

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Южно-Уральский государственный университет  
Кафедра «Экономическая безопасность»

658(07)  
Л655

В.В. Лихолетов

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ (ОРГАНИЗАЦИЕЙ)**

Учебное пособие

Челябинск  
Издательский центр ЮУрГУ  
2021

УДК 658.1(075.8) + 005(075.8)  
Л655

*Одобрено  
учебно-методической комиссией  
Высшей школы экономики и управления*

*Рецензенты:  
М.А. Пестунов, Т.Ю. Савченко*

**Лихолетов, В.В.**  
Л655      Управление предприятием (организацией): учебное пособие /  
В.В. Лихолетов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021.  
– 279 с.

Приведены основные понятия и концепции теории управления, рассмотрены цели, основные подходы и приемы управления в современных организациях. Используются результаты исследований, выполненных отечественными и зарубежными учеными и практиками в сфере управления, теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) и теории развития творческой личности (ТРТЛ), функционально-стоимостного анализа систем (ФСА), а также некоторые результаты собственных разработок.

Пособие предназначено для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» всех форм обучения, изучающих дисциплину «Управление предприятием (организацией)». Приведена необходимая для изучения литература [1–93].

Оно также может быть полезно управленческому персоналу предприятий и организаций различных форм собственности.

УДК 658.1(075.8) + 005(075.8)

© Издательский центр ЮУрГУ, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. История и теория управления и менеджмента	
1.1. Сущность понятий «управление» и «менеджмент».....	7
1.2. Важные для управления понятия теорий систем, моделирования и предприятия (фирмы).....	13
1.3. Управление и его основные принципы.....	19
1.4. Управленческие революции в истории человечества.....	31
2. Этапы эволюции управленческой науки	
2.1. Развитие концептуальных взглядов на управление.....	39
2.2. Национально-исторический фактор в сфере управления.....	44
2.3. История развития управления в России в разные периоды.....	46
3. Современные концепции управления	
3.1. Понятие организации.....	60
3.2. Внутренняя среда организации.....	66
3.3. Внешняя среда в управлении (менеджменте).....	73
3.4. Человек в организации.....	78
3.5. Командный эффект в организации и групповая динамика.....	83
3.6. Власть, влияние, лидерство.....	91
3.7. Конфликтность в менеджменте.....	104
4. Функции управления и связующие процессы	
4.1. Целеполагание, прогнозирование и планирование в симтеме управления.....	109
4.2. Организация и координация в управлении.....	120
4.3. Мотивация деятельности людей в управлении.....	132
4.4. Контроль и регулирование в управлении.....	138
4.5. Коммуникации в управлении.....	141
4.6. Сущность процесса принятия управленческих решений.....	150
4.7. Понятие о многокритериальных решениях.....	160
4.8. Планирование и проведение совещаний.....	169
5. Организационная культура и развитие организации	
5.1. Понятие организационной культуры.....	182
5.2. Управление изменениями в организации.....	191
5.3. Современное предприятие и проблемы обеспечения эффективности низового управления.....	200
5.4. Проблематика современного управления и направления перспективных исследований.....	206
Заключение.....	239
Словарь основных терминов и сокращений.....	242
Указатель имен выдающихся ученых и практиков сферы управления.....	254
Библиографический список.....	274

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях роста конкуренции и рыночной неопределенности создание эффективных систем экономической безопасности – ключевая задача любых хозяйствующих субъектов. Ведь экономическая безопасность – это сбалансированное состояние материально-энергетических и интеллектуально-информационных ресурсов экономических субъектов, определяющих их способность адекватно отвечать на угрозы и вызовы, обеспечивать не только устойчивое текущее функционирование, но и перспективное инновационное развитие.

Для успеха управления современными организациями в XXI веке уже мало знаний и логики, нужна гибкость мышления, интуиция и творчество. Нужно **формировать у будущих руководителей способности не только предвидеть изменения и управлять ими, но и изменяться самим.**

Целью автора было создание пособия, отвечающего потребностям не простой передачи знаний в области управления предприятием, но также научения их применению студентами в текущей жизни (на практике) посредством рефлексии – базового качества каждого субъекта, благодаря которому становится возможным осознание и регуляция своей практичности.

Для этого пособие ориентировано на развитие теоретической базы обучающихся. Она проявляется в их способности рассуждать и применять концептуальные построения к решению проблем предприятий (организаций), отличать проблемы от симптомов, выявлять первопричины возникших ситуаций, применять модели и управленческие технологии для проявления индивидуального, группового и организационного творчества.

Высокий уровень профессиональной подготовки состоит в способности на деле применять методы, процедуры и технологии в конкретных ситуациях. Для этих целей в пособии усилены разделы, связанные с научением и мотивацией студентов в блоке целеполагания (выработки миссии, целей и стратегии компании); проектирования работы и построения организационных структур предприятий, решения проблем и принятия решений. Формирование навыков в области управленческой подготовки специалистов по экономической безопасности требует развития способностей студентов в области эффективной коммуникации, лидерства, мотивирования, управления конфликтами, групповой работы и т.п.

При подготовке пособия автор обдумывал вопрос о том, какие качества, знания, навыки и умения понадобятся обучающимся не только сегодня, но и в будущем. Многие из сегодняшних студентов не станут управленцами (менеджерами), однако большинство из них, наверняка будет иметь дело с различными видами управленческой деятельности. С этих позиций в духе широко известного выражения И. Канта и Г. Кирхгофа, повторенного позже Л. Больцманом «Нет ничего практичнее хорошей теории», настоящее

пособие содержит материалы, которые помогут им быть эффективными работниками независимо от выполняемой в организации роли.

Специфика специальности «Экономическая безопасность» состоит в её ориентации на подготовку профессионалов в области, пока ещё слабо обеспеченной кадрами. Поэтому необходимо в ходе обучения привить студентам ряд профессиональных навыков и даже адаптировать к будущей работе – довести их квалификацию до требуемого работодателем уровня.

Область профессиональной деятельности специалистов, согласно ФГОС ВО 38.05.01 «Экономическая безопасность» (утвержден приказом № 293 Министерства науки и высшего образования РФ от 14.04.2021 г.) ориентирована на обеспечение экономической безопасности личности, общества, государства и субъектов экономической деятельности. В связи с этим в процессе освоения дисциплины «Управление предприятием (организацией)» у студентов – будущих специалистов – должен быть сформирован ансамбль компетенций в составе:

**Универсальных компетенций (УК)** и конкретно:

**УК-1 (системное и критическое мышление)** – способности осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, для чего студентам нужно:

– знать: основные понятия теории задачных систем, теории разработки и принятия управленческих решений и её критериальный аппарат;

– уметь: самостоятельно (и в составе группы) обосновывать альтернативы и разрабатывать варианты управленческих решений;

– владеть: методами принятия решений на основе: рациональности, суждений (по аналогии) и интуиции;

**УК-3 (командная работа и лидерство)** – способности организовать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели, для чего студентам необходимо:

– знать: закономерности групповой динамики и командообразования;

– уметь: вырабатывать стратегию достижения поставленных целей;

– владеть: основными методами формирования работоспособных коллективов и предотвращения конфликтов в них;

**УК-10 (экономическая культура, в т.ч. финансовая грамотность)** – способности принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности, для чего студентам необходимо:

– знать: систему критериев социально-экономической эффективности управленческих решений;

– уметь: выявлять источники рисков, угроз и возможностей, анализировать ресурсное поле решений управленческих задач;

– владеть: методами поиска оптимальных управленческих решений;

**Общепрофессиональных компетенций (ОПК)** и конкретно:

**ОПК-4** – способности разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, пла-

нирывать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет её результатов, для чего студентам необходимо:

- знать: систему управленческих функций и связующих процессов в деятельности предприятия, систему организации и осуществления контроля деятельности работников организации;

- уметь: составлять планы и программы действий работников организации, определять масштаб допустимых отклонений от плановых величин;

- владеть: базовыми навыками планирования работ и осуществления различных видов контроля за деятельностью работников организации;

**Авторская концепция пособия** и его оригинальность заключаются:

- в опоре на системный подход при изложении учебных материалов;

- в попытке преодоления существующего разрыва требований рынка труда к качеству выпускников, что отражается в спектрах функций работников разрабатываемых сегодня сообществами работодателей профессиональных стандартов – (ПС) и компетенций выпускников, формируемым вузами при исполнении ФГОС ВО;

- в раскрытии студентам как будущим специалистам требований их ближайшей управленческой перспективы (в низовом уровне управления);

- в отражении проявления тенденции самоорганизации систем в современных организациях в условиях нарастающей цифровизации социально-экономической жизни;

- в раскрытии возможностей применения эффективных инструментов теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) и функционально-стоимостного анализа (ФСА) в сфере управления организациями.

Снабжение всех разделов учебного пособия системой вопросов для самопроверки способствуют рефлексии студентами изложенных материалов, они же служат основой для последующего формирования контрольно-измерительных материалов (тестов) для рубежного и финишного контроля знаний и умений обучающихся.

Пособие снабжено словарем основных терминов и сокращений (акронимов), активно эксплуатируемых в сфере управления, указателем имен выдающихся ученых и практиков сферы управления, а также библиографическим списком, охватывающим не только классическую литературу по вопросам управления, но также последние публикации с результатами проводимых в стране и за рубежом научно-исследовательских работ, а также диссертационных работ по управленческой тематике.

# 1. ИСТОРИЯ И ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Сущность понятий «управление» и «менеджмент»

Управление – один из самых древних видов человеческой деятельности. Это осознанная деятельность, с помощью которой люди упорядочивают и используют в своих интересах элементы внешней среды – общества, природы и техники. Поэтому **управление** – это деятельность человека по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их дезорганизации и приведению в новое состояние с учетом тенденций их развития и изменений среды.

В мире есть два вида эволюции – **энтропийная**<sup>1</sup> (эволюция природы) и **негэнтропийная** (антропогенная, обусловленная деятельностью людей). Направленность эволюций – встречная. Человечество «подгоняет» природу под себя, понимая под порядком свой, человеческий порядок, тогда как порядок природы (ливни, цунами и проч.) часто воспринимается людьми как хаос. Отсюда выделяют виды управления: **1) естественное; 2) техническое; 3) социальное**. Объекты управления в них: 1) природные объекты; 2) технические системы; 3) люди и их совместная деятельность. Уже по своему положив камни в роднике, человек начинает управлять природными объектами (например, потоком воды). «Оседлав» свой первый велосипед, ребенок начинает управлять техникой.

Каждый человек индивидуален, обладает особым характером, психологическими качествами и проч., поэтому его реакция на управляющее воздействие субъективно и труднопредсказуемо. Именно поэтому социальное управление – сложный процесс с неопределенными результатами.

Классификация социального управления может быть проведена:

- **по объекту**: человечество, государство, регион, группа организаций, самостоятельная организация, её часть, группа людей, отдельный человек;
- **по сфере**: управление государственными, коммерческими, политическими, религиозными, творческими организациями, учреждениями социальной сферы (образование, здравоохранение...);
- **по методам воздействия на объекты**: административно-командное, демократическое, самоуправление;
- **по содержанию**: общее управление, управление организацией техпроцессов, управление людьми, управление движением информации, управление финансовыми потоками, управление рыночным поведением;
- **в зависимости от периода управленческой деятельности**: текущее управление, перспективное управление.

---

<sup>1</sup> Энтропия (от греч. – «обращение; превращение»). В термодинамике – функция состояния системы, обозначающая меру необратимого рассеивания энергии. В широком смысле это мера хаотичности (неопределённости) системы. Чем меньше элементы системы подчинены некому порядку, тем выше энтропия. Негэнтропия – величина, противоположная энтропии (мера порядка).

Любое управление – это принятие решений, их реализация и контроль. Отсюда его этапами являются: 1) получение и оценка необходимой информации; 2) анализ информации, выработка и принятие решений; 3) организация выполнения решений; 4) контроль результатов и внесение корректив в ход работы; 5) вознаграждение или наказание исполнителей.

В любом управленческом процессе имеются следующие атрибуты: предмет, средства и продукт.

**Предмет управления** – информация о ситуации (проблеме).

**Средства управленческого труда** – все, что способствует осуществлению операций с информацией (телекоммуникационные сети, компьютеры, телефоны, авторучки, бумага...).

**Продукт управления** – это управленческое решение (преобразованная информация – информационная модель требуемого состояния объекта управления).

**Управленческий труд** – разновидность умственного труда, он связан с реализацией психических усилий. Выделяют три его разновидности:

– **эвристический** – изучение проблемы и разработка вариантов решения (выполняется руководителями и специалистами);

– **административный** – связан с текущей координацией деятельности подчиненных, их контролем, оценкой, отдачей распоряжений исполнителям, инструктированием, поощрением, наказанием (выполняется только руководителем).

– **операторский** – состоит из операций по обеспечению производственных и управленческих процессов необходимой информацией (оформление, размножение, сортировка и хранение документов, сбор данных, их обработка по алгоритму). Его осуществляют специалисты и технические исполнители.

Сложность управленческого труда вызвана: 1) масштабом, количеством и структурой решаемых задач, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов; 2) необходимостью самостоятельно, часто без промедления, принимать решения (порой в условиях неопределенности и риска); 3) ответственностью за последствия решений, затрагивающих материальные ресурсы, а часто здоровье и жизнь людей.

**Менеджмент** – более узкое понятие, чем управление. Это одна из разновидностей управления и применяется **к управлению хозяйственной деятельностью людей в условиях рынка** и свободы предпринимательства. Её результат – получение прибыли. Таким образом, менеджмент – это экономически ориентированное управление. В упрощенном понимании менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Понятие «менеджмент» можно рассматривать **с 3 точек зрения**: 1) **как вид деятельности** по руководству людьми (как функцию); 2) **как область человеческих знаний** (как науку, помогающую осуществлять эту функ-

цию); 3) **как категорию людей** (менеджмент как социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению).

**Менеджмент** – самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях целей рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма.

Специфика менеджмента проявляется в обусловленности принимаемых решений исключительно требованиями рынка, складывающейся ситуацией, их независимостью от вышестоящих инстанций. Это возможно как для коммерческих фирм, так и некоммерческих организаций (НКО), оказывающих платные услуги (образовательные, медицинские и проч.). В свете этих суждений процессы управления, осуществляемые государственными органами, нельзя называть менеджментом. Это видно, например, в названии специальности «Государственное и муниципальное управление».

У менеджмента – **две главные задачи**: 1) стратегическая (развитие формы и перевод её в качественно новое состояние); 2) тактическая (поддержание устойчивости фирмы и её элементов).

**Менеджмент – это наука и искусство управления** – совокупность знаний, умений и навыков и инструментов, благодаря которым можно эффективно решать задачи в условиях рынка.

**Менеджмент как наука** – система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. В менеджменте как науке изучаются отношения, складывающиеся в процессе управленческой деятельности (организация, постановка целей, планирование, выдача распоряжений, координация работы, контроль, оценка, вознаграждение).

**Менеджмент как искусство** – способность эффективно применять данные науки управления **в конкретной ситуации** (ситуационно). Эти два аспекта менеджмента можно проиллюстрировать точной фразой выдающегося отечественного лингвиста Ю.М. Лотмана, согласно которой: «**Новое в науке – ожидаемое, новое в искусстве – неожиданное**».

**Виды менеджмента**: 1) производственный; 2) снабженческо-сбытовой; 3) инновационный; 4) маркетинг-менеджмент; 5) менеджмент персонала; 6) финансовый; 7) эккаунтинг-менеджмент (управление процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации, сравнения с плановыми показателями, результатами других организаций: все это – для вскрытия резервов хозяйственной деятельности).

В основе термина «**менеджер**» – английский глагол to manage – управлять, происходящий от латинского manus – рука, хотя есть мнение, что этот глагол первоначально означал «искусство объезжать лошадей». Менеджер – профессиональный управляющий, человек, обладающий специальными знаниями и навыками в области организации производства и управления. Он не является владельцем фирмы, хотя и может владеть частью её акций. Он работает по найму независимо от уровня управления,

профессиональной подготовки и практического опыта работы. Менеджеры работают хозяйственной и производственно-рыночной сфере. Если в России руководитель идентифицируется с первым лицом предприятия, директором, начальником подразделения, то на Западе менеджер – не первый руководитель или предприниматель (ведь менеджеры занимают определенные должности как руководители организационных подразделений).

Занятый в хозяйственно-рыночной сфере менеджер в соответствии с этим имеет четко определенные цели и функции. В европейско-американском понимании **директор** (первый руководитель – CEO<sup>2</sup>) должен заниматься в основном **стратегическим управлением**, а оперативное управление он возлагает на заместителей. В России **директор решает практически все вопросы, являясь, в том числе и менеджером**.

В соответствии с большей широтой понятие «управление», будем применять для нашей страны термины «управление» и «управленец»<sup>3</sup>.

Теория управления не дает готовых рекомендаций для любых жизненных ситуаций. Каждый человек принимает решения, основываясь на интуиции и собственном опыте. Искусство управления – способность человека ситуационно принимать решения в условиях дефицита информации и времени. В его основе лежат принципы науки управления – результата интеграции многих наук (рис. 1). Управления впитало в себя достижения психологии и логики, риторики и этики, философии и права, а также методы воздействия на личность и социум различных религий.

**Управление**, в широком смысле слова, – **непрерывный процесс воздействия на объект управления для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов**. По В.Д. Могилевскому, управление – «обобщенное целенаправленное воздействие на объект, осуществляемое разнообразными способами: трансформацией связей в системе, введением новых элементов, коррекцией алгоритмов, варьированием параметров. Все эти меры, в конечном счете, приводят к изменению

---

<sup>2</sup> Chief Executive Officer (сокр. CEO) – «главный исполнительный директор» – высшая управленческая должность в странах с англосаксонской экономической моделью. Используется в государственных, коммерческих организациях, НКО и ТНК. Ближе к российскому генеральному директору: CEO принимает общие ответственные решения. В компаниях с акционерной собственностью CEO относится ко 2-му уровню управления – административному (к первому относится Совет директоров, выбираемый на собрании акционеров компании, Председатель совета директоров, которого избирает совет директоров). В подчинении у CEO находятся Chief Operating Officer (COO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Technology Officer (CTO) и другие ответственные руководители компании (Палажченко П.Р. Мой несистематический словарь: лингв. словарь. – М.: Р. Валент, 2002. – С. 162).

<sup>3</sup> Подяконова, А.В. Проблемы подготовки управленческих кадров / А.В. Подяконова, В.В. Лихолетов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2011. – Вып. 13. – № 24 (241). – С. 84–89.

вход-выходных зависимостей, определяющих реакцию системы на изменение свойств среды, объекта и самой системы управления»<sup>4</sup>.

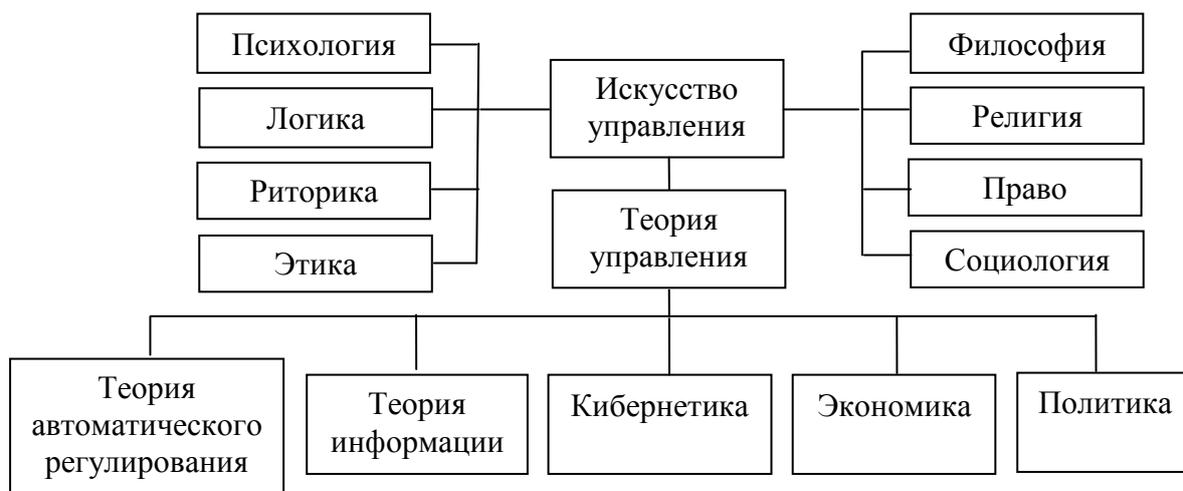


Рис. 1. Место теории и искусства управления в системе наук и социальных концепций

Управление – это процесс, а **система управления** – механизм, его обеспечивающий. **Технология управления** включает информационно-вычислительные и логико-организационные операции, выполняемые руководителями и специалистами по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств. Технология управления – это приемы, порядок и регламент выполнения процесса управления. Прохождение операций в пространстве-времени составляет процесс управления (рис. 2).

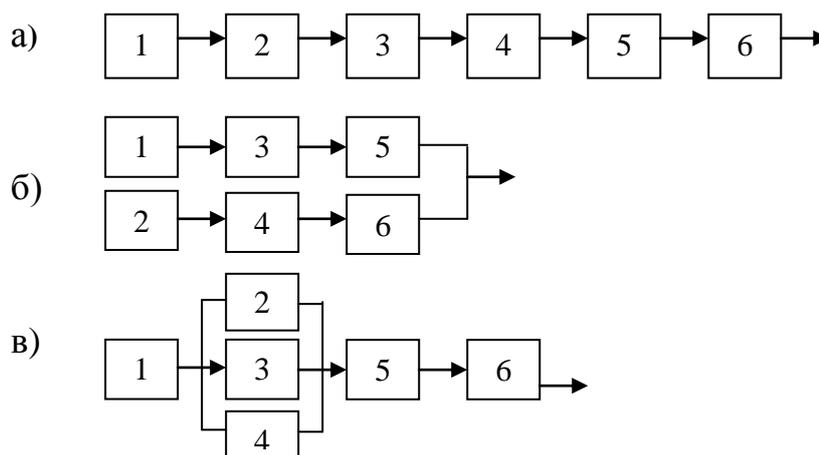


Рис. 2. Порядок выполнения операций: а) – последовательный; б) – параллельный; в) – параллельно-последовательный

<sup>4</sup> Могилевский, В.Д. Методология систем / В.Д. Могилевский. – М.: Экономика, 1999. – С. 96.

Процесс управления характеризуется основными составляющими: управляющей системой или **системой управления (СУ)** и **объектом управления (ОУ)**. Управление также немисливо без обратной связи<sup>5</sup>.



Рис. 3. Принципиальная схема управления

Информация о состоянии ОУ по каналу обратной связи поступает в орган сравнения (ОС) системы, который может внести коррективы в процесс управления. Если процесс управления осуществляется оператором, руководителем, то такая система называется **неавтоматической** (рис. 4).



Рис. 4. Схема неавтоматического (ручного) управления объектом

Все средства передачи сигналов управления образуют цепь управления объектом. **В автоматических системах** управления технологический процесс зачастую идет без участия человека (по заданной программе), ведь роль человека в этом случае передается регулятору (рис. 5).



Рис. 5. Схема автоматического управления объектом

<sup>5</sup> Обратная связь по англ. feedback – «обратная подача».

## 1.2. Важные для управления понятия теорий систем, моделирования и предприятия (фирмы)

В качестве рабочего возьмем определение **системы**<sup>6</sup> как совокупности взаимосвязанных (для выполнения определенных полезных функций) элементов (подсистем), удовлетворяющих потребности систем более высокого порядка (или надсистем), и обладающая свойствами, не сводящимися к свойствам подсистем и не выводящимся из них. Таким образом, в любой системе можно выделить: 1) части (подсистемы); 2) взаимосвязи; 3) цели функционирования (задаваемые надсистемами<sup>7</sup>); 4) системные свойства.

**Структура системы.** Элементы системы имеют связи друг с другом, определенным образом организованные в пространстве и времени. Отсюда появилось упрощенное понимание структуры как совокупности элементов и связей. На самом деле структура предполагает **определенную организацию (алгоритм) совместного функционирования элементов в пространстве и времени.** Главное условие появления и сохранения структуры состоит в устойчивости внутренних связей системы, в превышении «силы» внутренних связей над внешними. Большинство систем имеет иерархическую, многоуровневую структуру, которая заключается в упорядочении взаимодействий между уровнями в порядке от высшего к низшему. Высший уровень осуществляет диктат над низшими.

**Функциональность системы.** В основе любого процесса лежит понятие цели. В искусственных системах цель задается человеком. Все такие системы предназначены для выполнения полезных функций. Появление цели – это результат осознания потребности, а выполнение функции – реализация потребности. Функция реализуется в действии (Д), которое можно определить как «внешнее проявление свойств одного материального объекта, состоящее в изменении свойств другого материального объекта».

Исходя из определения, можно записать функцию в виде следующей краткой формулы

$$\Phi = Д \rightarrow ОФ \text{ (или ОД)}, \quad (1)$$

где Д – обозначает действие, выраженное глаголом в неопределенной форме (вопрос: «Что делать?»); ОФ – объект функции (объект действия). Неопределенной формой глагола делается акцент на вневременном характере функции как сущности, ведь проявиться (материализоваться) функция может в любом из времен (прошлом, настоящем, будущем).

Объект функции или действия (ОФ или ОД) записывается в формуле существительным в винительном падеже (вопросы: «Кого, что?»), при

---

<sup>6</sup> Сурмин, Ю.П. Теория систем и системный анализ / Ю.П. Сурмин. – Киев: МАУП, 2003. – 368 с.

<sup>7</sup> При проведении анализа система всегда рассматривается не изолированно, а во взаимосвязи с окружающей средой и другими системами.

этом он является элементом системы или надсистемы (НС). Для потребительских (внешних) функций ОФ – всегда элемент НС.

Пример 1. Функция пылесоса: Фп – «удалять грязь из ковра».

Пример 2. Функция магазина: Фм – «обменивать товар на деньги».

Функциональность системы заключается, прежде всего, в том, что любой её элемент выполняет одну или несколько функций и сама система выполняет множество функций, т.е. любая система как бы «насквозь» пронизана функциями.

С признаком функциональности связано **функционирование системы** – это целенаправленное изменение свойств, характеристик и качеств системы в пространстве и времени в процессе выполнения главной полезной функции (ГПФ) системы (например, изменение загрязненности ковра, количества товара в магазине, денег на счету в банке и т.д.).

**Системное свойство.** Элементы системы и сама система обладают рядом свойств, в том числе: вещественными, полевыми, функциональными (полученными из разных вещественно-полевых сочетаний) и системными. Системные свойства – это **сверхсуммарные (интегральные)** свойства, не равные свойствам элементов и их простой сумме. Это своего рода системная «добавка», проявляющаяся в двух видах:

– **системный эффект** – непропорционально большое усиление (уменьшение) свойств, имеющих у элементов (так, например, непропорциональное (больше, чем в два раза) усиление свойства устойчивости у катamarана, по сравнению с обычной прогулочной лодкой);

– **системное качество** – появление нового свойства, которого не было ни у одного из элементов до включения их в систему. Дадим ему примеры:

1. При соединении водорода и кислорода при определенных условиях образуется новая система – вода, обладающая совершенно другими свойствами, чем исходные вещества.

2. Рынок – это система, состоящая из продавцов, покупателей товара/услуг, посредников, денег и т.д. Эта система имеет уникальное свойство регулировать цены в зависимости от спроса и предложения. Ни один элемент сам по себе сделать это не может без ущерба для производства или сбыта. Так, распределительная система этого свойства не имеет.

Важным моментом в понимании сущности управления является подразделение систем по критерию характера движения их элементов в пространстве-времени на системы типа «**объект**» и «**процесс**»<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Весь материальный мир непрерывно движется (вспомним слова Гераклита из Эфеса: «Все течет, все изменяется»). По отношению к покою (как частному случаю движения) часто используют слово «статика» (с греч. «неподвижный» – так называют раздел механики, где изучают условия равновесия механических систем под действием приложенных к ним сил, моментов). Слово «динамика», идущее от греч. – «сила, мощь», характеризует состояние движения, ход развития, изменение какого-либо явления под влиянием внешних или внутренних факторов («движущих сил»).

Образно, «объект» можно представить как отдельный кадр (фотографию), а «процесс» – как череду мелькающих друг за другом кадров (со скоростью 18–24 кадров в секунду). Наши глаза при такой скорости смены кадров уже не различают их отдельно. Сегодня в звуковом кинематографе частота 24 кадра в секунду стала общемировым стандартом. Все движущееся, тем более очень быстро, человеку трудно понять. По данным ученых, у человека – «бутылочное горлышко» внимания: всего лишь  $10^2$  бит информации в секунду «попадают» в сферу нашего сознания<sup>9</sup>.

Огромные объемы информации (порядка  $10^7$  бит/сек), минуя сферу человеческого сознания, воспринимаются органами подсознания и сверхсознания. Люди при изучении систем как-бы «останавливают» движущуюся материю, моделируют («квантуют» движение), рассматривая **процессные** (динамические) системы как «застывшие» **объектные** (табл. 1). Идет взаимопроникновение систем: процессы «порождают» объекты, а «порожденные» объекты «входят» в последующие процессы и изменяются в них.

Таблица 1

Сопоставление признаков объектных и процессных систем

Признаки систем	Системы:	
	типа «объект»	типа «процесс»
Элементы (части)	Материальные (вещественные, энергетические, информационные) элементы	Формы проявления активности – действия, операции (иначе, фазы, стадии...)
Взаимосвязи	Материальные (вещественные, энергетические, информационные) связи	Последовательность (очередность) действий, операций (фаз, стадий...)
Функции	Проявляются в процессе (в работе, деятельности)	Получение (или изменение) объекта
Системное качество	Проявляется (фиксируется) по активности объекта – в работе, в процессах	Устанавливается (оценивается) по полученному (измененному) объекту

По Г.Б. Клейнеру, мир экономических систем весьма разнообразен и включает: **объекты, проекты, процессы и среды**<sup>10</sup>. Воспроизводственный характер и соответственно цели функционирования экономических систем разного типа различны. Разнонаправлена также их экономическая активность (табл. 2). В свете вышеизложенного анализ систем ведется путем **моделирования**, т.е. через **копии** реальных объектов, отражающих их наиболее сущностные стороны (признаки)<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Венгер, В. Неужели я гений / В. Венгер, Р. Поу. – СПб.: Питер, 1997. – 276 с.

<sup>10</sup> Клейнер, Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2013. – № 6. – С. 1–27.

<sup>11</sup> Могилевский, В.Д. Методология систем / В.Д. Могилевский. – М.: Экономика, 1999. – 251 с.; Самарский, А.А. Математическое моделирование / А.А. Самарский, А.П. Михайлов. – М.: Физматлит, 2001. – 320 с.

Таблица 2

## Базовая классификация экономических систем

Имманентные границы в пространстве	Имманентная длительность жизненного цикла	
	Ограничена (определенная длительность)	Не ограничена (неопределенная длительность)
Ограничены (пространственная определенность)	Проект (например, строительство Крымского моста)	Объект (например, любое предприятие, фирма)
Не ограничены (пространственная неопределенность)	Процесс (пример: диффузия инноваций, в частности, сотовая телефония)	Среда (например, законодательство страны)

Представление моделей весьма разнообразно: графическое (схемы, рисунки, диаграммы), матричное (таблицы) и т.п. (табл. 3).

Таблица 3

## Виды моделей и их краткая характеристика

Вид	Сущность	Уровень и характер описания систем
Вербальные, от лат. <i>verbalis</i> – словесный)	Представляют собой разные лингвистические конструкты из слов, фраз, предложений, текстов (они могут быть прозаическими, поэтическими и т.п.)	Начальный уровень изучения систем. Это качественное описание (цифры в данном описании носят незначительный, вспомогательный характер). Слово доминирует
Концептуальные (от лат. <i>conceptio</i> – система понимания)	Представляют собой различные: а) графические отображения (в виде разных рисунков, диаграмм, схем, графов (неориентированных и ориентированных); б) матрично-табличные формы (слово «таблица» от лат. <i>tabula</i> – «доска» – способ структурирования данных)	Более глубокое описание систем. Сначала – качественно-количественное описание систем (здесь, по-прежнему, доминируют слова, но уже заметна роль цифр, но они все ещё «на вторых ролях»)
		Переход к количественно-качественному описанию (здесь на «вторых ролях» – слова, предложения, а цифры – доминируют)
Математические (символические)	Записи зависимостей в виде: кортежей (конечных последовательностей элементов – «компонент кортежа» – произвольных математических объектов); уравнений, систем уравнений и т.п.	Здесь уже осуществляется количественное описание систем. Доминируют цифры, а слова (как знаки) носят вспомогательный, подчиненный цифрам, характер

Очень широко в практике моделирования систем, особенно в условиях отсутствия (ограниченности) знаний об их структуре и организации, используется модель «черного ящика» (рис. 6). По мере изучения системы и пополнения информации о её структуре и закономерностях организации «черный ящик» превращается в «серый», а затем «светлый».

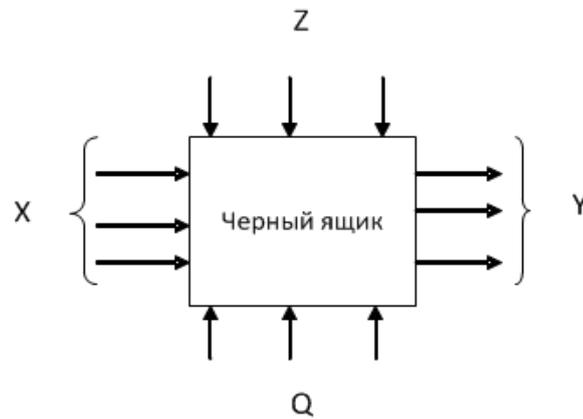


Рис. 6. Модель «черного ящика»: X, Z, Q – группы входов (факторов) системы: управляемых, неконтролируемых и неуправляемых, контролируемых и неуправляемых; Y – совокупность выходов (откликов) системы

При этом наиболее абстрактное представление о системе («черный ящик») заменяется на менее абстрактную модель, в которой уже отображается органоструктура (т.е. структура цепочек действий и структура связей), а затем на весьма конкретную модель, в которой описывается совокупность элементов системы и их отношений (связей).

**Предприятия** (или фирмы) в экономике являются организационно-технологическими системами по созданию товаров и услуг. Они представляют собой общности людей, объединенных едиными мотивами действия, т.е. социально-экономическими системами. Предприятия также являются механизмом реализации рыночных отношений, в которых фокусируются взаимовыгодные контракты и хозяйственные сделки-транзакции.

Обобщенно, предприятие – это: 1) организация коммерческого характера, владеющая статусом юридического лица в коммерческих целях (торговли товарами, оказания услуг и выполнения работ, также производства продукции); 2) факторы производства, связанные единым технологическим процессом и расположенные в одном месте; 3) основной тип коллективных хозяйствующих субъектов; 4) самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

В **классической теории** основная цель предприятия (фирмы) – максимизация прибыли. В **менеджеральной теории** фирмы допускается, что принцип максимума прибыли может заменяться на максимум торговой выручки. Это эмпирически наблюдаемый факт, когда в акционерных обществах собственники становятся фактически формальными владельцами, уступая многие права профессиональным управленцам-менеджерам. По-

этому в развитых странах до 50% всех акционерных обществ считают максимизацию продаж главной целью.

В теории максимизации роста фирмы предполагается, что собственники и менеджеры имеют общую цель – максимум стоимости фирмы. Собственники – по причине роста активов (и личного благосостояния); менеджеры – по причине роста жалования (со всеми доплатами и премиальными), по причине подъема личного статуса и престижа. Опыт показывает, что менеджеры предпочитают растущую фирму просто крупной.

**Поведенческая теория фирмы** предполагает, что у фирмы есть много целей, вытекающих из множества интересов. Это интересы среднего эшелона менеджеров, стремящихся к власти, карьере и росту доходов; интересы акционеров, желающих высоких дивидендов; интересы высшего менеджмента, устремленные к росту престижа фирмы, улучшению экономических показателей, личных доходов, повышению своего социального статуса; интересы наемных работников, заинтересованных в достойной заработной плате, содержательном и безопасном труде, уверенности в занятости. Чтобы фирма была устойчивым, жизнеспособным организмом, высшее руководство должно согласовывать частные, иногда разнонаправленные интересы; разрешать возникающие конфликтные ситуации; поддерживать стабильную социальную обстановку в коллективе.

Поведенческие (бихевиористические) теории получили широкое распространение в практике японского бизнеса. Кредо японских менеджеров подобных фирм: «Залог успеха – высокий моральный дух работников фирмы. Высокий моральный дух – результат удовлетворения заинтересованности работника. Заинтересованный и удовлетворенный работник – хороший работник. Фирма не будет хорошей, если ее работники плохие, т.е. незаинтересованные и неудовлетворенные. Задача администрации – гармонизировать интересы работников и фирмы»<sup>12</sup>.

**Институциональная теория фирмы**, появившаяся в конце 1980-х – начале 1990-х гг., основана на представлении рынка как сложной иерархической структуры институтов. Институты – это созданные людьми формальные регуляторы рыночной деятельности (конституции, законы и т.п.) и неформальные регуляторы (правила, процедуры, добровольно принятые моральные и этические кодексы делового поведения и т.д.), которые вместе с факторами принуждения упорядочивают их взаимодействие и позволяют работать в интересах получения максимального дохода.

В этой теории за рамки фирмы выносятся её производственная функция. Яркий пример – **толлинговые фирмы**, которые могут не иметь в своем составе ни одного предприятия, и организовывать работу по выпуску продукции на давальческом сырье. В институциональной теории фирма –

---

<sup>12</sup> Смагин, В.Н. Теория фирмы: текст лекций / В.Н. Смагин. – Челябинск: Издат. центр ЮУрГУ, 2010. – 162 с.

**пучок контрактов** (это иерархическая построенная структура, управляющая заключением и выполнением контрактов).

**Ресурсная теория** представляет фирму как совокупность ресурсов материальных и нематериальных, внутренних и внешних. Приоритет отдается **нематериальным ресурсам** (человеческому, интеллектуальному капиталу, знаниям, умениям, наработанным связям). Цель ресурсной теории – объяснить возникновение и использование конкурентных преимуществ фирмы. Предполагается, что подобные ресурсы неравномерно распределены между фирмами, часто их нельзя приобрести на рынке, но именно они – причины конкурентного преимущества или уязвимости фирмы. Особую роль в этой теории играет понятие стратегических активов, которые обеспечивают фирме долгосрочные конкурентные преимущества; они ценны для организации, у них нет заменителей, их трудно скопировать или воспроизвести и они редки среди конкурентов. Именно они повышают эффективность фирмы. Это могут быть патенты, ноу-хау, товарные знаки, внутренняя организационная среда фирмы; специальные знания, полученные на стыке менеджмента, правоведения, информатики, логистики, деловой этики, социальной психологии, лингвистики, экологии.

### 1.3. Управление и его основные принципы

Любая **теория** – это система разноуровневых знаний (от уверенных до неуверенных). Более того, никакая теория невозможна без элемента **веры**. Это – **аксиомы**, они не требуют доказательства. Есть **гипотезы** – предположения о существовании неких объектов, явлений, связей в системах и между ними. Они нуждаются в подтверждении или опровержении. Есть **теоремы** – утверждения, истинность которых требует доказательства установлена путём доказательства. В процессе развития наук (в ходе наблюдений, различного **моделирования** (от вербального до компьютерного), проведения мысленных и натуральных **экспериментов** и т.п.) происходит выявление предтечи устойчивых причинно-следственных отношений-связей: **тенденций, трендов, закономерностей**. Вершина теоретического знания – **законы** – познанные людьми, устойчивые, необходимые, существенные и повторяющиеся (циклические) причинно-следственные отношения (связи) между явлениями, событиями, свойствами объектов и т.п.

Законы высшего уровня – **законы диалектики**, они «работают» повсеместно: в природе, обществе и мышлении. Есть **законы частные**, выявленные в рамках частных наук. Между ними – территория законов **общесистемного** плана. К ним относятся законы и принципы управления.

Философы считают, что законы и принципы – однопорядковые категории. Некого канонизированного спектра законов управления на сегодня нет. Часть законов высокого уровня, например, **закон золотого сечения**

**божественной пропорции**)<sup>13</sup>, представляют собой константы (в их числе: скорость света, гравитационная постоянная, постоянные Планка, Больцмана и др.), действующие в естественной (первой) природе. С учетом этих познанных констант человечеством уже достаточно давно создаются объекты второй (искусственной, технической) природы, в частности произведения архитектуры, скульптуры, изобразительного искусства и т.п. Эти законы-константы вездесущи, они действуют и в сфере управления<sup>14</sup>.

Ключевые **принципы управления** (централизации и децентрализации, планирования и контроля, специализации, единоначалия и др.) начали «прорасти» в социально-экономической жизни человечества ещё в глубокой древности (см. ниже раздел об управленческих революциях).

В начале ушедшего XX века они получили свое воплощение в виде конкретных комплексов. В числе этих известных совокупностей – перечни из 5 функций (планирования, организации, распорядительства, координации и контроля) и 14 принципов управления Анри Файоля (табл. 4).

Таблица 4

Принципы управления по А. Файолю

№	Принцип	Пояснение
1	2	3
1	Разделения труда	Цель – выполнение работы, большей по объему, лучшей по качеству. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия
2	Полномочий и ответственности	Полномочия должны соответствовать ответственности
3	Дисциплины	Послушание и уважение к соглашениям между фирмой и её работниками. Предусматривает справедливое применение санкций
4	Единоначалия	Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника
5	Единства направления	Группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя
6	Подчинения личных интересов общим	Интересы одного работника или группы работников не должны ставиться выше интересов предприятия
7	Вознаграждения персонала	Вознаграждением называют все, что руководитель может дать или сделать для подчиненного за работу, которую тот выполняет
8	Централизации	Рациональное применение концентрации и рассредоточение власти для повышения эффективности управления

<sup>13</sup> В древней Греции божественной пропорцией именовалось деление отрезка АВ точкой С на две части так, что большая часть относится к меньшей, как весь отрезок к большей части. На практике это отношение принимают равным 1,618 (или 1,62). Округленно, золотое сечение – деление какой-либо величины в отношении 62% и 38%.

<sup>14</sup> Прангишвили, И.В. Системная закономерность золотого сечения, системная устойчивость и гармония / И.В. Прангишвили, А.И. Иванус // Проблемы управления. – 2004. – №2. – С. 2–8.

1	2	3
9	Скалярной цепи	Иерархия уровней управления, создается делегированием полномочий для вертикального разделения координированных работ
10	Порядка	«Всему свое место и все на свое место», «каждому свое место и каждый на своем месте»
11	Справедливости	Сочетание доброты и правосудия
12	Стабильности рабочего места для персонала	Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации
13	Инициативы	Подчиненные получили возможность проявить личную инициативу и реализовать свой потенциал
14	Корпоративного духа	Союз – сила, она – результатом гармонии персонала организации

В современной теории управления есть много подходов к управлению сложными системами, но круг ключевых закономерностей и принципов сравнительно невелик. В их числе известен **закон необходимого разнообразия** У.Р. Эшби<sup>15</sup>. Согласно ему, разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта. На практике это означает, что чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет. Смысл этого закона в известной мере согласуется с выводами, следующими из доказательств теорем Курта Гёделя «**О неполноте**»<sup>16</sup>. По ним, для доказательства истинности (или ложности) какого-либо утверждения в лоне некой исходной системы необходим выход в более полную систему, т.е. **надсистему** (более сложную систему, обладающую большим разнообразием по отношению к исходной системе).

Ряд закономерностей, важных для сферы управления, выявлены эмпирически и получили подтверждение на основе больших выборок статистических данных. Это, например, **закон (принцип) Парето**<sup>17</sup>.

Базовый классификационный признак построения систем управления – способ организации контура управления. В соответствии с ним ученые выделяют несколько принципов управления<sup>18</sup>.

**Принцип разомкнутого управления.** Его часто называют **программ-**

<sup>15</sup> Впервые описан в книге: Ashby W.R. Introduction to Cybernetics. – Chapman & Hall, 1956. – 306 p.

<sup>16</sup> Успенский, В.А. Теорема Гёделя о неполноте в элементарном изложении / В.А. Успенский // Успехи математических наук. – 1974. – Т. 29, Вып. 1(175). – С. 3–47.

<sup>17</sup> Закон Парето или принцип 80/20 – эмпирическое правило, названное в честь итальянского экономиста и социолога Вильфредо Парето. В общем виде формулируется как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата» (см.: Кох, Р. Принцип 80/20 / Р. Кох; пер. с англ. – М., Эксмо, 2012. – 443 с.).

<sup>18</sup> Могилевский, В.Д. Методология систем / В.Д. Могилевский. – М.: Экономика, 1999. – С. 97.

**ным (или директивным).** В его основе – идея автономного воздействия на систему вне зависимости от условий её работы. Область применения принципа предполагает априорную (от лат. a priori – до опыта) достоверность знания состояния среды и системы. Тогда можно предопределить требуемую реакцию системы на заранее рассчитанное воздействие, которое заранее программируется в виде функции независимого переменного времени (рис. 7).

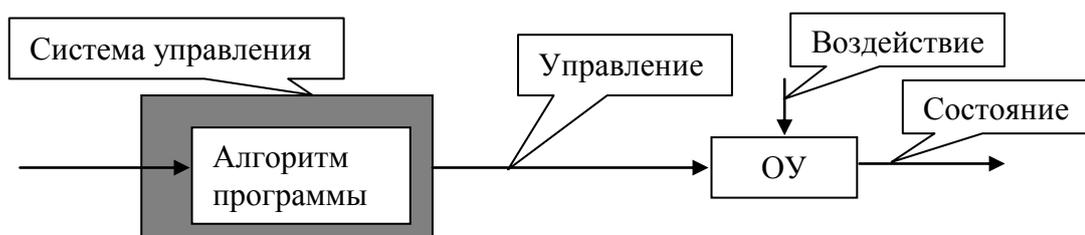


Рис. 7. Принцип разомкнутого управления

Ограниченность данной схемы снимается при использовании принципа **разомкнутого управления с компенсацией возмущений**. Возможность компенсации базируется на доступности измерения возмущений (рис. 8). Замеренные возмущения используются для вычисления компенсирующего управления, парирующего последствия возмущений. Обычно наряду с компенсирующим управлением в систему подается и программное воздействие. Однако на практике не всегда удастся зафиксировать информацию о внешних возмущениях. Если доступна информация о возмущениях, принцип их компенсации представляет практический интерес.

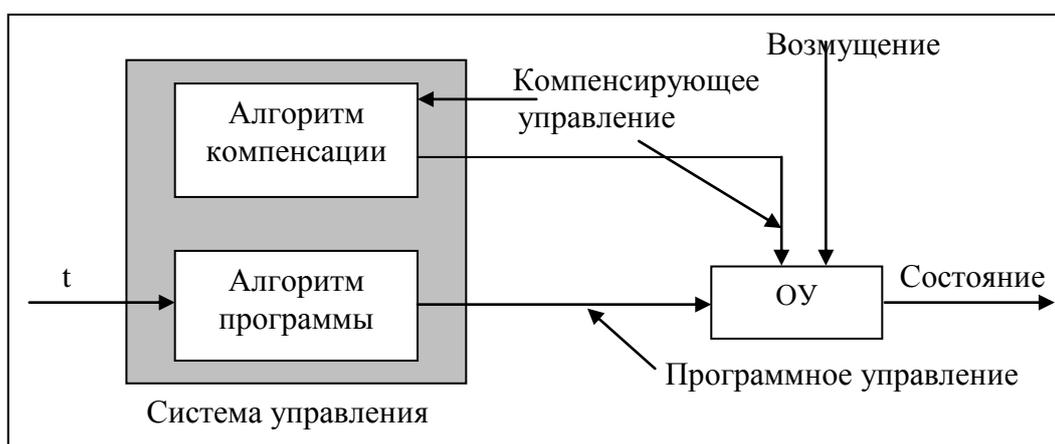


Рис. 8. Принцип разомкнутого управления с компенсацией возмущений

Класс **замкнутых контуров управления** образуют системы с **отрицательной обратной связью**, воплощая базовый принцип кибернетики. В них заранее программируется не входное воздействие, а требуемое состояние системы – следствие воздействий на объект. Возможна ситуация, когда

возмущение оказывает позитивное воздействие на динамику системы, приближая её состояние к желаемому. Для реализации принципа априорно находится закон изменения состояния системы во времени  $S_{пр}(t)$ , а задача управления системой формулируется как обеспечение приближения действительного состояния к требуемому (рис. 9).

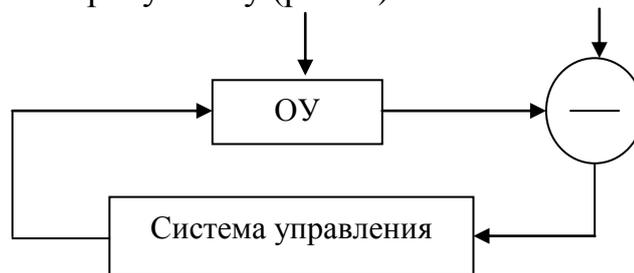


Рис. 9. Принцип замкнутого управления

Это достигается путем определения разности между требуемым состоянием и действительным:  $\Delta C(t) = S_{пр}(t) - C(t)$ , которая используется для нахождения управления, призванного свести к минимуму рассогласование. В зависимости от входного сигнала в теории управления есть: а) системы программного регулирования; б) системы стабилизации, когда  $S_{пр}(t) = 0$ ; в) системы слежения, когда входной сигнал априорно неизвестен.

Распространение принципа в естественных и искусственных системах объясняется продуктивностью организации контура: задача управления эффективно решается на концептуальном уровне благодаря введению **отрицательной обратной связи** (под ней понимается такое влияние выхода системы на вход, уменьшающее действие входного сигнала на систему. При **положительной обратной связи** изменение выхода системы приводит к такому изменению входного сигнала, что способствует дальнейшему отклонению выходного сигнала от первоначального значения).

**Понятие о принципах реактивного и проактивного управления.** Первый принцип – следствие представления об управлении как процессе регулирования траектории функционирования объекта управления. Согласно ему (рис. 10), траектория функционирования ОУ, оцениваемая по вектору выходных параметров ( $Y_1, Y_2, Y_3 \dots, Y_m$ ), складывается под влиянием входного материально-информационного потока ( $X_1, X_2, X_3 \dots, X_m$ ), непосредственно воздействующего на ОУ внешних возмущений ( $P_1, P_2, P_3 \dots, P_m$ ) и управляющего воздействия, параметры которого ( $M_1, M_2, M_3 \dots, M_m$ ) определяются как функция от входа и выхода объекта.

Траектория функционирования оценивается системой управления (СУ) на основании информации, что «снимается» с объекта управления на его входе и выходе. Если результаты анализа информации показывают отклонение траектории от заданной, то становится очевидным негативное влияние изменений в окружении организации и СУ разрабатывает управляющее воздействие на ОУ с целью выравнивания траектории его функциони-

рования. Управление в таких условиях – **реакция** на отклонение от заданной траектории. Суть реактивного управления составляет ориентация на рынок и обеспечение стабильности и сохранение защиты организации.

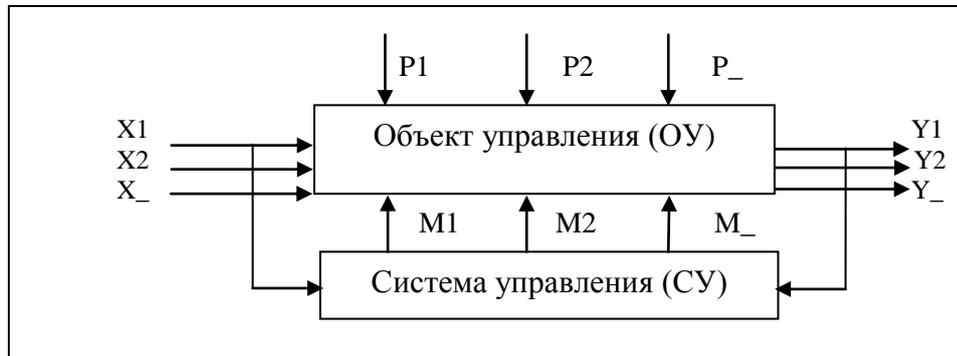


Рис. 10. Традиционная (или реактивная) модель управления

Чтобы подготовить организацию к возможным изменениям окружения, управление должно быть **упреждающим (проактивным)**. Его суть в том (рис. 11), чтобы и ОУ, и СУ организации были сориентированы на окружение и старались уловить возникающие в нем тенденции. На основании анализа этих тенденций проектируется управляющее воздействие с целью внесения изменений в исходные условия функционирования объекта. Этим самым менеджмент оказывает организации необходимую поддержку.

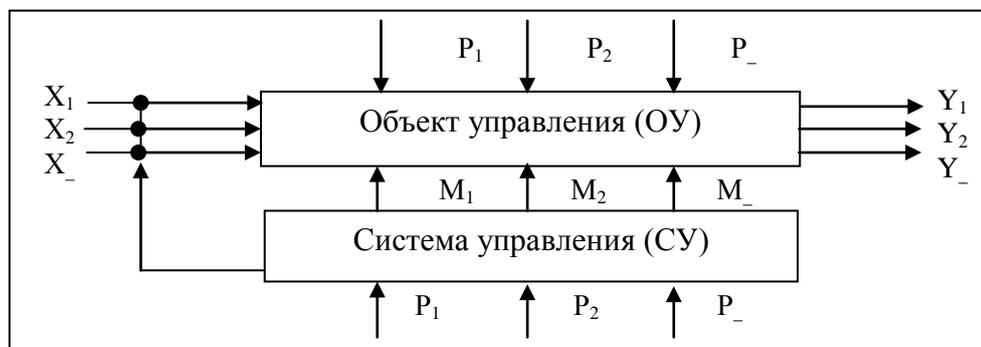


Рис. 11. Модель упреждающего (проактивного) управления

В этой модели видно своеобразное «возвращение» к модели разомкнутого управления (см. рис. 6 и 7), **но на новом качественном уровне**. Здесь нет традиционной «работы» обратных связей (т.к. информация из-за высоких скоростей изменения внешней среды не успевает собираться и обрабатываться). Задействуются иные механизмы «сканирования» внешней среды. Варианты управления в этой ситуации могут быть различными.

Это может быть так называемое управление «по случаю» (по англ. – ad hoc) или **ситуационное**<sup>19</sup>, когда принятие решения и реагирование на изменение внешней среды носит индивидуализированный для каждого момента времени и различный для разных организаций характер.

Другой вариант – это **рефлексивное управление**, восходящее к идеям И. Ансоффа управления «по слабым сигналам»<sup>20</sup>. Схема такого управления дана на рис. 12, где отображены: X1 – вектор входного потока; Y1 – вектор выходных параметров, описывающий функционирование ОУ; I<sub>x</sub>, I<sub>y</sub> и I<sub>m</sub> – информация о параметрах входного и выходного материально-информационного потоков и параметрах состояния объекта управления; M1 – параметры управляющего воздействия; P1 – внешние возмущения, непосредственно воздействующие на ОУ и СУ. Модель развивает возможности проактивной модели управления и помогает решать широкий класс управленческих проблем. Так, особый характер диагностики в антикризисном управлении определяется дефицитом ресурсов. Задача оптимального использования ресурсов требует «многошаговой» процедуры диагностики с принятием промежуточных решений. Решение этой задачи возможно, если применить модель многоконтурной диагностики (рис. 13).



Рис. 12. Схема рефлексивного управления

Порядок её построения: экспресс-диагностика системы – контур 1, где определяются коэффициенты деловой активности, платежеспособности, рентабельности, характеризующие финансовое состояние системы. Углубление диагностики (контур 2 и 3) – исследование организационно-технического уровня, материально-технического снабжения и эффективности использования ресурсов. Контур 4 – исследование эффективности оргструктуры, оценка эффективности управленческих решений, институтов организации, актуализированных в её ценностях, философии и миссии.

<sup>19</sup> Клыков, Ю.И. Ситуационное управление большими системами / Ю.И. Клыков. – М.: Энергия, 1974. – 136 с.

<sup>20</sup> Теория управления по «слабым сигналам» разработана в 1970-е гг. И. Ансоффом.

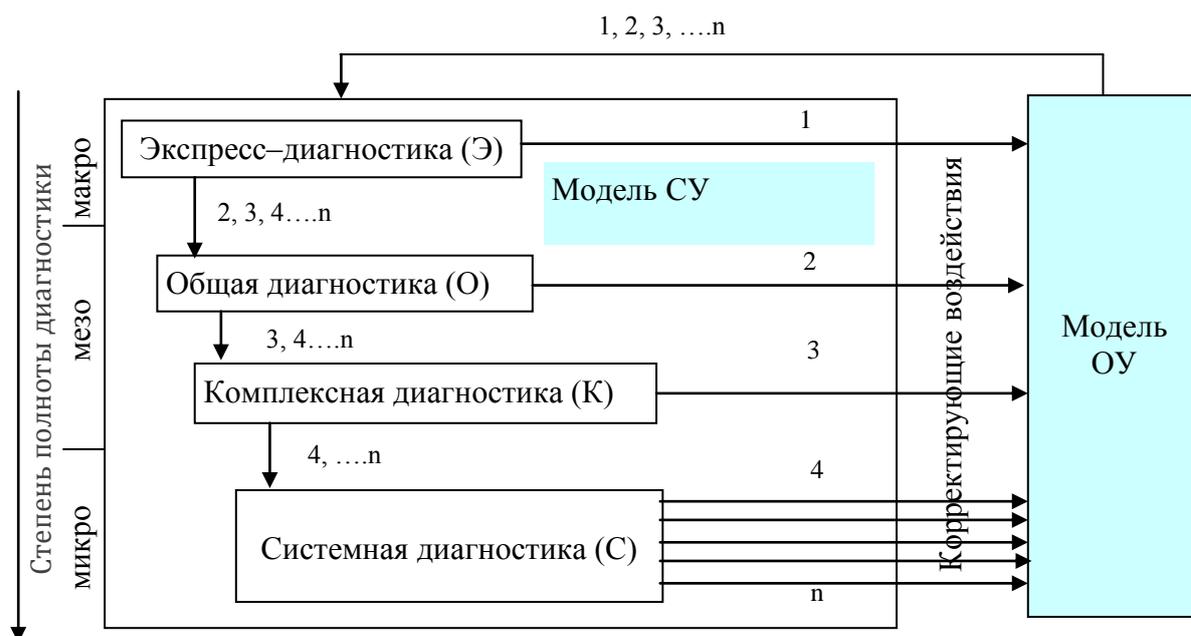


Рис. 13. Модель многоконтурной диагностики

Есть много работ по использованию рефлексивного подхода<sup>21</sup>. Сегодня плохое управление – главная проблема России. Рефлексивное управление – один из методов повышения эффективности управления. Помимо него на практике пока не применяются и другие методы (табл. 5).

Таблица 5

Научные методы повышения эффективности управления

Метод	Характеристика
1	2
Золотого сечения	Используя золотые пропорции в распределении зарплаты, ресурсов, доходов, прибылей и затрат фирма обладает устойчивостью и гармонией. Так, для обеспечения гармонии в кадровой политике зарплату сотрудникам надо устанавливать в этой пропорции. Для сотрудника более высокого уровня иерархии она должна быть на 62 % больше зарплаты сотрудника предыдущего уровня. Расчет по золотому сечению зарплаты коллектива из 1024 чел., находящихся на 11 уровнях иерархии показывает, что отношение фондов зарплаты 17 % высокооплачиваемых сотрудников и 17 % низкооплачиваемых составляет 9,5. По правилам золотой пропорции если компания удваивает объем продаж и удваивает свою численность, она должна увеличить зарплату каждого сотрудника в 1,62 раза. Такая политика повышает устойчивость и стабильность кадров. Статистика показывает, что корпорации, что работают по правилам золотой пропорции в среднем повышают производительность труда на 10–20 %, увеличивая оборот в 1,3–1,5 раза, минимизируя затраты на 15–20 %

<sup>21</sup> Новиков, Д.А. Рефлексивные игры / Н.А. Новиков, А.Г. Чхартишвили. – М.: СИНТЕГ, 2003. – 160 с.

1	2
Мягкого резонансного управления	Позволяет переводить ОУ из одного качественного состояния в другое минимальными усилиями за малое время при минимальных затратах. Задача – слабым резонансным воздействием подтолкнуть систему на благоприятный путь развития, обеспечив самоуправление. Это управление сравнивают с уколом больного в нужное время и в нужное место, когда можно использовать минимум лекарств для излечения больного. Это управление применяют передовые компании, но оно ещё слабо применяется в России
Когнитивного анализа и управления	Опирается на качественные модели систем с учетом меняющейся внешней среды. Полезен для плохо формализуемых задач, часто встречающихся на практике. По нему можно выявлять позитивные и негативные для развития ОУ тенденции во внешней среде. Учитывая опасности, риски и возможности, можно достичь намеченных целей при минимуме затрат. Аппаратом этого анализа и управления служат знаковые графы с весами, учитывающие сотни параметров и позволяющие получить качественные, а не количественные ответы типа: лучше, хуже, больше, меньше, тенденции развития, положительные или отрицательные, на поставленные вопросы. Метод опирается на лингвистический анализ событий для определения главных факторов, представленных в виде вершин графа
Рефлексивного управления	Цель – вынудить противника принимать ошибочное решение и определенное действие, ведущее к его поражению. Для него используют разные средства манипуляции и введения противника в заблуждение. Теория рефлексивного управления возникла раньше, чем похожие на него информационные войны. Рефлексивное управление осуществляет информационное воздействие и представляет собой интеллектуальный подход к информационной войне, отключая внимание противника или конкурента, оказывая давление, умышленно передавая конкуренту или противнику такую информацию, которая заставит его принимать неверные решения. Рефлексивный характер носит стратегическое управление, ведь часто оно используется для того, чтобы разобраться в настоящем и взглянуть в будущее. Рефлексивное управление должно быть искусством мягкого управления, самоуправления и самоконтроля
Системного подхода	Для понимания этого подхода как целостного подхода нужно помнить, что подсистемы системы настолько сильно взаимосвязаны между собой множеством прямых и обратных связей, что изменение одной из них может повлечь за собой значительные изменения в других её частях. Поэтому часто не работает метод декомпозиции системы на её отдельные части и исследования их как более простых, а далее синтеза системы из её отдельных более простых частей. Систему надо анализировать как единую

**Принцип иерархии и сетевые (ретикулярные) структуры.** Иерархия (от греч. «священный» и «правление, власть») – порядок подчинённости низших звеньев высшим (организация их в структуру типа «**дерево**») является базовым принципом управления в централизованных структурах.

В управлении она возникла во времена отсутствия неопределенности развития. Это давало возможность верхним уровням управления делегировать определенную часть ответственности ниже и порождало уверенность

в знании того, как надо поступать в той или иной ситуации (**модель «know how to do it»**). Части иерархической функционально разделенной системы управления являлись относительно самодостаточными.

В постиндустриальную эпоху неопределенность заставляет управленцев постоянно обучаться тому, как поступать в ситуации (**модель «learn how to do it»**). Если в иерархической структуре «нештатные» ситуации для нижестоящего уровня управления выносятся для рассмотрения на вышестоящий уровень, где вырабатываются инструкции, как следует поступать, то в современных условиях «нештатные» ситуации – норма бизнеса<sup>22</sup>.

Если каждое звено производственной системы и системы управления компании рассматривать как определенный ресурс, доступный для всех, то в этом случае взаимодействие полезностей таких ресурсов теоретически может увеличить потенциал каждого звена до потенциала компании в целом. Рассматриваемые как ресурсы управления, все менеджеры оказываются в равном положении и иерархия исчезает. Потенциальная доступность каждого для всех и всех для каждого возможна лишь в сетевой конфигурации связей. Переход от иерархической к сетевой структуре компании происходит последовательно. Сначала иерархия функциональных подразделений заменяется проблемно-ориентированными командами, центральная роль в которых принадлежит менеджерам этих команд (рис. 14).

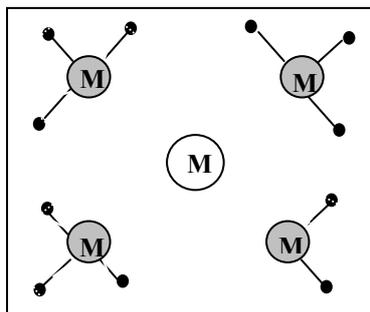


Рис. 14. Переход к проблемно-ориентированным командам

Менеджеры специализированных коллективов могут являться и членами команд более высокого уровня. Затем менеджеры постепенно отказываются от своей центральной роли, оставаясь, по существу, лидерами этих коллективов, имеющими определенное влияние на каждого из членов в отдельности (рис. 15). При этом контрольно-распорядительные **функции менеджера** все больше уступают место для проявления его способностей **как специалиста**, создающего определенную конкретную стоимость.

<sup>22</sup> Ефремов, В.С. Семь граней современного менеджмента / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – №1. – С. 3–13.

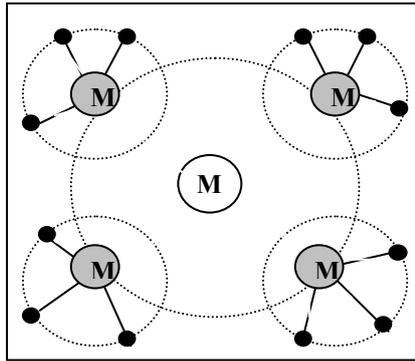


Рис. 15. Уравнивание прав менеджера в команде

На следующем этапе менеджер – один из членов команды, на него возлагаются представительские функции её работы на более высоком уровне (рис. 16). Возникает структура сетевого типа, где отношения прямого сотрудничества вытесняют бюрократические отношения.

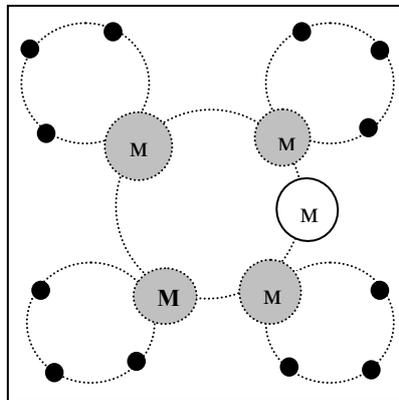


Рис. 16. Превращение менеджера в соисполнителя команд

Менеджмент здесь – не надстройка над производственной базой с контрольно-распорядительными функциями (рис. 17). Менеджеры здесь не оказывают прямого воздействия на производственный процесс. Их функции похожи на **функции тренера**: подбор игроков, обучение и тренировка.

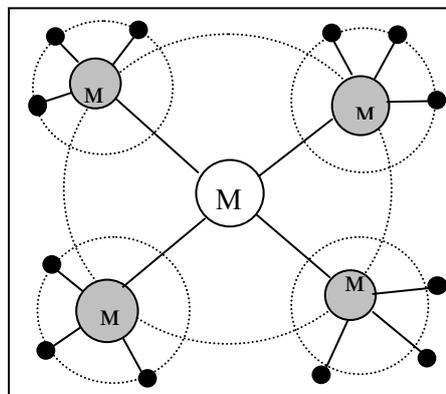


Рис. 17. Сетевая структура корпоративного управления

Сети сегодня – важная часть экономики. Им присущи свои собственные устойчивые экономические характеристики. Ещё в 1980 г. Роберт Меткальфе провозгласил закон: **ценность сети равна  $n^2$** , где  $n$  – число людей, объединенных в сети. Таким образом, ценность сети из десяти человек составляет 100, а сети из двадцати человек – 400, т.е. увеличение в два раза числа членов сети в четыре раза увеличивает её ценность<sup>23</sup>.

К свойствам сетей также относится открытость и быстрое распространение. **В традиционной экономике стоимость** появляется на основе **редкости и системы собственности. В сетях все наоборот.** Банкоматы приносят большую пользу, если они принимают максимально возможное число карт. Открытая архитектура для операционных систем компьютеров – верный способ расширить рынок. Согласно Полу Кругману<sup>24</sup>, «в сетевой экономике **кривые предложения имеют наклон сверху вниз вместо того, чтобы идти снизу вверх**, а кривые спроса направлены вверх, вместо того, чтобы быть направленными вниз. Чем больше у вас есть, тем больше вы хотите. Чем больше мы делаем, тем дешевле и проще становится делать больше. Если сети объединятся с другими сетями, они станут гораздо более ценными». Сети способствуют дефляции и снижают цены. Их можно характеризовать как стимулирующие.

Иерархические структуры управления жестко закрепляют людей за областями ответственности, это лишает организацию той гибкости, которая требуется от неё в современных условиях. Сетевые же структуры прямого сотрудничества сориентированы в организации на людей как на потенциальные ресурсы (центры определенных способностей), доступные для всех в организации (рис. 18).

Менеджеры при этом не исключение, ведь каждый из них – носитель определенных знаний, опыта и связей (**человеческого капитала**). Это может быть востребовано другими менеджерами или работниками организации. Так, менеджеру по производству для решения своих задач может не хватать знаний о рынке. Эти знания есть у специалиста по маркетингу. Но тот же специалист по маркетингу не обязательно должен быть сотрудником корпорации, где работает данный менеджер по производству; он может быть сотрудником специализированной маркетинговой фирмы или даже сотрудником корпорации-потребителя. Ведь менеджеру по производству безразлично, где находится специалист по маркетингу – ему важно воспользоваться ресурсом (знаниями) для решения своих задач.

---

<sup>23</sup> Сети всегда были важной частью экономики. Например, в конце XIX в. связь городов железнодорожной сетью дала эффект показательной функции, сокращая время перевозок и создавая целые новые отрасли (массового производства и распространения переработанных продуктов питания).

<sup>24</sup> П.Р. Кругман – профессор Принстонского университета и Массачусетского технологического института, обозреватель газеты «Нью-Йорк Таймс», Нобелевский лауреат.

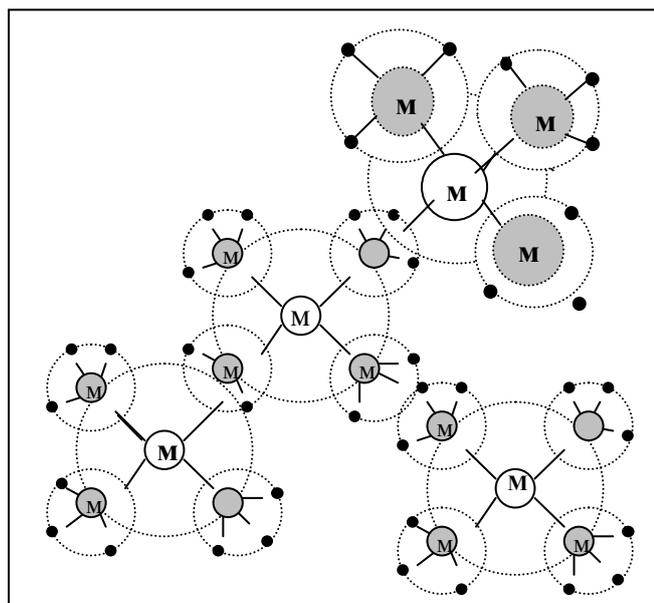


Рис. 18. Сотрудники организации как виртуальные ресурсы

В литературе уже есть примеры эффективного использования сетей, в т.ч. социальных сетей для управленческих целей. Так, Д. Лисицин<sup>25</sup> приводит пример задействования социальной сети в маркетинговых целях в энергетической компании «ГидроОГК» («дочке» РАО ЕЭС, владеющей всеми государственными гидроэлектростанциями), которая в ходе рекрутмента путем сетевого анализа смогла весьма быстро и эффективно решить вопрос по подбору экспертов по гидробезопасности.

В **ретикулярных** (от лат. *reticulum* – сеточка) – сетевых структурах любой специалист (в т.ч. менеджер) может превратиться в особый ресурс – виртуальный. Информационные технологии вкупе с сетевыми структурами делают необязательным физическое присутствие человека в организации. Возникает **виртуальное управление**. Как виртуальный ресурс, менеджер более мобилен и становится потенциально доступным многим предприятиям. Сегодня многие из таких менеджеров выступают в роли **профессиональных консультантов по управлению**.

#### 1.4. Управленческие революции в истории человечества

Зародышевые формы организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. Переход к производящей экономике стал началом отсчета эволюции в управлении, накоплении людьми знаний в этой области. Управленческая мысль пережила в развитии существенные изменения. По мысли социолога А.И. Кравченко<sup>26</sup>, на этих этапах управле-

<sup>25</sup> Лисицин, Д. Невод доброй воли / Д. Лисицын // Секрет фирмы. – 2007. – № 10 (193). – С. 57–59.

<sup>26</sup> Кравченко, А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005. – 560 с.

ния изменялось настолько радикально, что можно говорить о пяти управленческих революциях.

**Первая – религиозно-коммерческая** – шумерская и египетская цивилизации (приблизительно 3000 г. до н.э.), когда каста жрецов превратилась в касту религиозных функционеров-менеджеров. Этому предшествовала замена священного обычая приносить человеческие жертвы на ритуальные жертвы в виде даров – денег, драгоценностей, продуктов сельскохозяйственной, домашней, ремесленного труда. Постепенно церковь, которая по существу была неотделима от государства, стала контролировать огромное имущество и ценности, что потребовало системного осуществления функций учета, контроля, распределения и обмена. При строительстве, например, сооружений Древнего Египта проявилось управленческое искусство, умение планировать и организовывать долгосрочные работы, мобилизовать и использовать материальные и человеческие ресурсы. В результате **произошло обособление управления и его превращение в инструмент коммерческой и религиозной деятельности**. На этом же этапе происходит отмирание старого типа жизнеобеспечения: охота, рыболовство, сбор природных плодов и переход к принципиально новому типу обеспечения продуктами – в организации их производства (земледелие, животноводство), что стало импульсом в развитии хозяйственного управления. Полагают, что **возникновение письменности в Шумерии связано главным образом с управленческими потребностями** жрецов вести учет и контроль за сбором налогов и накоплением огромного количества имущества.

Египетское искусство по возведению пирамид (между 4000 и 525 г. до н.э.) – свидетельство достижений не только строительной механики, но и управление производством и огромным количеством рабочих (до 100 тыс. человек) в течение 20 лет. Люди, которые строили сооружения Древнего Египта, не только знали, как планировать объект, но и обладали способностью к мобилизации и использования людских ресурсов, они контролировали и координировали процессы производства и управления.

**Вторая управленческая революция носит светско-административный характер.** Она связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 г до н.э.). При нем был создан знаменитый кодекс Хаммурапи, который содержал 285 законов, которые позволяли выстроить эффективную систему управления крупными владениями и регулировать отношения между социальными группами населения, опираясь не на личный произвол и размытые племенные традиции, а на **сформулированные в письменной форме правовые нормы**. Хаммурапи ввел новый лидерский стиль, который в отличие от предыдущих правителей наглядно демонстрировал его стремление быть заботливым «отцом» и защитником своих подданных, формируя тем самым соответствующую атмосферу и мотивацию поведения. Кодекс вавилонского царя Хаммурапи установил юридические

нормы определения минимальной заработной платы и вознаграждения, контроля и ответственности.

**Третья управленческая революция носит производственно-строительный характер** и связывается с именем царя Навуходоносора II (605–562 г. до н.э.) – автором проектов Вавилонской башни, висячих садов, системы производственного контроля на текстильных фабриках, зернохранилищах. Во времена Навуходоносора применялось цветное кодирование при контроле продукции и выплата прогрессивной заработной платы.

Около 400 лет до н.э. греческим философом Сократом сформулирован **принцип универсальности управления**. Его современник – персидский царь Кир выдвинул идею исследования причин, побуждающих людей к действию, положив начало основаниям **мотивации**. Он также рассматривал проблему **управленческой информации и составления планов**.

Философ Платон сформулировал **принцип специализации**, а в 325 г. до н.э. **Александр Македонский создал штаб** как центр управления боевыми действиями (табл.6).

Таблица 6

Фрагмент управленческого континуума<sup>27</sup>

Годы	Индивидуум / этногруппа	Основной вклад в развитие менеджмента
1	2	3
До нашей эры		
5000	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
4000	Египтяне	Необходимость планирования, организации и контроля
2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления
ок. 1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности
1600	Египтяне	Централизация в организации управления
1100	Китайцы	Необходимость планирования, руководства и контроля
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
350	Платон	Формулировка принципа специализации
325	Александр Македонский	Создание штаба
Наша эра		
20	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
284	Диоклетиан	Делегирование полномочий

<sup>27</sup> История менеджмента: учебное пособие / Е.П. Костенко, Е.В. Михалкина. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2014. – 606 с.

Продолжение табл. 6

1	2	3
900	Аль-Фараби	Требования к руководителю
1340	Лука Пачоли	Двойная бухгалтерия
1500	Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого менеджмента и руководства
1500	Никколо Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признание необходимости целеустремленности в организации; определение качества руководителя
1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля, расчет оплаты труда
1820	Джеймс Милль	Анализ и обобщение человеческой мотивации
1850	Джеймс Милль и др.	Интервал контроля; единоначалие; контроль труда и материалов; специализация - разделение труда; стимулирование через заработную плату
1900	Фредерик Тейлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; высокая заработная плата, равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация, принцип исключительности в применении к цехам; система оценки себестоимости; методические исследования; исследования рабочего времени; определение научного менеджмента; упор на работу менеджера; упор на исследования, стандарты, планирование, контроль и кооперацию
1916	Анри Файоль	Первая полная теория менеджмента; функции менеджмента; принципы менеджмента; признание необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях
1927	Элтон Мэйо	Социологическая концепция групповых устремлений
1930	Мэри Фоллетт	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой подход к решению проблем
1931	Джеймс Д. Муни	Признание универсальности принципов организации
1943	Линдал Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1949	Норберт Винер, Клод Шеннон	Упор на системный анализ и теорию информации в менеджменте
1955	Герберт Саймон, Гарольд Левитт, Роберт Шляйфер	Придание особого значения поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось ими как идентичный, наблюдаемый и измеряемый процесс; повышенное внимание к философии менеджмента
1965	Игорь Ансофф	Новая модель стратегического планирования. Позже сформулировал этот подход в книге «Стратегический менеджмент»

1	2	3
1975	Генри Минцберг	Рассмотрение организационных структур от машинной бюрократии до adhoc-кратии
1980	Майкл Портер	Новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1985	Томас Питерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации - как к важному ресурсу развития бизнеса

По мысли А.И. Кравченко, третью революцию в менеджменте характеризует применение методов управления в проведении строительных работ и разработке сложных проектов, эффективных методов управления и контроля качества продукции. В Древнем Риме она дала систему территориального управления Диоклетиана (243–316 г. н.э.) и административную иерархию Римской католической церкви, который и сейчас считается наиболее совершенной формальной организацией западного мира.

Философы считали, что причиной тяжелого состояния общества, как правило, является отсутствие эффективного управления. В частности, **Платон** рассматривал управление как науку о **всеобщем питании людей** и доказывал, что деятельность руководителя является важным элементом системы жизнеобеспечения общества. В свою очередь **Аристотель** указывал на необходимость разработки «барской науки», которая обучает работодателей навыкам обращения с рабами, искусству управления ими. При этом Аристотель замечал, что дело это довольно сложное.

**Четвертая управленческая революция** по времени совпала с промышленной революцией XVII–XIX веков, стала её результатом. Переход от мануфактуры (ручного производства) до фабричного (крупного машинного производства ознаменовал **резкое разделение труда** с закреплением за работниками и производственными подразделениями частных функций, что не могло не вызвать появления армии работников, чьей единственной функцией стало «сведения» воедино деятельности людей, занятых на определенном участке, с целью сделать продукт при наименьших затратах. Владелец орудий производства по мере укрупнения фабрики перестает непосредственно участвовать не только в производственном процессе (для этого он нанимает работников), но и в процессе управления производством товаров и воспроизводством капитала, поручая эту функцию наемным руководителям. **Контроль** при этом ещё остается за собственником.

История научной мысли показывает, что теоретическое осмысление управленческих процессов протекала неравномерно. Причем успехи в теории управления всегда зависели от развития промышленности, успехов в

других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология, антропология.

**Пятая управленческая революция называется менеджерской и по временному интервалу приходится почти целиком на XX столетие. Сущность качественного изменения заключается в том, что менеджеры, заняв ключевые позиции в управлении производством, принципиальным образом потеснили собственников предприятий и акционеров и в выполнении контрольных функций.** Идею о переходе контроля над производством к управленческому персоналу и преобразовании последнего в непобедимую силу ещё в середине XX века поддерживали и развивали в своих работах П. Сорокин, Т. Парсонс, Дж.Гэлбрейт, П. Друкер (табл. 7).

Согласно работам П. Друкера, доля рабочих, занятых физическим трудом во всем мире, уже к 1990 г. сократилась до 20% от числа всех занятых. По его прогнозам, к 2010 г. она составит не более 10%<sup>28</sup>.

Таблица 7

Хронология развития понятия «менеджерская революция»

Год	Источник	Комментарий
1941	Джеймс Бэрнхайм «Менеджерская революция»	Идея о том, что в современных условиях класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. Введен термин «менеджерская революция», означающий превращение менеджеров в самостоятельный класс, который вытесняет от контроля над производством класс собственников
1946	Питер Друкер	Заявление о «менеджмент-буме». По его мнению, идея менеджерской революции охватила сферу не только научного, но и обыденного сознания
1963	Питирим Сорокин	Объявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский
1961–1966	Толкотт Парсонс	Идея о переходе контроля над производством, принадлежащего семьям собственников корпораций, к управленческому и техническому персоналу
1967	Джон Гэлбрейт, «Новое индустриальное общество»	Подчеркнул, что в больших корпорациях вооруженный современной техникой профессиональный менеджмент стал той непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство. К настоящему времени в связи с ростом сложности современных хозяйственных связей потребность в качественном менеджменте лишь обострилась, при этом особое значение приобрела проблема подготовка управленческих кадров, не только адекватных динамике перемен в обществе, но и опережающая эти перемены. Сегодня для любой организации работа её менеджмента – ключевая позиция, а развитие кадров управления – важнейшее условие успешного функционирования не только системы бизнеса, но и государства в целом

<sup>28</sup> Друкер, П. От капитализма к обществу знания / П. Друкер. – <http://scd.centro.ru/rass.htm>

Подтвердим эту тенденция данными по динамике подготовки профессиональных кадров в нашей стране. В 1998 г. контингент студентов на инженерных специальностях составлял в стране 30,6% от общего числа студентов (30,2% от общего выпуска дипломированных специалистов). Доля подготовки специалистов-управленцев в 1998 г. была около 20%. К 2008 г. их подготовка составила почти 1/3 всех специалистов (а именно 32%).

В абсолютных цифрах картина выглядит следующим образом. В 1998 г. при общем числе подготовленных специалистов 450–460 тыс. человек число подготовленных специалистов-управленцев в России составляло 100 тыс. человек<sup>29</sup>. К 2008 г. при общем числе подготовленных специалистов в 1100 тыс. человек число выпускников по экономико-управленческим специальностям выросло до 350 тыс. человек.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Сущность и содержание понятий «менеджмент» и «управление».
2. Дайте определение управлению и назовите его виды.
3. Каково понятие управления в социальных системах и каковы ключевые понятия концепции управления.
4. Назовите признаки классификации социального управления.
5. Назовите предмет, средства и продукт управления.
6. Каковы разновидности управленческого труда.
7. Менеджмент как функция, наука и социальный слой. Причины различия толкование термина «менеджмент» в научной литературе.
8. Понимание менеджмента как науки и искусства.
9. Назовите основные виды менеджмента и раскройте этимологию термина «менеджмент».
10. Кто такой директор в европейско-американском понимании, а также в России?
11. Каково место теории и искусства управления в системе наук и социальных концепций.
12. Что есть технология управления?
13. Что понимается под ручным и автоматическим управлением?
14. Дайте рабочее определение понятию системы.
15. Что понимают под структурностью и функциональностью систем?
16. Что понимают под системными свойствами систем?
17. Как соотносятся между собой объектные и процессные системы?
18. Какова типология экономических систем в континууме времени и пространства?

---

<sup>29</sup> Подяконова, А.С. Проблемы подготовки управленческих кадров / А.С. Подяконова, В.В. Лихолетов // Вестник ЮУрГУ. Сер. Образование. Педагогические науки. 2011. – Вып. 13. – №24(241). – С. 84–89.

19. Что такое модель? Назовите основные виды моделей и поясните их роль в качественном и количественном познании систем.

20. Что представляют собой модели «черного», «серого» и «светлого» ящиков?

21. Что такое предприятие (фирма) и каковы его признаки?

22. Поясните, что служит основой классификаций различных теорий фирмы: классической, менеджеральной, максимизации роста, поведенческой, институциональной, ресурсной?

23. Что такое теория и каковы её основные элементы как системы?

24. Что такое закон? Какова иерархия законов и как соотносятся законы и принципы?

25. Когда в истории человечества появились такие принципы управления как централизация, специализация, контроль и единоначалие?

26. Назовите свод из 14 принципов по Анри Файолю.

27. В чем суть закона необходимого разнообразия У.Р.Эшби и как он согласуется с выводами, следующими из доказательств теорем Курта Геделя «О неполноте»?

28. В чем смысл закона (принципа) В. Парето?

29. Какова сущность принципа разомкнутого (директивного) управления и разомкнутого управления с компенсацией возмущений?

30. Какова сущность замкнутого управления?

31. Дайте понятие положительной и отрицательной обратной связи. Приведите примеры.

32. Какова суть принципов реактивного и проактивного управления?

33. В чем состоит сущность ситуационного управления?

34. Какова сущность рефлексивного управления?

35. В чем суть методов, основанных на золотой пропорции, когнитивном анализе и системном подходе?

36. В чем состоит сущность принципа иерархии?

37. Какова польза сетей и почему в современных условиях растет интерес к сетевым (ретикулярным) структурам управления?

38. В чем суть принципа виртуального ( сетевого) управления?

39. Охарактеризуйте управленческие революции (по периодизации А.И. Кравченко).

40. Поясните, чем обусловлено повышенное внимание к управленческой подготовке в мире в целом?

41. Что такое менеджерская революция?

42. Приведите сведения о количестве (в % отношении) специалистов-управленцев в составе подготовки специалистов для народного хозяйства современной России.

## 2. ЭТАПЫ ЭВОЛЮЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКИ

### 2.1. Развитие концептуальных взглядов на управление

**1. Школа научного управления (1885–1920 гг.).** Представители: Фредерик Тейлор, Генри Форд, Френк и Лилия Гилберты, Генри Гантт и др.

Во многих исследованиях отмечается, что началом современной науки управления скорее является работа «Инженер как экономист» президента компании «Ейле Энд Таун Мануфакчуринг» Генри Р. Тауна, представленная Американскому сообществу инженеров. В ней Таун отметил, что управление работой не было организованным и в большинстве случаев велось интуитивно. У менеджеров, по мнению Тауна, нет ассоциаций, с помощью которых они могли бы обмениваться опытом, а также нет научной дисциплины, в рамках которой накопленный опыт систематизировался бы воедино и сводился в принципы и теории.

Однако родоначальником новой науки, которая согласно американскому произношению часто называется **менеджментом**, все-таки можно назвать американского инженера и исследователя **Фредерика У. Тейлора (1856–1915 гг.)**. В опубликованных им книгах «Управление предприятием» (1903 г.) и «Принципы научного управления» (1911 г.) нашли отражение основные теоретические положения его системы, получившей название «тейлоризм».

**Достижения школы:** Выделен сам факт создания понятия менеджмента, как самостоятельной формы деятельности и науки. Определены функции менеджмента, научно описаны виды этой трудовой деятельности. Формулируются функции в производстве и за каждым сотрудником закрепляются строго определенные функции. Вводится система учета и контроля выполнения работ. Происходит разделение работ: административная, исполнительская. Распределяется ответственность между менеджерами и исполнителями. При практическом внедрении нововведений обязательно сотрудничество администрации с рабочими. Вводится система материального стимулирования рабочих для увеличения их производительности. Формулируется понятие рационального управления снизу.

**Недостатки школы:** сокращение стимулирования до утилитарных потребностей людей и упрощение менеджмента до уровня промышленного инжиниринга. Тем не менее, сформулированы основы и этот фундамент сохраняет важность до настоящего времени.

**2. Административная или классическая школа (1920–1950 гг.).** Создателями этого направления являются Анри Файоль, Линдал Урвик, Джеймс Д. Муни, Алфред П. Слоун (компания Дженерал Моторс) и др.

**Достижения школы:** Собственно управленческая деятельность выделяется в особый предмет исследования. Утверждается необходимость знаний и компетенций менеджера. Разрабатывается целостная система управления организацией. В основу структуры управления и организации пред-

приятія закладывается принцип единоначалия. Формулируется система принципов управления, приводящих к организацию к успеху.

Здесь выделяются основные **принципы управления**, а именно: разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство руководства; вознаграждение, централизация, инициатива, корпоративный дух, справедливость (см. табл. 4). Бесспорной заслугой классической школы является проработка общих вопросов управления предприятием в условиях рынка. Создана теория управления организацией и управление выделено в особый вид деятельности. В структуре управления выделяются взаимосвязанные операции – технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные и административные.

**3. Школа человеческих и поведенческих отношений (1930– настоящее время).** В основе создания школы – труды Абрахама Маслоу, Мери Паркер Фоллет, Джорджа Элтона Мейо, Криса Арджириса, Фредерика Герцберга и др.

**Достижения школы:** Понимание необходимости духовных стимулов и их активизации для каждого человека. Понимание, что основным активом организации являются люди. Определение требований к должности руководителя. Создание теории социального управления. Идея помощи работникам в осознании своих возможностей. Гармонизация труда и капитала за счет учета интересов всех участников процесса управления и их мотивации. Безусловным полезным вкладом школы является теория и практика управления межличностными отношениями, теория потребностей, применение наук о человеческом поведении для максимального использования человеческого потенциала для управления организацией.

**Недостатки школы:** отсутствие математических методов, конкретных расчетов и нетерпимость к другим методам, кроме методов психологии.

**4. Количественная или управленческая школа (1950–наст. время).** К представителям школы относятся Норберт Винер, Пол Самуэльсон, Стаффорд Бир, Карла О' Делл, Л. Колпакович и др. Отечественные исследователи этой школы – Л.В. Канторович, В.С. Немчинов, В.В. Новожилов и др. Появление данной школы – следствие применения математики и компьютеров в управлении. Её представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически.

В 1960-е годы была начата широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров. В рамках школы сделано многое: разработаны новые методы внутрифирменного планирования (служб учета, маркетинга и т.д.), разработано имитационное моделирование решений, разработаны методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений, разработана «теория 3-х дефицитов» (бюджетного, образовательного, торгового).

**Достижения школы:** Осуществлены: формализация ряда управленческих функций, сочетание труда человека и ЭВМ. Используются аналитические методы и модели в управлении вместо словесных рассуждений. Применены математические методы в управлении для объективной оценки любой ситуации. Выявлено, что концентрация производства – «волшебный фактор» повышения производительности труда и конкурентоспособности фирмы. Установлена важность объединения в организации гибкости и оперативности мелкого серийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Разработана и применена концепция материального стимулирования с темпами роста, опережающими рост заработной платы.

**Недостатки школы:** Рассмотрение управления как логического процесса, который может быть выражен в математическом виде. Недостаточный для применения сложных количественных методов уровень образования у многих руководителей. Невнимание к проблеме человеческих отношений при смещении приоритетов в сторону математических методов.

**5. Ситуационная школа (1980–наст. время).** Основные её представители – Мери Паркер Фоллет и Ральф Стогдилл (университет штата Огайо). Главное ситуационного подхода в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. конкретного набора обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное время. Суть рекомендаций состоит в требовании решать конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся условий, в которых эта цель должна быть достигнута.

**Положительные черты школы:** Формирование личных качеств и умений контролировать ситуацию. Использование нестандартных методов обучения. В центре внимания ситуация – набор обстоятельств, непосредственно влияющих на организацию. Использование конкретных приемов управления в связи с конкретной ситуацией. Наличие общего подхода для решения стандартных проблем и использование различных методов управления. Попытка варьировать многообразие частных подходов.

**Отрицательные черты школы:** отсутствие возможности выделить факторы, непосредственно влияющие на успех организации и рассмотреть только их.

**6. Системная школа (середина 1970–настоящее время).** В основе создания школы – работы А.А. Богданова (см. «Тектология как всеобщая организационная наука»), Л. фон Берталанфи, Ф.Е. Каста, С.П. Никанорова, А. Розенберга (идеолога нацизма), Г.П. Щедровицкого, А.И. Пригожина и др. Главная идея системной теории: ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Такой подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

**Положительные черты школы:** Применение принципа соотношения количества и качества потребляемых ресурсов на входе-выходе в процессе производства для улучшения результатов управления предприятием. Формирование нового образа мышления, построенного на единстве всех явлений внутренней и внешней среды. Рассмотрение всех явлений в виде определенных целостных систем. Ориентирование систем на достижение конкретных целей.

**Отрицательные черты:** Системная школа не определяет конкретных факторов, влияющих на функцию управления. Недостаточность внимания влиянию окружающей среды на управленческую деятельность и результаты функционирования организации. Школа не выделяет элементы системы, необходимые для создания предприятия.

К настоящему времени в сфере управления эксплуатируются следующие совокупности методов – **подходы** (табл. 8).

Таблица 8

Сущность подходов к управлению

№	Подход	Сущность
1	2	3
1	Структурный	В экономике проявляется в изучении структуры затрат, результатов, баланса, когда совокупные затраты или результаты по объекту принимают за единицу и это целое делят на компоненты. В управлении структурный подход менее известен. Чаще менеджеры оперируют крайними альтернативными суждениями «или-или». Структурный подход к управлению – это определение значимости приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов с целью установления рационального соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов
2	Маркетинговый	Предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Выбор стратегии фирмы осуществляется на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в данном виде товара (услуг), стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализе конкурентоспособности своих товаров и товаров конкурентов
3	Функциональный	Потребность рассматривают как совокупность функций, которые нужно выполнить для её удовлетворения. Установив функции, выявляют ряд альтернативных объектов для их выполнения, выбирают требующий минимума совокупных затрат за жизненный цикл объект на единицу его полезного эффекта. Цепочка развития объекта: потребности – функции – показатели будущего объекта – изменение структуры системы
4	Воспроизводственно-эволюционный	Ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с лучшим аналогом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементы подхода: 1) применение опережающей базы сравнения при планировании частных показателей качества и ресурсоемкости обновляемого объекта, базы, отвечающей достижениям НТП в данной области на момент приобретения объекта потребителем, базы, удовлетворяющей требованиям потребителей не к моменту

Продолжение табл. 8

1	2	3
		планирования или разработки объекта, а к моменту приобретения объекта потребителем; 2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта; 3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта в координатах времени и программы выпуска; 4) обеспечение по возможности пропорционального по качеству и количеству развития элементов внешней среды системы инновационного менеджмента (макросреды, инфраструктуры региона, микросреды фирмы)
5	Нормативный	Его суть – в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы управления. Они должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем: целевой, обеспечивающей, управляемой, управляющей. Нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности по масштабу и времени
6	Интеграционный	Нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: 1) между отдельными подсистемами системы инновационного менеджмента; 2) между стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, НИОКР, организационно-технологическая подготовка производства, производство и т.д.); 3) между уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма, её подразделения); 4) между субъектами управления по горизонтали
7	Комплексный	Надо учитывать технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты менеджмента и их взаимосвязи. При упущении даже одного из обязательных аспектов менеджмента, проблема не будет полностью решена. При строительстве новых предприятий социальные вопросы иногда откладываются для решения в будущем. Если при проектировании новых орудий труда показателям экологичности и эргономичности уделяется второстепенное внимание, они сразу становятся неконкурентоспособными. При формировании новых (реорганизации старых) структур не всегда учитываются социально-психологические аспекты
8	Динамический	Объект управления рассматривается в развитии, в причинно-следственных связях. Проводится ретроспекция поведения аналогичных объектов (например, за 10 лет), прогноз развития (на 5 и более лет)
9	Процессный	Он рассматривает функции менеджмента как взаимосвязанные. Процесс управления – цепь взаимосвязанных непрерывных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию
10	Оптимизационный	Его сущность – в переходе от качественных оценок к количественным с помощью инженерных расчетов, методов оптимизации; математико-статистических методов, экспертных оценок, системы баллов и др. В менеджменте важно применять точные методы анализа, прогнозирования и оптимизации управленческого решения. Подход реализуется установлением зависимостей между технико-организационными и экономическими показателями, изучением механизмов действия закона масштаба и закона экономии времени, закона взаимосвязей затрат в сферах производства и потребления, зависимостей между показателями качества товара и затратами на его производство

Окончание табл. 8

1	2	3
11	Директивный	Его сущность – в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат и прочих элементов системы менеджмента в нормативных актах. Имеются в виду приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п. В основе директивного подхода – методы принуждения, которые опираются на: 1) систему законодательных актов страны и региона; 2) систему нормативно-директивных и методических (документов фирмы и вышестоящей организации; 3) систему планов, программ, заданий; 4) систему оперативного руководства, граничащую с психологическими аспектами
12	Поведенческий	Цель – оказание помощи человеку в осознании его возможностей и творческих способностей на базе концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Цель подхода – повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов
13	Ситуационный	Пригодность методов управления определяется конкретной ситуацией. Есть обилие факторов в фирме и внешней среде, но нет универсального способа управлять объектом. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, более всего соответствующий этой ситуации

## 2.2. Национально-исторический фактор в сфере управления

Экономические отношения в настоящее время связывают национальные экономики и в значительной степени нейтрализуют национальные особенности экономического поведения. На основании этого нередко говорят о том, что экономическая деятельность и управление как её составная часть становятся интернациональными, утрачивая национальную специфику. Национальные особенности управления организацией важны для менеджера по следующим мотивам:

1) в настоящее время многие организации активно взаимодействуют с зарубежными фирмами и компаниями. В процессе взаимодействия могут возникать проблемы, связанные с тем, что его участники действуют в соответствии с традициями, принятыми в их культуре;

2) опыт зарубежных компаний может быть полезным в других культурах. Особенно это важно в связи с формированием мировой экономики и усложнением связей между экономиками отдельных стран;

3) управленец (менеджер) может найти работу за границей. Поэтому он должен знать, как принято управлять деятельностью людей в данной стране. То же касается и обмена между предприятиями.

Понимание того, что менеджмент – это особый аспект функционирования организации, впервые было осознано в США. Менеджмент сам по себе является во многом американским явлением, отражающим особенности американской картины мира. США можно считать страной, где в наибольшей степени менеджменту обучают.

**Американский менеджмент** характеризуется жесткой организацией управления. Для него в наибольшей степени характерно стремление к формализации управленческих отношений. Для американского менедж-

мента характерно представление о персональной ответственности работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены.

**Европейский менеджмент** отличается от американского в незначительной мере. Дело в том, что Европа и США – достаточно близкие культуры, а обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями. В Европе, как и в США, важную роль в экономике играют мелкие и средние предприятия. Этим обусловлены и некоторые особенности европейского менеджмента. Для мелких фирм более настоятельной является потребность в выживании, поэтому необходимо более быстрое реагирование на любое, даже самое незначительное изменение ситуации, к которому необходимо приспособиться.

Одно из существенных отличий европейского менеджмента от менеджмента американского состоит в том, что в Европе даже в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную долю самостоятельности. Эта самостоятельность может касаться как производственных, так и финансовых решений, а также инноваций. Проблемы управления относительно небольшими предприятиями в Европе более актуальны, чем в США.

На **японский менеджмент** накладывает отпечаток самобытная культура Японии и то, что на мировой рынок она вышла лишь после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего – ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания.

Японцы внимательно относятся к связям между людьми, а также к личностным особенностям работников, склонны подбирать **должность под человека, а не человека под должность**. Японцы избегают индивидуализма в своих действиях, не склонны к навязыванию персональной ответственности, практически не контролируют эффективность действий отдельного работника. Гораздо важнее для них коллективная (групповая) ответственность. Ещё одна особенность японского менеджмента состоит в том, что руководящие работники особое внимание уделяют технологическим нововведениям. В этом Япония превосходит все страны мира.

Полезность зарубежного опыта для **российского менеджмента** заключается прежде всего в связи с мягкой интеграцией лучшего, что было выработано в культуре бизнеса в Европе, США и Японии. Ведь профессия «менеджер» – одна из самых популярных и, что даже более важно, одна из наиболее востребованных. Однако в России она находится на стадии становления.

Существенные отличия касаются культуры – ценностей и принципов, которые лежат в основе нашего общества. Специфическим является и поведение потребителей. Богатая традиция, созданная государственными деятелями и предпринимателями прошлых веков, ещё ждет интеграции в наши представления об эффективном управлении.

### **2.3. История развития управления в России в разные периоды**

При обсуждении истории нашей страны трудно избежать термина «**русский мир**». Это понятие, носящее междисциплинарный характер и оперирующее множеством смыслов. В литературе сформировалось три основных теоретических подхода: культурно-цивилизационный, геополитический и религиозный. На сегодня термин «русский мир» не имеет юридического определения. Это позволяет разным авторам подразумевать под ним многое: интеграционный проект, особую стратегию, некий цивилизационный центр, политическую технологию или идеологию («русская идея» и проч. Ведь основа русской идентичности формировалась викингами, славянскими, татарскими, финно-угорскими и степными людьми на протяжении более 1000 лет. В значимой для русской цивилизации литературе часто описывается специфическая **русская душа**.

Известно, что итальянский политик и философ XIX века Джузеппе Мадзини ратовал за объединение Италии и установления Рима как её столицы. По его мнению, первый Рим (императорский) и второй Рим (папский) должен был сменить **третий Рим – народный**.

На территории нашей страны впервые подобная концепция была выдвинута митрополитом Зосимой в предисловии к его труду «Изложение Пасхалии» (1492 г.). В явном виде концепция «**Москва – третий Рим**» впервые была сформулирована в двух посланиях конца 1523 – начала 1524 года старцем псковского Елеазарова монастыря Филофеем.

Управление в России развивалось с древнейших времен. Активизация развития взглядов на управление в стране отмечается с XVI века, когда пошел бурный процесс ликвидации феодальной раздробленности и объединения рынков в единый национальный рынок. Причем вместе с усилением центральной власти развитие управления происходило прежде всего «**сверху вниз**». Этим Россия отличается от стран Европы и США, где оно шло «**снизу вверх**».

Реформы Петра Великого затрагивали многие направления общественной жизни как на государственном уровне, так и на уровне хозяйственных организаций и были связаны со становлением крупной промышленности, развитием мелкого ремесленного производства, сельского хозяйства, финансовой системы, внешней и внутренней торговли.

Заметный след в истории России и улучшении её системы управления оставили известный русский экономист А.Л. Ордин-Нащокин, А.П. Волынский (кабинет-министр в 1738–1740 гг.), В.Н. Татищев (главный

управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях (в 1730–1740 гг.) и др. Интересные идеи совершенствования государственного управления высказывали в своих трудах в XVIII веке И.Т. Посошков, М.В. Ломоносов, Д.А. Голицин, А.Н. Радищев и др. Их идеи отражали специфику развития России и подчеркивали **решающую роль государства** в руководстве хозяйственными процессами.

Заметный вклад в истории России XVIII века и в развитии её экономики оставила Екатерина II. Россия была разделена на **50 губерний** во главе с губернаторами, создано «Учреждение для управления губерний Российской империи», а каждая губерния делилась на **10–12 уездов**.

При Александре I (правил страной в 1801–1825 гг.) для упорядочения звеньев управленческого аппарата были **учреждены министерства**.

Император Александр II правил в 1855–1881 гг. и был удостоен особого эпитета в историографии как «Освободитель» (в связи с отменой крепостного права и победой в войне за независимость Болгарии, соответственно). Он в 1861 г. начал осуществлять **крестьянскую**, в 1864 г. – **земскую** и в 1870 г. – **городскую реформы**. Управление экономикой проявлялось в организации артелей, ссудо-сберегательных товариществ, кредитовании крестьянских хозяйств, составлявших основу экономической жизни страны.

Весьма велики заслуги в реформировании системы управления России П.А. Столыпина. С 1906 г. он совмещал две должности – министра внутренних дел и премьер-министра. Его **аграрная реформа** (1906–1910 гг.) стала настоящим правовым и экономическим прорывом страны. Безусловно, у неё есть как положительные, так и отрицательные стороны. Так, ускорило расслоение деревни: на богатых и бедных. Из европейской части в Сибирь переселилось 3,8 млн человек (позже 20% из них вернулось назад), поэтому число чистых переселенцев оценивается в 2,5 млн чел<sup>30</sup>.

Было освоено 30 млн десятин целины, повысилась производительность труда на селе за счет совершенствования агротехники (использования машин, удобрений), углубления знаний крестьян. С 1890 по 1913 г. доход на душу сельскохозяйственного населения в России вырос в 1,5 раза.

К 1912 году страна продавала за рубеж до 15 млн тонн хлеба, занимая первое место в мире в этом секторе. Отечественные ученые считают столыпинскую аграрную реформу предтечей нынешнего «дальневосточного гектара», подчеркивают важность анализа её как положительных, так и от-

---

<sup>30</sup> Белхароев, Х.У. Аграрная реформа П. А. Столыпина / Х.У. Белхароев // Проблемы экономики и юридической практики. – 2009. – №5. – С. 32–34; С.В. Дармодехин, П.А. Столыпин тяжкий путь к прогрессу / С.В.Дармодехин // Теория и практика общественного развития. – 2011. – №8. – С. 96–101.

рицательных сторон<sup>31</sup>. Чем дальше отдалается от нас время деятельности Столыпина, тем больше осознается его великий гражданский подвиг.

В 1909 г. Столыпиным также был выдвинут смелый проект реформ в области **земского самоуправления**, предполагавший возможность использовать различные системы выборов, ликвидировать сословную иерархию в государственном управлении в уездах, создать русские земства в Западном крае и др. Однако из-за 1 Мировой войны, Феральской и Октябрьской революций 1917 г. этим реформам не суждено было осуществиться.

В начале XX века в России аграрное население преобладало над индустриальным. **В 1911 г. Россия произвела готовой продукции в 10 раз меньше, чем Америка, хотя население её почти в 2 раза превышало население США.** На Западе интенсивность и производительность труда были гораздо выше, чем в России. Это означало, что уровень организации производства у нас был существенно ниже.

Импорт в Россию иностранной техники, капиталов и специалистов сопровождался заимствованием прогрессивных идей в области научной организации труда (НОТ) и менеджмента. Первые упоминания о тейлоризме появились в России в 1908–1909 гг. Пик интереса к творчеству Ф. Тейлора пришелся на 1912–1914 гг.

Интересно отношение В.И. Ленина к работам Тейлора – это редкий случай в истории. До 1917 г. Ленин оценивал тейлоризм крайне негативно, о чем свидетельствует, например, его статья «Система Тейлора – порабощение человека машиной», написанная до революции. Однако после Октябрьской революции, когда большевики взяли власть, их главной целью было – **доказать преимущества социализма над капитализмом** во всех областях (прежде всего в производительности труда). Поэтому через четыре года после своей первой статьи – в 1918 г. Ленин на заседании Совнаркома заявил, что построить социализм без высокой культуры и производительности труда нельзя, а это требует внедрения тейлоризма.

Эксперты считают, что в период «военного коммунизма» (он охватывает 1919–1921 гг.) для отражения международной агрессии против России **командный метод** управления сверху донизу и внеэкономические формы принуждения к труду были исторически оправданы.

После гражданской войны **новая экономическая политика (НЭП)** предполагала ослабление государственного воздействия на экономику и расширение рыночных отношений. В целом методы управления на предприятии предусматривали использование основных принципов менеджмента, разработанных за рубежом, однако в условиях преобладания государственной собственности в СССР объективно требовалась единая систе-

---

<sup>31</sup> Акимова, В.С. Аграрная реформа П.А. Столыпина как исторический опыт для реализации программы «дальневосточный гектар» / В.С. Акимова, А.Н. Яковлев // Московский экономический журнал. – 2019. – №2. – С. 194–207.

ма управления от рабочего места до народного хозяйства страны. Поэтому в период перехода к крупному машинному производству (индустриализации) и коллективизации на селе во второй половине 20-х гг. государственное управление вновь стало преобладать.

**Кооперативы** в любой отрасли деятельности положительно зарекомендовали себя как организационно-экономическая форма хозяйственной деятельности, однако **ускоренная методика перехода** к ней в СССР причинила крупный материальный ущерб сельскому хозяйству. **Политика коллективизации** фактически проводилась в стране **административными** методами управления в ущерб экономическим и социально-психологическим методам.

В первые годы Советской власти получили известность труды ученых: А.А. Богданова, А.К. Гастева, О.А. Ерманского, П.М. Керженцева, Н.А. Амосова и др. Так, например, А.К. Гастев занимался вопросами совершенствования теории и практики организации труда. Им обоснована **концепция «трудовых установок»**. Внедрением методики трудовых установок занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. Важная роль в развитии научной организации труда (НОТ) и управления в СССР принадлежит О.А. Ерманскому, который внес значительный вклад в создание **теории социалистической рационализации**. П.М. Керженцев распространил понимание НОТ на все сферы человеческой деятельности.

Большой вклад в развитие теории **социалистической организации** производственных процессов был внесен О.И. Непорентом. Все операции он классифицировал по признаку их сочетания в производственном процессе на 3 вида: последовательное, параллельное, параллельно-последовательное, показал их влияние на длительность производственного цикла.

В 1930-е гг. проделана большая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом стал выход в свет **первого советского учебника по организации производства**. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием. Была введена новая для того времени специальность – **инженер-экономист отраслевого профиля**, ставшая вскоре ведущей среди экономических специальностей.

В годы Великой Отечественной войны (1941–1945 гг.) система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться **хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства**. Научная работа велась по проблемам внутриводского планирования и диспетчирования.

В военные годы в стране был накоплен уникальный опыт эффективного управления системами в условиях жесткой мобилизации ресурсов. Так, для скорейшего выпуска продукции на эвакуированных на Урал и в Сибирь заводах с западных республик и областей СССР был использован инстру-

ментарий сетевого планирования, предложенный ещё в царское время великим предпринимателем России **Н.И. Путиловым**. Кроме того, война выдвинула не только великих полководцев, таких как Г.К. Жуков, но и выдающихся управленцев (например, А.В. Хрулёва), решавших экстремальные задачи тылового обеспечения фронта в сложнейших условиях.

Исследования современных ученых, основанные на архивных документах, открывают новый взгляд на экономику СССР и развитие кооперации. Во времена И.В. Сталина предпринимательство, несмотря на то, что по факту было запрещено законом, всё же существовало в форме «артельных» объединений. Более того, **оно всячески поощрялось со стороны государства** – на два года эти объединения освобождались от большинства налогов и государственного контроля над розничным ценообразованием. Факты свидетельствуют о том, что артельная организация труда приветствовалась и поощрялась властью. Эти формы хозяйствования работали отдельно от номинальной власти и имели некую свободу, вследствие чего показывали (как экономической единицы) просто поразительные результаты<sup>32</sup>.

Ученые приводят объективную статистику: во время правления И.В. Сталина в стране насчитывалось более 114 тыс. разных мастерских и малых предприятий, они производили около **6% всей валовой продукции СССР**. Артелями и промышленной кооперацией в стране производилось 40% мебели, 70% металлической посуды, более трети трикотажа и практически все детские игрушки. В предпринимательском секторе работало около 100 конструкторских бюро, 22 экспериментальных лаборатории и даже два научно-исследовательских института (!)<sup>33</sup>.

**В послевоенный период** возобновилась научно-практическая работа в области организации и управления производством, но имело место сокращение исследований в области управления производством. Постепенно к концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала расширяться.

Начиная с 1957 г. Н.С. Хрущевым была осуществлена проба перехода к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (**совнархозы**) экономических административных районов. Главное назначение совнархозов – **пресечение ведомственных тенденций** в развитии промышленности. Современные исследователи, обращаясь к архивным данным, приходят к выводам о прогрессивности этих форм хозяйствования. Так, на примере Ленинградского совнархоза делается вывод, что замена отраслевого принципа управ-

---

<sup>32</sup> Карягина, К.А. Артель как форма самоуправления / К.А. Карягина, В.В. Лихолетов // О научных проблемах, которые предстоит решать молодым... сб. статей молодых ученых и студентов. – Самара: СИУ, 2016. – С. 161–166.

<sup>33</sup> Трубицын, А. Частные лавочки при Сталине или честное предпринимательство / А. Трубицын. – Режим доступа: <http://oko-planet.su/history/historysng/304292-chastnye-lavochki-pri-staline-ili-chestnoe-predprinimatelstvo.html>.

ления экономикой территориальным принципом в целом оправдала себя. Однако абсолютизация сторонниками Л.И. Брежнева в высшем партийном руководстве недостатков, присущих совнархозовской системе, а также их отрицательное отношение к хозяйственной самостоятельности совнархозов, привели к ликвидации системы совнархозов. Главной причиной прекращения реформы 1957 г. стало **стремление руководства КПСС сохранить жестко централизованную систему управления экономикой**<sup>34</sup>.

К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в СССР осуществлялось под руководством академиков **А.И. Берга и В.М. Глушкова**. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством<sup>35</sup>. На базе кибернетики получили развитие теория систем, теория операций. Возникли новые науки: праксеология, теория организации и др. Проникновение в науку математических методов привело к появлению принципиально новой теории – оптимального планирования народного хозяйства, большой вклад в становление которой внесли Л. Канторович, Л. Лурье, В. Новожилов, В. Немчинов и др. Большой вклад в разработку экономико-математических методов внес **Л.В. Канторович** (1912–1986), основоположник линейного программирования; один из создателей теории оптимального планирования и управления народным хозяйством, теории оптимального использования сырьевых ресурсов; лауреат Государственной премии СССР (1949 г.), Ленинской премии (1965 г.), Нобелевской премии (1975 г.).

Особое место в разработке математических методов управления принадлежит **Д.Е. Слуцкому** (1880–1948), известному работами по теории вероятности и математической статистике. Им ещё в 1915 г. опубликована статья «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на развитие экономико-математической теории. Через 20 лет статья получила мировое признание. Лауреат Нобелевской премии Джон Р. Хикс (1972 г.) в своей работе «Стоимость капитала» (1939 г.) отметил значительный вклад Слуцкого в развитие математической школы.

Дискуссия, развернувшаяся в 1962–1965 гг. по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы. К 1970–1980 гг. развитие экономики страны стали тормозить затратные методы хозяйствования, когда поставленные цели добивались любой ценой, не считая затрат. Однако, в СССР всегда были люди, понимавшие необходимость реформ, первоосно-

---

<sup>34</sup> Подольский, С.И. «Система совнархозов является безусловно прогрессивной»: из истории Ленинградского совета народного хозяйства (1957–1966 годы) / С.И. Подольский, А.Ю. Давыдов // Новый исторический вестник. – 2016. – №4(50). – С. 80–89.

<sup>35</sup> Более подробно развитие кибернетики в СССР отражено в конце пособия.

вой которых мог стать переход предприятий и организаций к самостоятельности и работе на рыночных началах. Одним из них был **А.Н. Косыгин** (председатель Совета министров СССР в 1964–1980 гг.).

Как известно, после отмены НЭПа в 1930 г. и до 1965 г. хозрасчёт в СССР не применялся. Плановая экономика страдала рядом бед: незаинтересованностью предприятий в выпуске качественной продукции, в росте производительности труда, трудностями управления огромным хозяйственным комплексом, ценовой неразберихой, порождаемой директивным установлением цен. Это вело к бесхозяйственности, неэффективности капиталовложений, падению качества продукции, тотальному дефициту.

9 сентября 1962 г. в «Правде» вышла программная статья профессора Харьковского университета Е.Г. Либермана «План, прибыль, премия». В ней на базе опыта НЭПа, а также югославских, польских и венгерских экономистов того времени, предлагалось сделать **главным критерием деятельности предприятия прибыль**, установив посредством этого баланс спроса и предложения. Либерман получил поддержку Косыгина и стал его официальным консультантом. Сентябрьский 1965 г. пленум ЦК КПСС узаконил реформу, названную **«косыгинской»**, оповестив о принятии «новой системы планирования и экономического стимулирования». Реформа сокращала количество директивных плановых показателей, расширяла хозяйственную самостоятельность предприятий и делала главным показателем не вал, а эффективность производства – прибыль и рентабельность. За счёт прибыли предприятия получали право развивать производство, производить материальное поощрение работников, заниматься строительством жилья и объектов социально-культурного назначения. Элементы хозрасчёта должны были внедряться и в сельском хозяйстве: так, сверхплановые урожаи оплачивались по льготным ценам.

Реформа была умеренной, она предполагала ход от полной бесконтрольности начальников, обеспечение рабочим возможность за добросовестный труд получать неплохие деньги. Такие реформы в Югославии, Польше и Венгрии шли с 1950-х гг. и обеспечили превосходство экономик этих стран над советской в плане эффективности.

«Косыгинская» реформа «загнулась» в результате сопротивления всей массы советской номенклатуры. Предприятия отказывались переходить на хозрасчёт, ссылаясь на любые обстоятельства. Там, где начальство шло на реформу, предприятия оказывались в изоляции среди административно-командного моря (пример: Щёкинский химкомбинат, где с 1967 г. директор П. Шаров проводил эксперимент по хозрасчёту). «Щёкинский метод» состоял в том, что заводу на некий период утверждался неизменный фонд зарплаты. Если предприятие сокращало число работающих за счет уплотнения рабочего дня и совмещения функций, то часть высвобождаемого фонда заработной платы (до 60%) шла на повышение оплаты труда оставшихся рабочих. В итоге работники были материально заинтересованы рос-

те производительности труда, уменьшении персонала, что обеспечивало, казалось бы, единство интересов работника, предприятия и государства<sup>36</sup>.

Развитие Щёкинского метода шло по пути создания комплексных бригад с полной взаимозаменяемостью её членов. Любой член бригады имел допуск к самостоятельной работе на всех аппаратах, что позволило сокращать штат бригады. Повышалась квалификация рабочих и заработная плата. Предприятия, работающие по этому методу, смогли значительную часть экономии фонда заработной платы, расходовать на стимулирование работников (от 50 до 90% экономии можно было использовать на поощрение за различные достижения в повышении производительности труда).

Причины провала «косыгинской реформы» четко проявились при разгроме эксперимента И.Н. Худенко<sup>37</sup> в сельском хозяйстве Казахстана. Свидетели указывают на «истинную» причину закрытия второго эксперимента Худенко. Друг Л.И. Брежнева, министр сельского хозяйства казахской ССР Михаил Рогинец, посетив «Акчи» с недружественным визитом, увидел коттеджи с электроплитами и принялся орать: «Во дворцах жить захотели! Не по чину берете!» В ответ услышал, что в стране строится коммунизм, при котором все будут работать по способностям, а получать по потребностям, и резко возразил: «Но потребности будут разные. У меня – одни, а у вас – другие». Другой высокий чин из казахского минсельхоза добавил: «У вас тракторист получает 360 рэ, это больше, чем у заведомом в нашем министерстве! Где же здесь справедливость?»<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Трифонов, Е. Почему Алексей Косыгин не стал советским Дэн Сяопином? – <https://zen.yandex.ru/media/id/5c2bb5cbea039800abdc8fd6/pochemu-aleksei-kosygin-nest-al-sovetskim-den-siaopinom-5fae73eb8d19932be1aee507> (13.11.2020).

<sup>37</sup> Справка: Худенко Иван Никифорович (1917–1974) – советский экономист. В начале 1960-х гг. получил в управление совхоз «Илийский» Алма-Атинской области. Внедрил «безнарядно-звеньевую систему организации и оплаты труда». Вместо 3 отделений и 9 полеводческих бригад с огромным числом работников и общей техникой, было создано 17 звеньев по 4–5 человек с закрепленной техникой. На 9 токах прежде работало до 500–600 человек. После реорганизации было создано три механизированных тока, их обслуживало всего 12 чел. Число управленцев в совхозе было сокращено с 132 до 2 человек. Уже за первый сезон производство зерна в совхозе выросло в 2,9 раза, прибыль на одного работающего – в 7 раз, а себестоимость центнера зерна упала с 5–7 рублей до 63 копеек. Производительность работника в звеньях за год увеличилась почти в 20 раз (!). Начальник звена получал 350 руб./мес., механизаторы по 330 руб. (тогда в совхозах страны 100 руб. было хорошим месячным доходом). В 1969 г. Худенко добился проведения нового эксперимента. В полупустыне был создан совхоз «Акчи» («Опытное хозяйство по производству витаминной травяной муки»). Добавка этой муки, содержащей много белка и витаминов, в рацион коров поднимает удои на 30–40%. В 1970 г. эксперимент варварски закрыли в разгар сезона, без выплаты рабочим денег. Худенко обвинен в попытке хищения госсобственности, умер в тюремной больнице.

<sup>38</sup> Карацуба, И. Битва за урожай. Еще полвека назад знали, как поднять производительность труда в сельском хозяйстве в 20 раз / И. Карацуба. – <https://www.forbes.ru/mneniya/opyty/26953-bitva-za-urozhai> (03.01.2007).

Таким образом, факты свидетельствуют о том, что причины социально-экономического торможения развития СССР были связаны с **неудовлетворительным партийным руководством** народным хозяйством страны.

В целях интенсификации экономики в СССР была предпринята **вторая экономическая реформа**, основные положения которой нашли отражение в постановлении ЦК КПСС и Совета министров СССР от 12 июля 1979 г. «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». Она была нацелена на достижение высоких конечных народнохозяйственных результатов, на повышение эффективности производства и качества работы. Для измерения объемов производства показатель «реализованной продукции» был заменен на показатель «чистой (нормативной) продукции». Был четко определен перечень показателей для разработки пятилетних и годовых планов, являющийся обязательным для выполнения министерствами, объединениями и предприятиями. Больше внимание уделялось заключению хозяйственных договоров. Вводились нормативы платы за производственные фонды и воду. Больше внимание уделялось рациональному сочетанию отраслевого и территориального планирования, управления, разработке целевых комплексных программ.

Тем не менее реформа не принесла ожидаемых результатов. Интенсификации экономики не случилось и об «реформе» вскоре забыли. Ухудшение социально-экономического положения в стране продолжалось.

Темпы экономического **роста в 1980-е гг. в среднем снизились по сравнению с 1960-ми гг. в 2 раза**, а по сравнению с довоенными годами и двумя послевоенными пятилетками – **в 3 раза**. Каждый третий рубль в стране к этому времени, как показывают современные исследования, был уже связан с «теневой экономикой»<sup>39</sup>.

В 1986 г. М.С. Горбачев начал проводить **новую общественную реформу**, названную **перестройкой**<sup>40</sup>. Однако в течение первых лет перестройки продолжалась затратная система управления экономикой, что приводило к диспропорции между промышленностью, сельским хозяйством и другими сферами общественного производства, росту дефицита государственного бюджета, росту выпуска в обращение денег, разбалансированию потребительского рынка. Все это дискредитировало плановую систему экономики и способствовало её развалу.

29 мая 1990 г. Б.Н. Ельцин был избран председателем Верховного Совета (ВС) РСФСР. Затем 12 июня 1990 г. Съезд народных депутатов

---

<sup>39</sup> Козырев, М. Подпольные миллионеры: вся правда о частном бизнесе в СССР / М. Козырев. – М.: Эксмо, 2012. – 256 с.

<sup>40</sup> Как известно, философ А.А. Зиновьев написал в Мюнхене в 1989 г. повесть «Катастрофка. Повесть о перестройке в Партграде», где приведены его размышления об идеолого-политических причинах перестройки и многочисленных проблемах советских людей в период горбачевского правления.

РСФСР принял Декларацию о государственном суверенитете РСФСР, предусматривавшую верховенство российского законодательства по отношению к союзному. Это резко увеличило политический вес председателя ВС РСФСР, игравшего ранее второстепенную, зависимую роль. **День 12 июня в 1991 г.** стал, согласно постановлению Верховного Совета РСФСР, **государственным праздником Российской Федерации.**

Президент СССР М.С. Горбачёв в декабре 1990 г. предложил проект нового Союзного Договора, а IV Съезд народных депутатов СССР постановил считать необходимым сохранение СССР как обновлённой федерации равноправных суверенных республик, где будут в полной мере обеспечиваться права и свободы человека любой национальности.

17 марта 1991 г. на Всесоюзном референдуме сохранение и обновление СССР поддержало большинство граждан, исключая население **6 республик** (Литва, Эстония, Латвия, Грузия, Молдавия, Армения), где высшие органы власти отказались проводить референдум.

12 июня 1991 г. Ельцин был избран **президентом РСФСР**, получив 57,3% процента от числа принявших участие в голосовании. Вместе с Ельциным был избран **вице-президент А. Руцкой**. Основные лозунги избирательной кампании Ельцина – борьба с привилегиями номенклатуры и поддержание суверенитета России в составе СССР. Это были первые в истории России всенародные выборы президента<sup>41</sup>. Позже 20 июля Ельцин подписал указ **«О прекращении деятельности организационных структур политических партий и массовых общественных движений в государственных органах, учреждениях и организациях РСФСР»**, ставший одним из последних аккордов политики департизации и деидеологизации.

15 августа 1991 г. была опубликована окончательная редакция «Договора о Союзе суверенных государств». Членами нового союза должны были стать 9 из 15 союзных республик бывшего СССР: как заявил Горбачёв в телеобращении 3 августа 1991 г., 20 августа новый союзный договор должны были подписать Белоруссия, Казахстан, РСФСР, Таджикистан и Узбекистан, а осенью к ним могли присоединиться Азербайджан, Киргизия, Украина и Туркменистан. Подписание было сорвано августовским путчем ГКЧП. 19 августа, после объявления о создании ГКЧП и изоляции Горбачёва в Крыму, Ельцин возглавил противодействие заговорщикам и превратил Дом Советов России («Белый дом») в центр сопротивления.

Период времени с **1965 г. по настоящее время** принято характеризовать попытками проведения в стране **трех реформ**, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся: 1) реформа системы управления экономикой 1965 г. («косыгинская»); 2) реформа системы управления 1979 г.; 3) ускорение социально-

---

<sup>41</sup> Напомним, что президент СССР М.С. Горбачёв занял свой пост в результате голосования на Съезде народных депутатов СССР.

экономического развития («перестройка» 1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. по настоящее время). В связи с **серьезными изменениями в политической жизни** в стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Комиссией, возглавляемой академиком АН СССР А.Г. Аганбегяном, было предложено **три альтернативных варианта** перехода к рыночным отношениям: 1) внесение отдельных элементов рынка в существующую систему управления (командно-административную); 2) быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования; 3) создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики. Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

В октябре 1991 г. на V съезде народных депутатов Российской Федерации Ельцин выступил с программой радикальных экономических реформ, предусматривающей либерализацию цен и зарплаты, свободу торговли и приватизацию. Учитывая сложившееся тяжелое экономическое положение, депутаты в целом одобрили программу и даже наделили президента дополнительными полномочиями для её проведения.

В начале ноября 1991 г. было сформировано **правительство во главе с Б. Ельциным и двумя вице-премьерами: Г. Бурбулисом** (отвечавшим за политические вопросы) и **Е. Гайдаром** (министром экономики и финансов, курировавшим экономическую реформу). При правительстве действовал институт советников, где ведущая роль принадлежала **американскому экономисту-либералу Д. Саксу**.

7 декабря Ельцин встретился в Беловежской пуще (Белоруссия) с только что избранным президентом Украины Л. Кравчуком и председателем ВС Республики Беларусь С. Шушкевичем, а 8 декабря главы 3 государств подписали **Беловежское соглашение** о создании Содружества Независимых Государств (СНГ), в преамбуле которого заявлялось, что «Союз ССР как субъект международного права и геополитическая реальность прекращает своё существование» (соглашение было подписано вопреки результатам референдума о сохранении СССР).

2 января 1992 г. был сделан первый шаг на пути к рыночной экономике – осуществлена **либерализация цен и торговли**. По замыслу вице-премьера Е. Гайдара это должно было вернуть деньгам роль стихийного регулятора цен и производства, привести к разрушению монополии посредников в торговой сети. Однако недооценка монополизации производства, а также самоустранение правительства от контроля над формированием цен, привело к их неконтролируемому всплеску. В январе 1992 г. рост цен составил 1000–1200%, а к концу года они увеличились не менее чем в 26 раз. При этом увеличение зарплаты в 1992 г. произошло лишь в 12 раз. Реформой не была предусмотрена индексация сберегательных вкладов населения, что привело к одномоментному их обесцениванию. Не оправдались надежды правительства и на широкомасштабную валютную по-

мощь Запада. В этих условиях правительство Ельцина-Гайдара не смогло выполнить обещанных социальных гарантий при проведении реформ<sup>42</sup>.

Правовой основой для свободы предпринимательства явилась Конституция Российской Федерации, принятая 12 декабря 1993 г., закрепившая многообразие форм собственности, государственную поддержку конкуренции и охрану права частной собственности.

Принятие новой Конституции заложило основы для президентского правления в России. По ней основные направления внутренней и внешней политики государства определяет Президент. Он назначает Председателя Правительства с согласия Государственной думы и представляет ей для обсуждения кандидатуру Председателя Центробанка. Все остальные должности исполнительной власти Президент назначает по своему личному усмотрению. Тем не менее, высокая цена социально-экономических, общественно-политических, духовно-нравственных и культурных издержек преобразований, проведенных при Горбачеве и Ельцине, была обусловлена неподготовленностью страны, политической элиты и общества в целом к масштабным и кардинальным переменам.

**31 декабря 1999 г. Б.Н. Ельцин добровольно досрочно ушел в отставку** (со словами: «Я устал, я ухожу...»), назначив своим приемником В.В. Путина. Событие ознаменовало начало нового подхода в организации управления государством. Это вполне объективно, поскольку в процессе трансформации РСФСР в РФ в условиях перестройки-распада СССР и перехода к рыночным отношениям возникло множество проблем, решение которых во многом способствовало бы улучшению экономического положения страны и социального климата России.

**Особенности российского бизнеса** на современном этапе: 1) отсутствие классических рыночных условий: 75% экономики монополизировано, вклад малого и среднего бизнеса в ВВП страны составляет лишь 21–22%; налицо высокий уровень коррупции и местничество; 2) несовершенно законодательное регулирование рынка: структура себестоимости заставляет бизнесменов скрывать свои доходы – неполнота налоговых поступлений; негуманная система выплаты процентов за кредит; завышенные налоги на хранение продукции; несовершенная процедура банкротства и т.д.; 3) отсутствие категории образованных менеджеров как таковой.

Для российского менеджмента сегодня характерно: 1) управление на уровне «здравого смысла», невладение современными концепциями и технологиями управления, преобладание линейно-функциональных структур; 2) непонимание сути бизнеса и, как следствие, игнорирование потребностей клиентов; 3) частое отсутствие обратной связи; 4) неготовность компаний к изменениям и самоизменениям; 5) у менеджмента среднего звена

---

<sup>42</sup> Ратьковский, И.С. История Советской России / И.С. Ратьковский, М.В. Ходяков. – <https://histrf.ru/lenta-vremeni/event/view/nachalo-ekonomichieskoi-rieformy>

нет мотивов к зарабатыванию денег; б) бытование расхожего мифа о том, что качества руководителя появляются из качеств менеджера.

Важным фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. От Азии Россия впитала форму группового мышления – **группизм**, а от Европы – **индивидуализм** с присущим ему мировоззрением. По материалам журнала «Эксперт», типичная российская компания сегодня – это небольшая, с точки зрения глобальной экономики, компания с авторитарным лидером во главе, который является собственником и менеджером одновременно. Руководитель, гибко реагируя на изменения во внешней среде, переносит господствующие там принципы жизни – **не по законам, а «по понятиям»** – в компанию. Решения принимаются, исходя из краткосрочных и субъективных целей. Однако в России стремительно формируется слой профессиональных менеджеров. Пока в их составе преобладают предприниматели-собственники, но после кризиса 1998 г. на передний план постепенно выходят наемные управляющие.

### Вопросы для самопроверки

1. Назовите ярких представителей школы научного управления, раскройте её положительные и отрицательные черты.
2. Каковы плюсы-минусы классической школы управления?
3. Когда и почему появились труды школы человеческих отношений, каковы её плюсы и минусы?
4. В чем сущность и каковы положительно-отрицательные черты количественной (управленческой) школы?
5. Сущность ситуационной школы управления и её плюсы-минусы.
6. Назовите ярких представителей, положительные и отрицательные черты системной школы управления.
7. Назовите основные подходы к управлению и раскройте их сущность.
8. Почему важно изучать влияние национально-исторических факторов на развитие управления (менеджмента)?
9. В чем состоят основные черты американского менеджмента?
10. В чем заключаются особенности европейского менеджмента?
11. Есть ли особенности у японского менеджмента? Каковы они?
12. В чем видится польза знаний зарубежного опыта управления для становления отечественного менеджмента?
13. Что включает в себя понятие «русский мир»? Когда впервые в России прозвучала концепция «Москва – третий Рим»?
14. Расскажите об истории управления в России. Назовите мыслителей и выдающихся государственных деятелей, внесших свой вклад в науку и практику управления России до XX века.
15. Поясните, почему реформы П.А. Столыпина были крайне важны России в начале XX века? В чем состоит их актуальность сегодня?

16. Расскажите об отношении В.И. Ленина к учению Ф. Тейлора (пересмотре его взглядов через 4 года).
17. Чем привлекательны работы Центрального института труда (ЦИТ) в 20–30-е гг. Назовите выдающихся ученых в сфере НОТ.
18. Что вы можете сказать об управлении на фронте и в тылу в годы Великой отечественной войны?
19. Поясните, какова была роль кооперации и почему поддерживалась работа артелей в СССР при правлении И.В. Сталина?
20. Какие проблемы решались в сфере управления СССР после войны?
21. Какие цели преследовал переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через совнархозы при Н.С. Хрущеве?
22. Поясните, какова роль отечественных ученых-кибернетиков в развитии СССР? Назовите имена выдающихся ученых.
23. Что вы знаете о «косыгинской» реформе управления народным хозяйством. Почему А.Н. Косыгин не стал советским Дэн Сяопином?
24. Почему «не сработала» в СССР реформа управления 1979 г.?
25. Почему «перестройку» философ А.А. Зиновьев окрестил «катастрофой»?
26. Когда Б.Н. Ельцин был избран председателем Верховного Совета РСФСР и когда была принята Декларация о суверенитете России?
27. Когда состоялся Всесоюзный референдум сохранения и обновления СССР? Какие республики не поддержали его и почему?
28. Когда было подписано Б. Ельциным, Л. Кравчуком и С. Шушкевичем Беловежского соглашения и почему оно юридически ничтожно?
29. Когда Б.Н. Ельцин покинул пост Президента России, назначив своим приемником В.В. Путина?
30. Каковы особенности российского бизнеса и управления в нем на современном этапе?

### 3. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

#### 3.1. Понятие организации

**Организация** – группа людей, взаимодействующих друг с другом ради достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и иных условий. Если деятельность группы сознательно регулируется для достижения общих целей через достижение частных целей (интересов), то имеет место **деловая организация**, но если наоборот – достижения частных целей через достижения общих целей, то такая организация называется **союзной** (это партии, профсоюзы и т.п.).

Организация может рассматриваться с **трех аспектов**.

1) Как искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более-менее ясно очерченной функции. В этом смысле организация – **социальный институт**. В таком значении слово «организация» относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т.д.

2) Термин может означать некую деятельность, включающую в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей и координацию. Здесь организация – **процесс**, связанный с сознательным воздействием на объект, с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие организации совпадает с понятием «управление».

3) Может отражать упорядоченность какого-то объекта. Тогда под ней понимаются определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация – **свойство** (атрибут) объекта. Это понимание организации имеют в виду, когда речь идет об организованных, плохо организованных (неорганизованных) системах, политической организации общества, эффективности и неэффективности организации и т.д.

Далее назовем основные **признаки организации** и прокомментируем их (табл. 9).

**Структура организации.** У любой организации есть определенная структура (особая упорядоченность составляющих её взаимосвязанных элементов). Структура дает организации устойчивость, способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущений. Устойчивость достигается за счет простоты и стабильности структуры, избыточности ресурсов, самостоятельности участников, их готовности к изменениям. Выделяют структуры: 1) **техническую** – совокупность материальных элементов – помещения, оборудование, технологии (сюда относят профессионально-квалификационный состав работников, характер и содержание труда); 2) **социальную** – совокупность участников, формальных и неформальных групп, связей между ними, норм поведения, сферы влияния и проч.; 3) **социотехническую** (она представлена совокупностью рабочих мест).

## Базовые признаки организации

№	Признак	Комментарий
1	Наличие 2 и более людей	У Аристотеля «3» – смысл законченности, у Пифагора – гармонии, силы, созидания. Треугольник – самая устойчивая фигура. Если диада – неопределенность, то в тройственности появляется жизнь и постоянство. Бог единый – троица: Бог-Отец, Бог-Сын, Бог- Дух Святой. Христианские добродетели: Вера, Надежда, Любовь. В индуизме миром правят три бога Тримурти: Брахма – Создатель, Вишну – охранитель, Шива – Разрушитель. В даосизме есть Великая Триада: Небо, Земля, Человек
2	Наличие цели	Организация – целеустремленная (телеологическая) система. Официально провозглашенная цель дает смысл её существованию, направленности действий участников, объединяет их (люди не согласны просто так терять свою свободу). Есть организации , где цель выступает как общий смысл их существования (например, населенный пункт, где совместное проживание облегчает условия жизни людей, но не ставит перед ними конкретных задач)
3	Обособленность	Предполагает замкнутость внутренних процессов и наличие границ с внешней средой. Границы могут быть: материальные (стены, заборы), нематериальные (запреты, ограничения, правила...). Обособленность видна и в кругообороте средств предпринимательской организации, когда все затраты на производство должны полностью вернуться в результате продажи продукции
4	Структура	Наличие связей между частями (подсистемами). Связи могут быть: технологическими, экономическими, управленческими, информационными, социальными и др.
5	Разделение труда	Давно выявлена исключительная важность разделения труда, дел, выполняемых разными людьми
6	Саморегулирование	Предполагает возможность решать вопросы внутренней жизни и с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды. Осуществляется центром, координирующим людей и обеспечивающих целостность организации
7	Организационная культура	Предполагает совокупность ценностей, норм поведения, традиций и символов, которые определяют характер взаимоотношений и поведения людей

**Жизненный цикл (ЖЦ) организации.** Период существования любой организации образует её жизненный цикл. В нём пять основных фаз: 1) зарождение (принятие решения о создании, разработка необходимых документов, формирование условий для деятельности); 2) рост и занятие определенного места в соответствующей сфере; 3) поиск новых направлений и форм деятельности одновременно с развитием и совершенствованием существующих; 4) зрелость, когда организация прочно стоит на ногах и часто не стремится ни к расширению, ни к совершенствованию; 5) завершение деятельности. Концепция ЖЦ утверждает, что при сохранении одних и тех же методов руководства срок жизни организации ограничен 30–40 годами

и под воздействием научно-технического прогресса (НТП) имеет тенденцию к сокращению. Все элементы системы рано или поздно рассогласуются с внешней средой и теряют возможность нормально функционировать. Поэтому они должны обновляться, либо прекращать свое существование.

**Основные образы организации.** Отечественные ученые выделяют<sup>43</sup> следующие модели организации (табл. 10).

Таблица 10

Образы (модели) организации

№	Название	Комментарий
1	2	3
1	Организация как трудовой процесс	Это самый ранний подход к измерению и построению организационной системы Ф.Тейлора под именем «тейлоризм». Главные её особенности: полностью, детально расписанное поведение работника по рационализированной схеме, а также подход к самому работнику как к своего рода запасной части, годной лишь к определенному месту
2	Организация как машина	Её авторы – А. Файоль, Л. Урвик и др. были инженерами. Завод они видели как машину, ничем не отличающуюся от станка, агрегата. Человек здесь – такая же деталь механизма, только не столь надежная
3	Организация как община	Модель контрастна предыдущей, возникла во время кризиса конца 20-х – начала 30-х гг. в США, когда обрушились все ранее понятные связи, а экономика повела себя нетехнологично. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и др. исследовали поведение людей, рабочих групп на производстве и выяснили новые закономерности функционирования организаций
4	Социотехническая модель	Почти синтез двух предыдущих. На шахтах Уэльса и на текстильной фабрике в Индии англичане выявили зависимость функционирования рабочих групп от технологии производства. Много лет спустя эту зависимость стали использовать сознательно и саму технологию начали проектировать под социальную природу рабочих групп
5	Организация как система	Естественное желание на заре системного движения в послевоенной науке привело к попытке выстроить все элементы и связи организации в целостную систему
6	Организация как организм	Согласно этому взгляду организация имеет голову (начальство), руки (работники), сердце (то ли конструкторский отдел, бухгалтерский, технологический, а то и просто группа умных людей), нервную систему (информационные потоки)
7	Бюрократическая модель	На волне соблазна формализации Макс Вебер начал строительство бюрократической концепции социума, рационализации поведения человека в организациях. Разработал её с целью преодоления свойственной людям иррациональности в поступках и отношениях. Гарантия эффективности организации обеспечивается через стандарты деятельности
8	«Естественная» организация	Идет от Т. Парсонса, Р. Мертсона, А. Этциони и др. Функционирование организации рассматривается как объективный самосовершающийся процесс, где субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает

<sup>43</sup> Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.– 863 с.

1	2	3
9	Политическая модель	Введена М. Крозье со специфическим для французских методологов упором на групповые интересы. Почти классовая концепция устройства общества переносится на организацию. В центре жизнедеятельности организации оказывается взаимодействие (где-то сотрудничество, где-то борьба) личных и групповых интересов
10	Организация как дело	Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С. Альтшулера, была создана для технических систем, но в 1990-х гг. повернулась к организациям и преуспела в этом направлении. Её подход можно назвать логистическим. Деятельность организации выступает как процесс получения, транспортировки, переработки, складирования, поиска сбыта, поставок клиентам произведенных продуктов и услуг. Организация снова выступает как процесс, но не труда работника (подразделения), а как всеобщая цепь взаимодействий

Есть и другие концептуальные образы организации, например организация как система конструкторов С.П. Никанорова<sup>44</sup>. Появляются новые взгляды на организацию, но все эти образы-модели присущи организации одновременно. Нельзя свести природу организации лишь к чему-то одному. Любая организация – одновременно все это вместе взятое.

**Концептуальная схема организации.** Чтобы собрать все элементы феномена организации в единое целое, А.И. Пригожин предлагает: взять два основания интеграции этих элементов: 1) **признаки организации** (цели, иерархия, управление); 2) **свойства организации** (она одновременно: а) социальный инструмент; б) человеческая общность; в) безличная структура). При соединении признаков и свойств формируется следующая концептуальная схема, где измерения пересекаются: все признаки организации соответствуют её свойствам, а каждое свойство организации отражается в любом из её признаков (табл. 11).

Таблица 11

Концептуальная схема организации

Свойства, признаки	Социальный инструмент	Человеческая общность	Безличная структура
Цели	Цели-задания	Цели-ориентации	Цели системы
Иерархия	Централизация	Личная зависимость	Власть
Управление	Управляющее воздействие	Самоорганизация	Порядок организации

Рассмотрим **цели**. Цели-задания формулируются в виде функций, задач, обязанностей, задаются извне, их выполнение контролируется, оценивается.

<sup>44</sup> Никаноров, С.П. Теоретико-системные конструкты для концептуального анализа и проектирования / С.П. Никаноров. – М.: Концепт, 2006. – 312 с.

В этом смысле организация, её подразделения «работают» как инструменты в чьих-то руках. Но будучи человеческой общностью, организация формирует цели-ориентации – это те же цели-задания, но преломленные через интересы персонала. Если от последних нужно качество, а они не мотивированы на его достижение, то качество будет на минимуме. Если от работников требовать лишь прибыли, поощряя её получение только процентом от нее, то прибыль будет получена любой ценой. Как безличная структура организация неизбежно формирует цели системы – цели, которые встроены в природу организации и формулируются как сохранение её целостности, выживание, равновесие, согласованность и т.п.

**Иерархия** – универсальный принцип построения любых оргсистем (биологических, технических, социальных). Иерархия, во-первых, означает централизацию. Это нейтральное по отношению к интересам участников назначение принципа. Во-вторых, иерархия проявляется как человеческое отношение – как односторонняя личная зависимость одного человека от другого, т.е. один работник может воздействовать на положение и поведение другого без того, чтобы этот другой мог так же поступать по отношению к первому. В отношениях людей есть много вариантов односторонней зависимости, но в иерархии она закрепляется в статусах, выступая как **фактор социального неравенства**. В-третьих, иерархия функционирует как власть – подчинение участников организации правилам. Власть предполагает принуждение и необходимость санкций за отклонение от предписанного порядка.

Иерархические отношения в организации складываются **не только линейно и по вертикали**. В организациях существуют также **формы боковой иерархии**. Элементы таких отношений заложены в организациях между контролирующими, санкционирующими службами (например, бухгалтерия, отдел кадров, охрана) и другими подразделениями. Подобные отношения есть в межорганизационных отношениях: санэпидемстанция, пожарная и налоговая инспекции, прокуратура контролируют по своим параметрам деятельность любых других организаций.

**Управление.** Механизм управленческого воздействия состоит из целеполагания и целеосуществления. Целевое управляющее воздействие реализуется через два этапа деятельности по управлению: определение целей-заданий и разработка технологии их реализации. Однако не все в обществе и в организациях подвержено целевому управлению и охватывается порядком. Их отсутствие не означает полной неуправляемости. Механизм управления при этом строится на базе спонтанных регуляторов, они – естественный продукт функционирования социальных систем. Этот процесс – **самоорганизация**. Её отличие – самопроизвольность, но это не значит, что элемент **субъективного** (человеческая воля, план) исключены. Самоорганизация – один из важнейших факторов управления. Её продукты, как и целевого управляющего воздействия, образуют **организационный порядок**, с которым люди соотносят свое поведение (общепринятые нормы, ценности).

**Организационный порядок.** Деятельность по управлению никогда не происходит в ещё не организованном пространстве. «Живой» управленческий труд происходит в среде множества норм, целей, связей, сформированных ранее. Управляющий действует в рамках этой (от него во многом не зависящей) нормативной системы.

**Законы организации.** Закон – это зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах; является общепринятой нормой для организаций; получила признание и поддержку авторитетных ученых. Закон с позиций управления организацией можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

**Законы организации** по важности делят на два уровня: **основополагающие** (законы синергии, самосохранения, развития); **второго уровня** (информативности-упорядоченности, единства синтеза и анализа, композиции и пропорциональности (гармонии), специфические законы социальной организации).

**Синергия** (от греч. *syn* – вместе + *ergos* – действие) – эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующееся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы. Для любой организации есть такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в неё элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше. Отсюда: задача руководителя: найти такой набор элементов, чтобы синергия носила бы созидательный характер.

**Закон самосохранения.** Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

**Закон развития.** Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Формы развития – **эволюционное** (постепенные количественные и качественные изменения) и **революционное** (скачкообразный переход от одного состояния материи к другому). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие организаций вызвано **факторами**: 1) изменения внешней среды (экономики, политики, этики, культуры); 2) изменения внутренней среды (перемещением людей, переходом на новые технологии); 3) потребностями человека, общества (потребности в самовыражении, потребность в прибавочном продукте общества); 4) старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии); 5) изменением экологии; 6) техническим прогрессом; 7) состоянием мировой цивилизации.

Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов ЖЦ. Закон развития опирается на **принципы**: 1) **инерции** (изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после

их окончания); 2) **эластичности** (скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала); 3) **непрерывности** (процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак); 4) **стабилизации** (система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала).

Поясним суть **законов организации второго уровня**.

Сущность закона **информированности-упорядоченности**: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность самосохранения. Отсюда следствие: информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность. Руководитель должен создать работникам условия для получения информации.

Суть закона **единства анализа и синтеза**: каждая система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

Гармония (как временное равновесие) – это естественный процесс, идущий на всех уровнях цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и человека. Предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности). Суть закона **гармонии**: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданном подчинении (пропорции). Закон рассматривается на уровне организации и на уровне внешней среды. Реализация закона требует обязательного использования набора принципов: планирования, координации, полноты.

**Специфические законы социальной организации**. Каждая организация – маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Она имеет свою историю, культуру, технологию и персонал. Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, её реакции на действие того или иного закона.

### 3.2. Внутренняя среда организации

Управление имеет дело с организациями – открытыми системами, состоящими из множества взаимозависимых частей. К основным внутренним переменным традиционно относят: **цели, структуру, задачи, технологии и людей**. Известна организационная модель Гарольда Левитта, получившая название «алмаз Левитта», в ней цель расположена в центре, задачи – слева, люди – справа, структура – сверху, а технологии – снизу. Поясним внутренние переменные организации.

1. **Цель** – это **образ (модель) конкретного конечного состояния системы** (желаемого результата), которого стремится добиться группа работающих вместе людей. В ходе работы руководство разрабатывает цели и

доводит их до сотрудников. Этот процесс имеет большое значение, т.к. дает возможность членам организации знать, к чему надо стремиться. Общие цели сплачивают коллектив и придают работе осознанность. У организаций есть разнообразные цели, и их сущность зависит от типа организации.

Есть **коммерческие организации**. Цели этих организаций должны отражать коммерческий результат в виде прибыли (рентабельности), дохода, производительности труда и т.д. По определению для **некоммерческих организаций** (ассоциаций, фондов) их деятельность организаций не направлена на получение прибыли. Их назначение определяется социальной направленностью, поэтому цели могут быть сформулированы как защита прав, развитие научного направления, поддержка культуры региона и т.д.

**Государственные (муниципальные) организации**. Для них получение прибыли не является доминирующей целью. Зачастую преобладают цели поддержки существования и развития государства (региона).

Организации развиваются в рамках установленного бюджета (страны, региона, района). Поэтому цели определяются властями территорий и могут быть сформулированы как развитие образования, обеспечение ввода в действие новых больничных комплексов, поддержка общественного питания и т.д. Получение прибыли может иметь большое значение, но инвестируются заработанные деньги в значимые для государства объекты.

**2. Структура.** В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т.д. Очевидно, что маркетингом может заниматься ряд подразделений и даже, например, производственное подразделение, если оно разрабатывает новый товар для потребителя. При рассмотрении структуры как составляющей внутренней среды обычно останавливаются на двух вопросах: разделение труда и контроль.

**Понятие разделения труда.** Оно производится не по принципу использования для определенной работы любого свободного работника, а из соображений привлечения специалиста в заданной области. Преимущество специализированного распределения труда очевидно. Как конкретно осуществить разделение труда в организации – вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям.

Разделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда: **горизонтальное** – по специализированным уровням, (например, менеджер по снабжению, менеджер по продажам, менеджер по работе с персоналом); **вертикальное распределение** труда (объем управления) идет по принципу наличия работы по координации выполнения задания (такое распределение дает в результате управленческую иерархию, она пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала).

Число лиц, подчиненных руководителю – **сфера его контроля**. В организации каждый руководитель имеет таковую. Организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления и более широкую сферу контроля, чем сопоставимые организации с многоуровневой структурой.

3. **Задача** – это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории: 1) задачи по работе **с людьми**; 2) задачи по работе **с машинами, сырьем, инструментами** и т.п.; 3) задачи по работе **с информацией**.

В век инноваций задачи становятся все более специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной. В связи с этим возрастает роль управленческой координации действий при решении задач.

4. Понятие **технологии** выходит за пределы её обычного понимания как способа некоего производства. Согласно П.Р. Атутову, технология в широком смысле понимается как «преобразующая деятельность человека вообще, а не только как деятельность, связанная с материальным производством»<sup>45</sup>. Как известно, именно в XX веке, гений которого, по мысли А. Эйнштейна, «состоял в инженерии» стало важнее «Как производить?», нежели «Что производить?». Сегодня человечество не может позволить себе производства неограниченного количества новых искусственных систем в условиях «свертывания» ресурсной базы. Речь идет, в первую очередь» о невозобновляемых ресурсах.

На **философском уровне** технология понимается одновременно как мастерство и как наука о преобразовании сырья (материалов, энергии, информации) в нужный продукт. Отсюда ясно, что технология – это наука об эффективных способах преобразовательной деятельности. На **межпредметном уровне** технология рассматривается как область интегрированного знания о способах преобразования исходного продукта (материи, энергии, информации) в интересах человека. Она синтезирует знания основ наук (физики, химии, биологии и др.) с целью их практического применения, то есть является прикладной областью знаний.

Сегодня активно используется термин «**высокие технологии**» (от англ. high technology, коротко – high tech). «Высокость» состоит в том, что на производство (изменение) единицы какого-либо продукта в таких технологиях расходуется кратно меньше ресурсов (качественный скачок!), чем в традиционных процессах. Это выражается в существенно меньшем потреблении энергии, веществ, информации. Эти технологии «не отнимают» у людей, животных и растений нужный им чистый воздух, чистую воду, чистую почву и т.д. Признак «высоты» той или иной технологии – степень

---

<sup>45</sup> Литова, З.А. Сущность понятия «технология» на современном этапе / З.А. Литова // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2019. – №2(50). – С. 164–172.

участия человека в технологическом процессе. Чем меньше участие человека в процессе, тем «выше» технология. Таким образом, технология – это **порядок организации процессов для оптимального использования разного рода ресурсов** (трудовых, материальных, временных, денежных и проч.). Технология – способ, позволяющий осуществить некое преобразование. Это может относиться к сфере продаж или сбору информации. В последнее время информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества.

Классификаций технологий много<sup>46</sup>. Однако по сложившейся традиции в сфере управления принято рассматривать две классификации технологий – Дж. Вудворд<sup>47</sup> и Дж. Томпсона<sup>48</sup> (табл. 12).

Таблица 12

Классификации технологий

Автор	Признак	Примеры и комментарии
1	2	3
Джоан Вудворд (Великобритания)	Единичное, мелкосерийное, индивидуальное производство	Одновременно изготавливается одно изделие или малая серия. Часто изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям. Большие компьютеры IBM, коммерческие или военные реактивные самолеты, уникальное медицинское оборудование, космические корабли – всё делается индивидуально, как и продукция, изготавливаемая по индивидуальным заказам, например, доски для серфинга, прогулочные суда, мебель, одежда
	Массовое, крупносерийное производство	Изготовление большого числа изделий, идентичных друг другу или очень похожих. Этот тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства
	Непрерывное производство	Использует автоматизированное оборудование, работающее круглосуточно для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Например: переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций и проч.
	Многозвенные технологии	Характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства – типичный их образец. Операции по сборке автомобиля должны выполняться в определенной последовательности. Нельзя установить двигатель до сборки рамы

Окончание табл. 12

1	2	3
---	---	---

<sup>46</sup> Зибров, П.Ф. Классификация технологий и их научно-обоснованная реализация в образовании / П.Ф. Зибров // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2011. – №24. – С. 219–222.

<sup>47</sup> Industrial Organization: Behaviour and Control. London / Edited by Joan Woodward. – Oxford University Press, 1970. – 262 p.

<sup>48</sup> Thompson James D. Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. – New York: McGraw-Hill, 1967. – 192 p.

Джеймс Дэвид Томпсон (США)	Посреднические технологии	Характеризуются встречами групп людей (клиентов или покупателей), которые являются (хотят быть) взаимозависимыми. Так, банковское дело – это посредническая технология, связывает вкладчиков и тех, кто берет займы в банке. Телефонные компании – посредники между теми, кто хочет позвонить и теми, кто хочет, чтобы им позвонили. Бюро по трудоустройству связывают продавцов и покупателей рабочей силы
	Интенсивные технологии	Характеризуется применением специальных приемов, навыков, чтобы произвести определенные изменения в материале, поступающем в производство. Примером такой технологии можно считать монтаж фильма

Категории, предложенные Дж. Томпсоном, не сильно расходятся с категориями Дж. Вудворд. Многозвенные технологии эквивалентны технологиям массового и некоторым формам непрерывного производства.

Интенсивные технологии эквивалентны индивидуальным технологиям. Их цель – достижение максимальной гибкости производства. Посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства.

**5. Люди** – центральное звено в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации: 1) поведение индивидов (отдельных людей); 2) поведение людей в группах; 3) характер поведения руководителя, его функционирование в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей или групп. Поведение человека в обществе и на работе – результат сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Управление людьми в организации – самая сложная составляющая управления, зависящая от многих факторов. Попробуем охарактеризовать главные из них (табл. 13).

Таблица 13

Составляющие индивидуальных характеристик личности

Качества	Комментарий
1	2
Способности	Люди различны по способностям (способность к кропотливой, спокойной или быстро обновляющейся деятельности, способность к определенной физической, интеллектуальной или творческой деятельности). Различия частично объясняются наследственностью, но, в основном, приобретаются с опытом. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением
Предрасположенность	Под ней понимают определенный потенциал человека в отношении выполнения какой-либо деятельности. Влияние одаренности особенно очевидно в таких областях, как музыка и спорт. Предрасположенность к какой-либо деятельности облегчает приобретение навыков к её осуществлению

Окончание табл. 13

1	2
---	---

Потребности	Это внутреннее состояние психо-физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относятся физиологические и психологические потребности причастности, принадлежности к обществу, группе людей, потребности в уважении, признании и т.д.. Многие люди обладают потребностями во власти и влиянии, но это может не проявляться до тех пор, пока не удовлетворены их базисные потребности. С точки зрения управления организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации
Ожидания	На базе опыта и оценки текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов поведения. Сознательно или нет они решают, насколько вероятно или нереально свершение чего-то значимого для них. Ожидания оказывают влияние на их поведение. Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет организация, приведет их к достижению целей или удовлетворения их потребностей, они не будут работать эффективно
Восприятие	Сильно влияет на ожидания и на поведение. Это интеллектуальное осознание получаемых ощущений. Оно определяет, что такое «реальность» для каждого индивидуума. Люди реагируют не на то, что происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Нет двух людей воспринимающих совершенно одинаково. Если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению целей организации, надо добиваться, чтобы цели были восприняты, а работники поверили руководству, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. Отрицательное восприятие руководства – одна из причин возникновения трудностей при переменах, полезных для работников. Фактор восприятия важен для разработки стимулов для работника
Отношение	Точка зрения, выражение неприязни (привязанности) к предметам, людям, группам или любым аспектам окружающей среды. Отношения формируют необъективное восприятие окружающей среды, влияя на поведение. Различные установки, сказывающиеся на формировании отношения, усваиваются под влиянием тех людей, с которыми мы находимся в тесном контакте. Отношение к работе – важный фактор, определяющий, как люди будут реагировать на изменения в условиях труда и его стимулирование
Ценности	Ценности – убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Например: «Упорно трудиться – это хорошо». Ценности предполагают субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-либо благом. Ценности приобретаются в процессе воспитания, обучения и социальных контактов. Организации, их руководители должны обладать ценностями, существующими в культуре данного общества. Ценности руководителей часто ощущаются в организации, отражаясь в её целях и политике. Каждая организация устанавливает собственную систему ценностей, вырабатывает свои обычаи и табу. Все это – компонент организационной культуры

**Влияние среды на личность и поведение.** Устойчивый набор индивидуальных характеристик определяет личность, она проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, что в своем единстве отражает уникальный характер приспособления лица к окружающей среде. Ранее психологи полагали, что поведение человека во всех ситуациях определяется его устойчивыми личностными характеристиками. Однако теперь утверждается: поведение человека меняется в зависимости от ситуа-

ции. Даже такие черты личности, как **честность, зависят от ситуации.** Это указывает на важность создания обстановки, поддерживающей тип поведения, желательный для организации.

**Рабочая среда** – совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления приспособлены к потребностям организации. Два аспекта окружающей среды особенно сильно влияют на характер поведения работника – это **группы** и управленческое **лидерство**.

**Группы** оказывают сильное влияние на поведение людей. Признание эффекта воздействия группы на поведение человека на рабочем месте, сделанное Элтоном Мэйо, часто рассматривают как начало бихевиористической (поведенческой) школы в управлении. Социальные взаимодействия приводят к спонтанному формированию групп. Организация и её подразделения по определению также являются группами. Члены группы формируют установки, ценности и ожидания, связанные с пониманием поведенческой нормы. Нормы – стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях. Чем больше человек ценит свою принадлежность к группе, тем больше его поведение будет совпадать с групповыми нормами.

**Групповые нормы** могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Пример нормы, способствующей достижению целей формальной организации, – высокая ценность коллективизма внутри группы. Норма, облегчающая достижение целей организации, – поддержание открытости в общении. Норма поведения, мешающая достижению целей организации, например, считать всякого, кто производит больше, чем запланировано, «выскочкой».

Организация – формальная группа людей, но в то же время в любой организации есть много неформальных групп. Кроме того, в любой формальной или неформальной группе есть лидеры. Для эффективного менеджмента, надо быть лидером. **Лидерство** – это способ поведения, с помощью которого руководитель влияет на поведение других людей, заставляя их вести себя определенным образом. Выделяют ряд аспектов лидерства. Один из них – стиль, отражающий ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и особенности его личности.

Эффективность стиля руководства определяются тем, насколько хорошо менеджер направляет усилия работников на достижение целей, решает конфликтную ситуацию, создает коллектив для работы и управляет стрессовыми ситуациями.

**Взаимосвязь внутренних переменных.** В управлении внутренние переменные не могут рассматриваться независимо друг от друга. Изменения одной переменной влияют на все остальные. Влияние этих изменений может значительно превосходить то, что изначально их вызвало.

### 3.3. Внешняя среда в управлении (менеджменте)

Исследователи первых школ управления уделяли мало внимания факторам вне организации. Так, школа научного управления решала задачи и технологии управления, административного управления – занималась созданием структур, обеспечивающих достижение целей организации, а школу человеческих отношений интересовали люди в организации.

Представление о значении **внешнего окружения** появились в конце 1950-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов **системного подхода** в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь соединенных связями с внешним миром. **Ситуационный подход** расширил теорию систем за счет разработки концепции, по которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на неё.

Сегодня изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду ещё большее внимание. Организация (как открытая система) зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, но прежде всего, **потребителей**. От руководства зависит выживание организации, отсюда менеджер обязан выявлять факторы в окружении, влияющие на организацию. Он должен предложить верные способы реагирования на внешние воздействия. Организация, как биологический организм, должна приспосабливаться, чтобы выжить и сохранить эффективность.

**Внешняя среда** включает потребителей, конкурентов, правительственные учреждения, поставщиков, финансовые организации и источники трудовых ресурсов. Важно знать характеристики внешней среды (табл. 14).

Способом определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию стало разделение внешних факторов на две группы – **прямого и косвенного воздействия**. Первая включает факторы, прямо влияющие на операции организации и испытывающие на себе также такое же влияние операций организации. К ним относят: поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под средой **косвенного воздействия** понимаются факторы, не оказывающие прямого воздействия на операции, но сказывающиеся на них, например: состояние экономики, НТП, социокультурные, политические изменения, влияние групповых интересов и существенных событий в других странах.

**Среда прямого воздействия.** Вышеназванные характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Характеристики среды отличны, но в то же время связаны с её факторами. Эта зависимость станет очевидной при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия (табл. 15).

## Основные характеристики внешней среды

№	Характеристика	Комментарий
1	Взаимосвязанность факторов	Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие. Изменение какого-то фактора окружения может обуславливать изменение других. Снижение поставок нефти в 1970-е гг. в силу политической ситуации и целей других стран оказало сильное воздействие на экономику США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен. Это изменение стало катализатором серии правительственных акций: попыток регулирования температуры в общественных местах, распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива и проч. Внешние факторы уже нельзя рассматривать изолированно. Специалистами введен термин «хаотичных изменений» (hyperturbulence – сверхтурбулентность) для описания внешней среды
2	Сложность среды	Число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Организация, на которую идет прямое давление государственных постановлений, заключены договоры с профсоюзами, есть заинтересованные группы влияния, много конкурентов и быстры технологические изменения, находится в более сложном окружении, чем организация, у которой лишь ряд поставщиков, нескольких конкурентов, нет профсоюзов и слабы изменения технологии. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие быстрое развитие. В менее сложном окружении нужна и менее сложная оргструктура, а также таким организациям приходится иметь дело с небольшим количеством параметров, необходимых для принятия решений
3	Подвижность среды	Скорость, с которой идут изменения в окружении. Подвижна она в фармацевтической, химической и электронной промышленности, тогда как в машиностроении, кондитерской промышленности скорость изменений ниже. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Так, отдел исследований и разработок может сталкиваться с высокой подвижностью среды, а производственный отдел погружен в относительно медленно меняющуюся среду. Учитывая это, организация (подразделения) должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным делом
4	Неопределенность среды	Соотношение между количеством информации о среде, имеющейся у организации и уверенностью в точности этой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределенной. Зависимость от мнений иностранных экспертов, аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее окружение, тем труднее принимать эффективные решения

## Основные факторы среды прямого воздействия

№	Фактор	Характеристика
1	2	3
1	Поставщики	<p>Организация – преобразователь входящих потоков в выходящие. Основные разновидности входов: <b>материалы, оборудование, энергия, капитал, рабочая сила</b>. Зависимость между организацией и сетью поставщиков – пример воздействия среды на деятельность организации.</p> <p><b>Материалы.</b> Ряд организаций зависят от непрерывного притока материалов. Так, в Японии есть методы ограничения запасов – фирмы исходят из того, что нужные для производственного процесса материалы должны доставляться точно в срок. Эта система снабжения требует в высшей степени тесного взаимодействия производителя с поставщиками. В других регионах ведется поиск альтернативных поставщиков или поддерживается большой объем запасов. Запасы связывают деньги, которые приходится тратить на материалы и хранение.</p> <p><b>Капитал</b> нужен для функционирования и развития организации. Потенциальные инвесторы: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании и проч. Чем лучше дела в компании, тем выше её возможности получить нужные средства.</p> <p><b>Трудовые ресурсы</b> нужны для эффективной деятельности организации. Развитие ряда отраслей часто сдерживается нехваткой нужных специалистов. Пример – секторы компьютерной промышленности. Ряд фирм вынуждены были искать дешевую рабочую силу в других странах. Основная забота организации – отбор, поддержка талантливых менеджеров</p>
2	Законы и государственные органы	<p>Трудовое законодательство, другие законы и государственные учреждения влияют на организацию. В экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многих правовых ограничений. Каждая организация имеет правовой статус, являясь единоличным владением, компанией или некоммерческой организацией. Именно это определяет, как она может вести свои дела и какие налоги должна платить. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а порой неопределенностью. Непрерывно пересматриваются своды законов о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, защиты окружающей среды, интересов потребителя, финансовой защиты и т.п. Объем работы по отслеживанию и соответствию действующему законодательству постоянно растет.</p> <p><b>Государственные органы.</b> Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов госрегулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую имеющие силу закона.</p> <p><b>Законотворчество местных органов управления.</b> Регулирующие постановления местных органов власти также усложняют ситуацию. Местные органы требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет, например, об энергетике, системах</p>

1	2	3
		телефонной связи и страхования, то и устанавливают цены. Ряд местных законов модифицируют федеральные нормы. Организации, которая ведут свои дела на территории многих субъектов РФ и иностранных государств, сталкиваются со сложной системой местных установлений
3	Потребители	Согласно П.Ф. Друкеру, <b>единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя</b> . Оправдание существования организации зависит от её способности найти потребителя результатов деятельности и удовлетворить его запросы. НКО тоже имеют потребителей. Правительство государства и его аппарат существуют лишь для обслуживания потребностей граждан. То, что граждане – потребители и заслуживают соответствующего отношения иногда не очевидно в контактах с государственной бюрократией. Часто в ходе предвыборных кампаний граждан рассматривают как потребителей, которых нужно «купить»
4	Конкуренты	Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Но важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными

**Среда косвенного воздействия** часто сложнее, чем среда прямого воздействия. К её факторам относятся: технологический прогресс, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными управляющими организациями (табл. 16).

Таблица 16

## Основные факторы среды косвенного воздействия

№	Фактор	Характеристика
1	2	3
1	Технология (технологический прогресс в мире)	Являет собой одновременно внутреннюю переменную и внешний фактор большого значения (широкая трактовка термина technology обозначает процессы, методы и технику осуществления любых производственных, обслуживающих и даже творческих видов деятельности). Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить, и распределять информацию, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Скорость изменения технологий в последние годы увеличилась. Крупные нововведения: компьютерные, лазерные, микроволновые, полупроводниковые технологии, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетического топлива и продуктов питания, геновая инженерия и т.д. По Д. Беллу, в будущем ценной видится технология миниатюризации. Организации, имеющие дело с технологией высокого уровня, должны быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения

1	2	3
2	Состояние экономики	<p>Руководству важно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации изменения экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Так, если прогнозируется инфляция, руководство может пойти на увеличение запасов ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, чтобы сдержать рост издержек. Оно также может решить сделать заем, т.к. при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле. Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала, т.к. при ухудшении экономики банки ужесточают условия получения кредита, повышают ставки процента. Так же, при снижении налогов происходит увеличение массы денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать развитию бизнеса. Конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное воздействие на другие организации. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики важным для себя аспектом. Колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной обогащения или обнищания фирмы</p>
3	Социокультурные факторы	<p>Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому эти факторы, и прежде всего, жизненные ценности, традиции, установки, влияют на организацию. Так, в системе ценностей американского общества дача взятки для получения выгодного контракта, распространение порочащих конкурента слухов – действия неэтичные и аморальные, даже когда их нельзя рассматривать как противозаконные. В ряде других стран эта практика вполне нормальна.</p> <p>Специальные исследования показали изменения ценностных установок рабочих. Молодые рабочие хотят иметь больше независимости и социального взаимодействия. Многие рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу. Многие современные работники не считают, что всю свою трудовую жизнь проведут в одной организации. Эти установки становятся важными для менеджеров в отношении их основной функции – мотивации людей с учетом целей организации.</p> <p>Эти факторы обусловили и появление должности по общественным проблемам корпорации. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Пример – производство одежды. Другой пример – страсти по поводу АЭС, которые резко отрицательно сказались на многих, связанных с этим фирмах. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Например, общественное мнение может оказать давление на фирму, имеющую связи с порицаемыми в обществе организациями, а также и странами.</p> <p>От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности</p>

1	2	3
4	Политические факторы	Политическая обстановка имеет особое значение. Например, позиция администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эта позиция влияет на действия правительства: налогообложение доходов, установление налоговых льгот или торговых пошлин, требования в отношении практики найма рабочей силы, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы. Другой элемент политики – это группы особых интересов и лоббисты. Большое значение для компаний, имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. Для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (или даже к национализации) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение денег, вывозимых в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться в сторону, благоприятную для инвесторов. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки
5	Отношения с местным населением	Для всякой организации огромное значение имеет отношение к ней местного населения. Организациям надо прилагать усилия для поддержания хороших отношений с местным сообществом. Это может выражаться в форме поддержки школ и общественных организаций, благотворительной деятельности, молодых дарований и т.п.
6	Международные факторы	Внешняя среда организаций, действующих на международном уровне, отличается сложностью. Это обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика и культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития отличаются в разных странах. При планировании и организации работ любым организациям все эти факторы надо тщательно анализировать и учитывать при принятии решений

### 3.4. Человек в организации

Основа любой организации и главное богатство – люди. Ранее считалось, что машина, автомат, робот вытеснят человека из организаций. Однако, хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах и вытеснила человека частично (даже полностью) из отдельных подразделений организаций, роль и значение человека в организации лишь возросли. При этом человек стал не только самым ценным ресурсом организации, но и **самым дорогостоящим**.

В теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) сформулирован **закон «вытеснения» человека из технических систем**<sup>49</sup>. Его суть состоит в том, что по мере развития техники, человек последовательно вытесняется:

<sup>49</sup> Поиск новых идей: от озарения к технологии / Г.С. Альтшуллер, Б.Л. Злотин, А.В. Зусман, В.И. Филатов. – Кишинев: Картя Молдлвеняскэ, 1989. – С. 33–35.

сначала с исполнительского, затем с управленческого уровней, а после этого – с информационного уровня – уровня принятия решений. Причем быстрее и легче вытеснение идет на первом уровне и с большим трудом – на третьем, т.к. человек более эффективная «информационная» машина, нежели «энергетическая».

Линия «вытеснения» человека такова: Сначала техники нет. На стадии 1 делаются шаги: 1.1. инструменты рабочие (дубина, нож); 1.2. преобразователи энергии (рычаг, лук, блок); 1.3. источники энергии (использование вместо мускульной силы – энергии ветра, воды, паровых машин).

На стадии 2 делаются следующие шаги: 2.1. инструменты управления (руль корабля); 2.2. преобразователи команд (механизмы – преобразователи команд – сервомоторы, бустерные устройства); 2.3. источники команд (копирные устройства токарных и фрезерных автоматов, простейшие автопилоты без обратных связей и логических схем).

На стадии 3 осуществляются следующие шаги: 3.1. инструменты информационные (датчики разные); 3.2. преобразователи информации (от биноклей до электронных систем); 3.3. источники решений (системы оценки информации и принятия решений – автоматизированные системы управления – АСУ). По мере развития техники сотрудники организации становятся собственниками значительной части **неосязаемого капитала фирмы**. Сегодня секреты производства («ноу-хау») для многих компаний – один из важнейших активов. Ведь носителями этих знаний являются сотрудники компании. При увольнении человека из организации он уносит часть её активов. Восполнить этот актив зачастую почти невозможно.

Поэтому современные организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, **а о числе работников в организации.**

Подавляющее большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях. Начиная с яслей и кончая домом для престарелых, человек добровольно или по принуждению, заинтересованно или с апатией включается в жизнь организации, живет по её законам, взаимодействует с другими членами организации, отдавая что-то организации, но получая от неё что-то в обмен. Установление органичного сочетания сторон взаимодействия человека и организации – одна из важнейших задач менеджмента.

**Взаимодействие человека и организации.** Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации и какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

**Модель взаимодействия человека и организационного окружения.** Системно поведение человека в организации может быть представлено с

двух позиций: 1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели); 2) с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения). В случае, если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом (рис. 19).



Рис. 19. Модель включения человека в организационное окружение

Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него стимулирующие воздействия. Далее человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет некие действия. Действия человека приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение. В этой модели организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр стимулов, включая речевые и письменные сигналы, действия людей и т.п.

Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п.

Результаты работы состоят из двух частей. Первая – это то, **чего человек добился для себя**, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая – **что он сделал для организационного окружения**, для организации в ответ на стимулы, которые организация применила по отношению к человеку.

**Проблема взаимодействия человека и организационного окружения.** Работа человека в организации – процесс постоянного его взаимодей-

ствия с организационным окружением. Он сложен. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем. Коллизии возникают и в организационном окружении, т.к. оно обязательно претерпевает изменения с появлением нового члена. В общем виде **организационное окружение** – та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей оно значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, её месторасположение, руководство, оргструктура, правила поведения, условия работы, система оплаты, философия организации, общения, трудовые отношения, коллеги и др.

Включение человека в организационное окружение есть **социализация**. Оно зависит не только от окружения, но и от характеристик человека. Несмотря на ситуационность проблем, есть два момента, лежащих в основе причин, вызывающих непонимание и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением. Ими являются: 1) ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем; 2) ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего необходимыми характеристиками, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу, давая требуемый результат, за который ему дается вознаграждение (табл. 17).

Таблица 17

Основа конфликта во взаимодействии индивида и организации

Ожидания и представления индивида об организационном окружении и о его месте в нем	Ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней
<ul style="list-style-type: none"> <li>– место индивида в организации;</li> <li>– выполняемая работа;</li> <li>– желательное вознаграждение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– квалификационные и личностные характеристики для выполнения определенной роли;</li> <li>– требуемый результат работы;</li> <li>– возможное вознаграждение</li> </ul>

Сделать соответствующими друг другу ожидания человека и организации трудно. Они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления. Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу: а) содержания, смысла и значимости работы; б) оригинальности и творческого характера работы; в) её увлекательности и интенсивности; г) степени независимости, прав и власти на работе; д) степени ответственности и риска; е) престижности и статусности работы; ж) степени включенности работы в более широкий деятельный процесс; з) безопасности и комфортности условий на

работе; и) признания и поощрения хорошей работы; к) заработной платы и премий; л) социальной защищенности, благ, предоставляемых организацией; м) гарантий роста и развития; н) дисциплины и других аспектов, регламентирующих поведение на работе; о) отношений между членами организации; п) конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого индивида комбинация ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания, и степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.

Организация ожидает от человека, что он проявит себя как: а) специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией; б) член организации, способствующий её функционированию и развитию; в) человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами; г) член организации, способный поддерживать хорошие отношения с коллегами; д) член организации, разделяющий её ценности; е) работник, стремящийся к улучшению исполнительских способностей; ж) человек, готовый отстаивать интересы организации; з) исполнитель определенной работы, готовый осуществлять её с должной отдачей; и) член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность; к) сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Нет универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку. Так же нет универсальной модели ожидания человека по отношению к организации. Для стыковки ожиданий человека и организации, надо представлять, на какое место в организации претендует человек, какие роли он готов выполнять и что ему дает организация. Есть **два подхода** к установлению соответствия роли и места. **Первый подход** состоит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия.

При **втором подходе** исходная точка – место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции. При втором подходе работа подбирается человеку так, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и его претензиям на определенное место в организации (табл. 18).

Первый подход – традиционен и наиболее распространен. Второй подход также имеет практическую реализацию, но преимущественно в рамках японского типа управления<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Цветов, В. Пятнадцатый камень сада Рёандзи / В. Цветов. – М.: Политиздат, 1987. – 366 с.

## Два подхода к установлению взаимодействия человека и организации

Подбор человека для выполнения определенной работы / функции	Работа или функция подбирается для человека
<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение работы;</li> <li>– описание работы;</li> <li>– определение квалификационных требований;</li> <li>– отбор кандидатов по квалификационным требованиям;</li> <li>– назначение человека на определенную работу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение возможностей и стремлений человека;</li> <li>– закрепление за человеком определенного места в организации;</li> <li>– подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека;</li> <li>– закрепление работы за человеком</li> </ul>

Несмотря на повышенную сложность реализации второго подхода, есть тенденция к расширению его использования в практике управления. Ключевым условием, делающим возможным использование второго подхода, является **групповая форма организации труда**. В практике управления пока ещё доминирует идеология первого подхода. В данном пособии далее также рассматриваются идеи и реализация первого подхода.

### 3.5. Командный эффект в организации и групповая динамика

**Понятие группы.** Повышение интереса к группе как объекту исследования произошло в 1950-х гг. Группа – это относительно обособленное устойчивое (в течение достаточно долгого промежутка времени) объединение людей (более двух), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

В конце 1970-х гг. был предложен список основных **характеристик группы**: 1) взаимодействие членов; 2) восприятие группы как чего-то реального; 3) наличие групповых целей; 4) формирование норм взаимодействия; 5) синергетический эффект от взаимодействия; 6) эмоциональные отношения между членами группы; 7) относительная закреплённость ролей.

Причин возникновения групп много. По **теории близости** (от англ. proximity – близость), люди объединяются в группы в силу пространственно-географической близости (сотрудники отдела, чьи рабочие места в одном помещении, скорее создадут группу, чем те, кто работает порознь). Теория **образования групп** Джорджа Хоманса<sup>51</sup> – автора теории социального обмена (social exchange theory) основана на таких понятиях, как деятельность, взаимодействие и чувства. Все эти три элемента напрямую связаны друг с другом. Чем больше совместных дел у людей, тем многочисленнее будут их взаимодействия и тем сильнее будут их чувства (симпатия

<sup>51</sup> Homans G.C. The Human Group. – Routledge Kegan Paul, 1959. – 520 p.; Homans G.C. Social behavior: Its elementary forms. – Harcourt Brace, 1961. – 386 p.

или антипатия к другим). Теория **равновесия** (balance theory) утверждает, что люди привлекают друг друга вследствие схожего отношения к общезначимым для них целям и задачам. По ней один индивид будет взаимодействовать и создаст отношения/группу с другим индивидом благодаря общим установкам и ценностям. Согласно **теории обмена**, люди, находясь в пространственной близости и имея общие установки, стремятся к взаимодействию в том случае, если вознаграждение в результате этого сотрудничества превышает затраты.

По мере развития Интернета начали возникать и другие концепции. В 1992 г. появилась **теория обработки социальной информации** (Social Information Processing) Дж. Уолтера<sup>52</sup>, объясняющая возможность обработки информации в сфере сетевых социальных систем, феномен межличностного общения в режиме онлайн при отсутствии невербальных сигналов (электронные письма, чаты, мгновенные сообщения). Она утверждает, что онлайн-межличностные отношения могут демонстрировать те же характеристики, что и межличностные отношения «face-to-face».

К причинам возникновения групп также отнесем разделение труда, естественное стремление человека к объединению с другими людьми, возможность препровождения времени в приятном окружении, избежания одиночества и ненужности (вспомним «рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше»). Каждый человек стремится быть любимым кем-то, нужным кому-то, принадлежать кому-то.

Оснований для классификации групп много (табл. 19). Во-первых, выделяют эмпирические различия между группами, формируя следующие типы групп: 1) сеть; 2) рабочая группа; 3) семья; 4) дружеская группа; 5) институциональная группа (организация); 6) специально созданная (пректная или лабораторная группа). Во-вторых, группы различаются по следующим характеристикам: 1) размеру; 2) однородности членов; 3) фоновым свойствам; 4) статусу членов; 5) степени открытости; 6) слаженности.

Взаимодействие членов группы базируется на **общем интересе** и может быть связано с достижением **групповой цели**. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом либо групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

**Особенности группы:** 1) идентификация себя и своих действий членами с группой в целом, во внешних взаимодействиях члены выступают как бы от имени группы (употребляются местоимения: «мы», «у нас», «наши» и т.п.); 2) взаимодействие членов группы имеет характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая фор-

---

<sup>52</sup> Walther Joseph. Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective // Communication Research. – 1992. – Vol.19. – No 1. – P. 52–90.

мальным взаимодействиям человеческую форму; 3) наряду с формальным распределением ролей (если таковое существует), обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Кто-то берет на себя роль генераторов идей, координаторов усилий членов группы, кто-то заботится о взаимоотношениях, поддержании хорошего климата в коллективе, кто-то следит за порядком в работе.

Таблица 19

Разнообразие типов групп

№	Тип	Комментарий
1	Управленческая	Группа выполняющая функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей – команда менеджеров высшего звена, комитеты. Главное в них – совместное принятие решений. И командные группы, и комитеты должны работать как единый сложный механизм
2	Производственная	Группа работников, непосредственно занятых производственной деятельностью, совместно выполняющих конкретное производственное задание
3	Целевая (проектные)	Создается для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом
4	Функциональная	Ориентирована на долговременное выполнение определенной функции
5	Группы по интересам (дружеские)	Объединяют интересных друг другу людей с общими увлечениями, поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, часто выходят за рамки рабочей деятельности. Являются разновидностями неформальных групп
6	Постоянные	Их члены решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей; придают организации устойчивость
7	Временные	Формируются для выполнения краткосрочных разовых задач
8	Высокоразвитые	Давно созданные группы, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность и т.д.
9	Слаборазвитые (диффузные)	Характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью
10	Референтные (эталонные)	Группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которыми себя отождествляет, на которые ориентируется в своих симпатиях и антипатиях. С их помощью человек сравнивает свое поведение с поведением других и оценивает его
11	Нереферентные (принадлежности)	В них люди реально состоят, проходят обучение или трудятся
12	Реальные	Группы, фактически существующие в пространстве и времени и объединенные реальными отношениями
13	Условные	Группы людей, условно объединенных для целей конкретного исследования по определенному признаку, например, по полу, возрасту и т.п.

Часто рассматривают два типа групп – **формальные и неформальные**. Первые выделяются как структурные подразделения в организации, имеют

назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей, а также закрепленные за ними функции и задачи. Эти группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого-либо проекта.

**Неформальные группы** создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с симпатиями, общими интересами, привычками и т.п. Эти группы существуют во всех организациях, хотя не представлены в схемах, отражающих строение организации. Они имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В этих группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры.

**Причины роста интереса к командообразованию.** Они обусловлены тенденциями развития современного бизнеса<sup>53</sup>. Назовем их: 1) развитие коммуникационных и транспортных сетей расширяет рынки и приводит к росту международной конкуренции; Интернет обеспечивает всеобщую доступность информации, и теперь преимуществом будет обладать тот, кто сможет быстрее и лучше ею воспользоваться; 2) стремительный рост высоких технологий требует быстрых изменений, связанных с их внедрением; креативность и способность к быстрому внедрению инноваций становятся необходимыми условиями выживания; 3) в условиях международной конкуренции бизнес все больше ориентируется на потребности конечного потребителя – как следствие, повышаются требования к гибкости организационных структур и систем управления; 4) возможности личного роста и саморазвития играют все большую роль в мотивации персонала – как следствие, более остро встает вопрос удержания и мотивации высококвалифицированных специалистов.

Использование **феномена команды** с её возможностями ставить амбициозные цели и добиваться результатов, умением извлекать максимум из ресурсов каждого члена команды и поддерживать высокую мотивацию членов команды на совместную работу может дать решающее конкурентное преимущество современным компаниям. Особенности российской культуры (склонность к групповой работе, ориентация на неформальные отношения) позволяют утверждать, что **командный менеджмент подходит российскому бизнесу** как инструмент, и путь его внедрения – это во многом путь развития конкурентоспособности российских компаний.

---

<sup>53</sup> Долгов, М. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации / М. Долгов, Е. Доценко, А. Нефедов, С. Зверев. – <http://www.top-personal.ru/issue.html?81>

**Превращение группы в команду** происходит, когда: 1) все её члены рассматривают достигнутый успех как общий; 2) доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет; 3) культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде; 4) принадлежность к команде считается престижным состоянием; 5) цели команды постоянно реализуются (табл. 20).

Таблица 20

Различия между рабочей группой и командой

Признак	Рабочая группа	Команда
Цели	Личные цели	Общая цель
Ответственность	Каждый – за часть общего результата	Каждый – за конечный результат командной работы
Кооперация	Нет необходимости	Кооперация необходима
Общение	Общаются мало	Общаются много
Эффект синергии	Отсутствует (эффект группа в целом – меньше эффекта суммы её участников)	Ощутим (больше, чем эффект от суммы всех её участников)
Лидерство	Направляющее, контролирующее	В форме коучинга
Число членов	Неопределенное	Конкретное число
Обучение	Индивидуальное	Коллективное

**Команда** – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов. Поэтому главное отличие команд от традиционных формальных рабочих групп – **наличие синергического эффекта**. Напомним, что синергия (от греч. *syn* – вместе, *ergos* – действие) – суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы. Известно мнение Джека Уэлча («Дженерал Электрик»: «Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников. Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка»).

**Отчетливыми признаками команды** являются: 1) **взаимозависимость** (каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу, другие члены команды зависят от работы каждого, все делятся рабочей информацией друг с другом, члены команды также воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга); 2) **разделяемая ответственность** (ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми); 3) **результат** (ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность).

**Типология команд.** Единой типологии команд пока нет, существует ряд искусственных классификаций. Команды подразделяют: 1) **по целям** (при разработке продукта, решении проблем); 2) **по сроку действия**: постоянные (команды функциональных служб), временные (для решения за-

даний, работы над проектами, ведения анализа); 3) **по членству**: функциональные (команда на базе одного отдела, в ней специалисты конкретной области), перекрестно-функциональные (специалисты разных функциональных областей); 4) **по структуре**: контролируемые, самоуправляемые.

В зависимости от целей рассматривают 4 типологии команд: 1) совещательные (совет, «круглый стол»); 2) производственные (бригада, управленческая структура); 3) проектная (исследований, планирования); 4) группа действий (спортивная команда, экспедиция, команда на переговорах).

По роду деятельности Джон Катценбах и Дуглас Смит<sup>54</sup> выделяют команды: 1) занимающиеся подготовкой рекомендаций; 2) производственные; 3) управляющие. Причем каждая из них может находиться на одном из уровней развития активности: 1) рабочая группа; 2) псевдокоманда; 3) потенциальная команда; 4) реальная команда; 5) высокоэффективная команда (рис. 20).

Команды бывают: **функциональные** (консультативно экспертные команды, представляющие собой комитеты, рецензионные советы, консультативные советы, кружки качества и т.д., а также производственные команды: команды технического обслуживания, экипажи самолетов, подводных лодок, горнопроходческие бригады и т.д.); **творческие**: а) действующие (спортивные команды, экспедиции, команды для ведения переговоров, театральные труппы); б) команды для работы над проектом (исследовательские группы, планирующие, команды архитекторов и проч.).

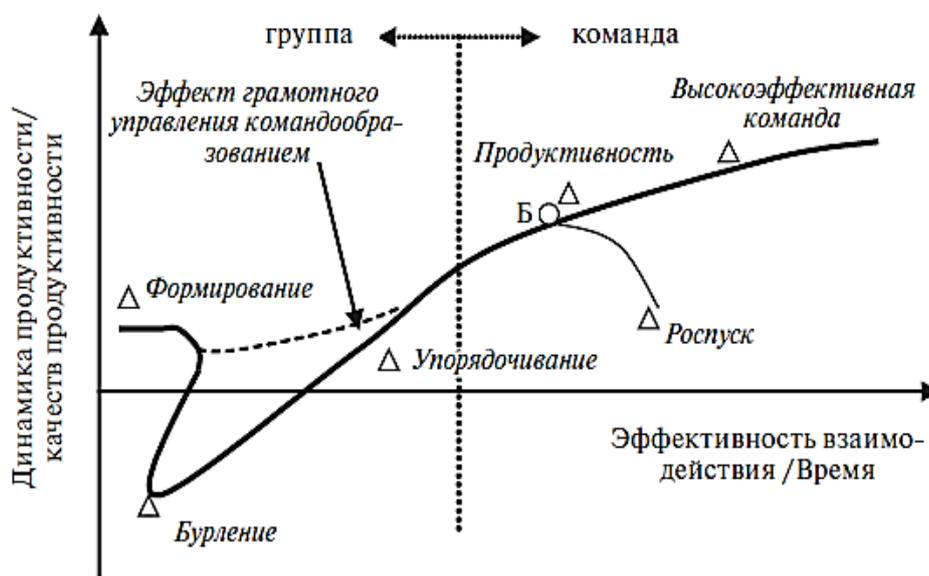


Рис. 20. Уровни развития групповой активности

Творческие команды больше озабочены решением проблемы, социальная сторона вопроса вторична, – выполнить задание, тогда как функцио-

<sup>54</sup> Katzenbach Jon R., Smith Douglas K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. – Harvard Business Review Press, 1993. – 304 p.

нальная команда больше подвержена социальному влиянию, в ней члены больше озабочены социальными аспектами<sup>55</sup>.

Такие команды эффективны при решении **одноразового задания**, нацеленного на конкретный результат. По Д. Макинтош-Флетчеру такие команды называют **кросс-функциональными** (табл. 21). Другая разновидность команд (производственные подразделения, работающие под руководством координатора или лидера) называется **интактной**.

Таблица 21

Типы команд по Д. Макинтош-Флетчеру

Характеристики	Тип команды*	
	Кросс-функциональные	Интактные
1	2	3
Членство	Члены представляют более чем одно подразделение	Члены представляют естественную группу или подразделение
Продолжительность существования	Определяется завершенностью задания	Постоянное существование
Цели	Фокус на одной задаче	Выполнение ряда задач в определенных границах
Измерение	Достижение выполнения поставленной задачи	Достижение поставленной организационной цели
Примеры	– Группы решения проблем – Команды развития бизнеса – Группы доставки товаров	– Производственные подразделения – Рабочие группы
*Кросс-функциональные формируются из представителей разных подразделений формальной организации и отражают их интересы. Для них характерны одноразовые задания. Для членов работа по заданию вторична по отношению к основной работе. Руководитель – формально назначенный или выбранный командой. «Интактный» – означает нетронутый целый. Таковы: производственные подразделения. Эти команды могут иметь руководителя – не члена команды		

Сложно поведение каждого человека, отсюда – сложность процессов развития социальных систем. При изучении (моделировании) их упрощают. Например, Брюсом Такменом предложена двухфакторная модель развития группы: первый фактор – **деловая активность** (решение групповой задачи), второй – **межличностный** (развитие групповой структуры)<sup>56</sup>.

В сфере деловой активности он выделяет стадии: 1) ориентировки в задаче; 2) эмоционального ответа на требования задачи, вследствие несовпадения личных намерений и предписаний последней; 3) открытого обмена

<sup>55</sup> Синягин, Ю.В. К вопросу о типологии управленческих команд / Ю.В. Синягин, И.В. Калинин // Акмеология. – 2002. – № 2. – С. 6–20.

<sup>56</sup> Tuckman, Bruce W. Developmental sequence in small groups / Bruce W. Tuckman // Psychological Bulletin. – 1965. – № 63 (6). – P. 384–399.

релевантными интерпретациями, где активизируется информационный обмен, позволяющий членам группы глубже изучить намерения друг друга, дать альтернативу трактовку информации; 4) принятия решений, состоящую из попыток успешного решения задачи (табл. 22).

Таблица 22

Сфера жизнедеятельности группы	
Деловая (инструментальная)	Эмоциональная (экспрессивная)
Стадия ориентировки в задаче Поиск оптимального способа решения	Стадия «проверки зависимости». Поиск взаимоприемлемого межличностного поведения
Стадия эмоционального ответа на требование задачи. Противодействие членов группы требованиям задачи	Стадия «внутреннего конфликта» Нарушение взаимодействия
Стадия максимального информационного обмена. Проникновение в намерения друг друга	Стадия «развития групповой сплоченности». Гармонизация отношений
Стадия принятия решения. Конструктивное сотрудничество	Стадия «функционально-ролевой соотнесенности». Образование ролевой структуры группы

Группа имеет интегральные стадии развития, получившие следующие имена: 1) forming («форминг» или формирование – первичное, поверхностное знакомство); 2) storming («шторминг» или штормление – конфликтное формирование иерархии статусов членов группы); 3) norming («норминг» или нормализация – разработка норм группового взаимодействия); 4) performing («перформинг» или исполнение, суть которого – в более или менее слаженном функционировании группы)<sup>57</sup>.

К **командным эффектам** исследователи относят следующее: 1) взаимоусиление, ориентированное на достижение общей цели; 2) приоритет целей совместной деятельности над личными целями; 3) инициативный обмен ресурсами во имя достижения общей цели, а не подход «ты мне – я тебе»; 4) преобладание нематериальной мотивации сотрудников организации, развитая способность многих сотрудников к самомотивации; 5) высокая личная ответственность каждого сотрудника за достижение общей цели отдела, службы, компании; 6) готовность к самоотверженным действиям за интересы компании; 7) добровольная самодисциплина и самоконтроль сотрудников, которые они воспринимают как необходимое условие обеспечения надежности; 8) инициативная подача обратной связи сотрудниками, открытость коммуникаций; 9) руководители – инициативные и целеустремленные неформальные лидеры; 10) способность к организации

<sup>57</sup> Позже Брюс Такмен вместе с Мэри Энн Йенсен добавил в модель развития команды пятый этап (adjourning) – стадию расставания (см.: Tuckman Bruce W., Jensen, Mary Ann C. Stages of Small-Group Development Revisited // Group & Organization Studies. – 1977. – № 2(4). – P. 419–427.)

самостоятельной и согласованной деятельности каждого отдела и подразделения, как следствие – адаптивность и готовность к изменениям; 11) высокая степень доверия сотрудников друг к другу, основанная на разнообразном опыте результативных совместных действий и яркой корпоративной истории; 12) принятые в компании стандарты поведения и деятельности являются обязательными для всех (нет двойных стандартов); 13) готовность принять личную ответственность за неуспех команды в сочетании с принятием заслуг других при достижении результата; 14) ориентация на беспрецедентную результативность в индивидуальной и совместной деятельности; 15) развитое чувство «мы», корпоративная культура (включая: язык, традиции, нормы, правила и т.п.), добровольно принимаемая и развиваемая сотрудниками.

На рис. 21 отражена динамическая картина изменения эффективности работы группы при переходе в статус команды.

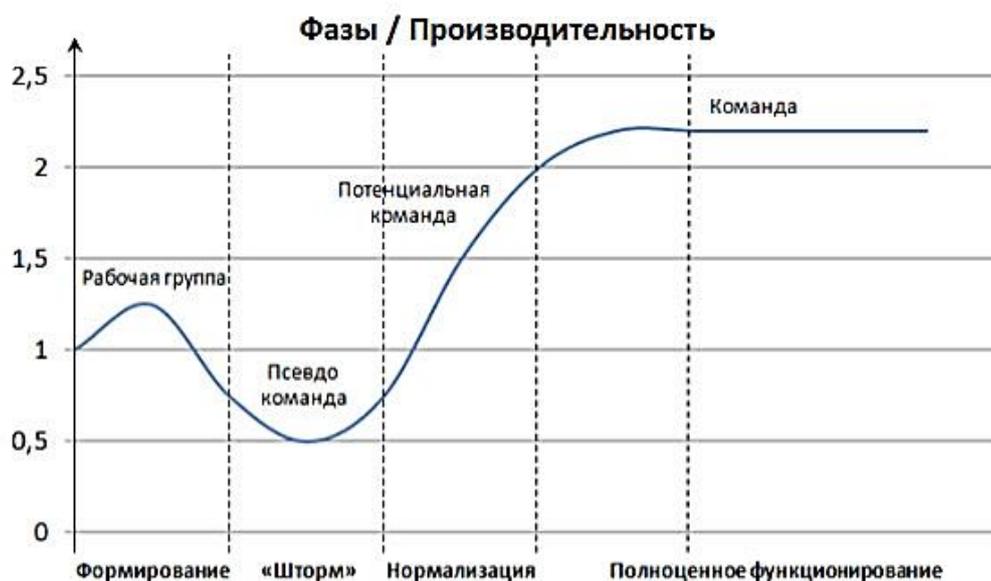


Рис. 21. Эффективность работы группы по фазам командообразования

### 3.6. Власть, влияние, лидерство

**Макиавеллизм в управлении.** Макиавеллизм – термин, обозначающий государственную политику, основанную на культе грубой силы, пренебрежении нормами морали и т.п. («для упрочнения государства допустимы любые средства – насилие, убийство, обман, предательство»).

Происходит от имени Н. Макиавелли и связан с идеями из его книги «Государь». В быту соответствует понятиям «коварство», «вероломство». В психологии термин стали применять Р. Кристи и Ф. Гейз (США), разработав «шкалу макиавеллизма» из **трех составляющих: 1) поведение** (макиавеллист манипулирует всегда осознанно с целью достижения выгоды для себя, применяя лесть, обман, подкуп, подлог); **2) отношение** (макиавелли-

сты цинично относятся к людям, с подозрением, ориентируясь не на партнера, а на свою выгоду, которую они могут получить через него); **3) игнорирование социальной морали.** Позже исследователи обнаружили, что макиавеллизм включает не три, а **четыре фактора:** лживость, лесть, неверие в мораль и вера в то, что люди изначально лживы и порочны.

Рассмотрим различия между властью, авторитетом и влиянием.

**Влияние** – использование конкретных средств, с помощью которых одно лицо вносит изменение в поведение, отношение и т.д. другого лица. **Средства влияния** могут различаться практически полярно: от просьбы, высказанной шепотом на ухо (+) до приставленного к горлу ножа (–); от высказывания идей (+) до насилия (–).

**Власть** – способность влиять на поведение других людей, возможность оказывать воздействие на их деятельность с помощью какого-либо средства: воли, принуждения, поощрения, внушения, интриги и т.д.

**Формы власти.** Власть может принимать разнообразные формы, их можно представить в виде четырех главных типа: 1) власть, основанная на принуждении; 2) власть, основанная на вознаграждении; 3) должностная (традиционная) власть; 4) власть авторитета.

Нет абсолютной власти. Она бывает: 1) **формальная** (власть должности, её масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий); 2) **реальная** (власть личности и её авторитета, обусловлена местом в неофициальной системе отношений, измеряется степенью готовности окружающих подчиняться). Границы этих властей совпадают редко, их обладатели – разные люди, что уменьшает возможность её монополизации.

Основы власти связаны: 1) с **принуждением** или его потенциальной возможностью (что непопулярно в условиях демократии); 2) с **собственностью** на ресурсы: а) материальные, в т.ч. деньги; б) связей с влиятельными лицами, в чьих руках блага находятся; в) информации (знания и умения); 3) с **добровольным подчинением** одних лиц другим.

**Детерминанты (причины) формирования власти:** а) **традиция** – ориентация на должность, вне зависимости, кто её занимает (однако бывает, что это не согласуется с современными условиями); б) **личная харизма** – привлекательность каких-то черт характера (это непрочно, т.к. харизма во многом основана на эмоциях; в) **убежденность** (она прочна и делает ненужным контроль и стимулирование; однако убежденность формируется медленно – в ходе сотрудничества).

В современных организациях наблюдается тенденция к ослаблению власти. Причины этого: 1) сокращение разрыва руководителей и подчиненных в уровне образования и квалификации; 2) узкая специализация (людям трудно найти замену); 3) ослабление традиции подчинения (сокращение числа лиц, проходящих военную службу или регулярно посещающих церковь); 4) высокая мобильность работников, простота доступа к информации.

**Типология основ власти.** Исследователи власти и лидерства Дж. Френч и Б. Равен (США) разработали классификацию основ власти, включающую следующие пять форм (табл. 23).

Таблица 23

Классификация основ власти по Дж. Френчу и Б. Равену

№	Форма власти	Сущность
1	Основанная на принуждении	Предусматривает способность наказывать сотрудников за неподчинение. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать, иначе он может помешать удовлетворению насущной потребности исполнителя, например, заблокировать его продвижение по службе
2	Основанная на вознаграждении	В данном случае личность получает власть за счет своей возможности назначить вознаграждение, а исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность исполнителя или доставить ему удовольствие
3	Экспертная (высокого профессионализма)	Как правило, руководители добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям: исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблемы, и принимает на веру ценность этих знаний
4	Эталонная (власть примера)	Речь идет о влиянии, основанном на харизме – власти не логики или давней традиции, а силы личных качеств или способностей лидера. Власть примера определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера или по крайней мере вызовет к нему уважение
5	Законная (легитимная)	В данном случае исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться им. Законную власть очень часто называют традиционной, подразумевая под ней способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря своему служебному положению

**Власть, основанная на авторитете.** Одной из форм осуществления власти является авторитет (от лат. *auctoritas* – «власть», «влияние»).

**Авторитет** – положительная оценка достоинств руководителя и убежденность подчиненных в правильности и точности принимаемых им решений. Характеристики влияющего так привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Исполнитель убежден, что влияющий обладает опытом, которого нет у исполнителя.

Есть два источника авторитета: 1) вера в личностные особенности человека, его престиж; 2) вера в способности человека и его деловые качества. Для приобретения авторитета всегда требуется время. На первом этапе нужен **внешний авторитет**, он основан на следующих признаках: 1) церемония вступления в должность; 2) награды, знаки отличия, звания, должности; 3) большой рабочий кабинет; 4) ограничения в допуске посетителей; 5) служебная машина; 6) размер оклада и побочных доходов и т.д.

**Авторитет руководителя** основывается на доверии подчиненных, а именно: 1) на убеждении доброжелательного отношения к ним; 2) на убеждении, что руководитель имеет широкий кругозор; 3) на уверенности в том, что руководитель принимает решения потому, что лучше знает вопрос, в иных случаях привлекает для этого подчиненных.

**Авторитет личности** – это власть, основанная на бессознательной, харизматической вере (от греч. «харизма» – «милость», «божественный дар», «слепая вера»). Опирается на влияние примера. Характеристики влияющего привлекательны для исполнителя, он хочет быть таким же (табл. 24). На уровне подсознания подчиненный отождествляет себя с руководителем (удовлетворяется его потребностью в принадлежности и уважении).

Таблица 24

Характеристики харизматических личностей

№	Характеристика	Комментарий
1	Обмен энергией	Эти личности излучают энергию, заряжая ею окружающих
2	Особенности внешности	Лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится
3	Независимость характера	В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других
4	Хорошие риторические способности	У них есть умение говорить и способность к межличностному общению, они умеют убеждать
5	Восприятие восхищения своей личностью	Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают восхищение ими, при этом не впадают в надменность и себялюбие
6	Уверенная манера держаться	Они всегда выглядят собранными и владеющими ситуацией

**Авторитет специалиста** – это власть, основанная на разумной вере. Исполнители верят в компетенцию своего руководителя.

**Лидер и руководитель, их отличие.** Руководить людьми можно двояко: 1) командовать, подталкивая (менеджер-администратор); 2) увлекать, ведя за собой (лидер). Должность лишь формально создает условия быть лидером коллектива, но автоматически таковым не делает. **Руководство** – деятельность по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающая достижение целей организации. Оно включает: 1) постановку задач; 2) координацию; 3) мотивацию; 4) регулирование; 5) контроль. Подходы к руководству претерпели эволюцию (табл. 25).

**Теории лидерства.** Изучение лидерства активно началось с 1930-х годов. Разрабатывались личностные, поведенческие, ситуационные теории (табл. 26). Более поздние исследования доказали, что решающую роль в успехе руководства могут сыграть ситуационные факторы. Однако вся исто-

рия изучения феномена лидерства привела к тому, что воцарились два подхода: рационалистический и гуманистический<sup>58</sup>.

Таблица 25

Эволюция подходов к руководству

№	Подход	Комментарий
1	Ранний технократизм	Сущность: человек – придаток машины. Надо совершенствовать технику, не обращая внимания на человека. Рабочий день – до 16–18 час/сут., задействование труда детей с 4–5 лет. Предельное упрощение операций, деквалификация мастеров своего дела
2	Классический технократизм	Сущность: человек равен машине по значению. Надо рационализировать трудовые операции, учитывать антропологию, биомеханику. Однако личность – игнорировалась
3	Гуманистический технократизм	Сущность: обращение к человеку, но обезличенное, без учета индивидуальности. Результат – неврозы, нежелание добросовестно трудиться
4	Гуманистический подход (конец XX века)	Сущность: управление отталкивается от человека. Создаются условия для труда с максимальной отдачей. Принципы руководства – на базе гуманистического подхода: 1) последовательность; 2) единство слова и дела; 3) ответственность; 4) высокая мораль; 5) чуткость; 6) внимательность; 7) уважение. Подход предполагает, что руководитель регулярно встречается с людьми труда, знает их потребности, цели, условия жизни, а это вызывает <b>доверие</b>

**Взгляды У. Бенниса на лидерство.** Уоррен Беннис рассматривает лидерство как фактор, приобретающий первостепенное значение. Его книга по проблеме (Leaders («Лидеры», 1985 г.), написана совместно с Бертом Ханусом на результатах изучения девятнадцати американских лидеров.

Несмотря на их несхожесть, авторы книги выявили у них **четыре качества**: 1) управление вниманием (происходит из умения увидеть то, что готовы признать другие люди); 2) управление ассоциируемыми идеями (требует умения их успешного распространения); 3) управление доверием (необходимо всем организациям и является основным элементом их надежности); 4) самоуправление (подразумевает знание собственных способностей и умелое их применение). По У. Беннису, моделью поведения лидеров будущего станет **наставничество**, когда руководитель исполняет роль, напоминающую **роль тренера** команды. Лидер должен обладать: умением учиться у других и у внешней среды, стремлением больше узнать о самом себе. У. Беннис называет таких руководителей «вечными учениками».

Лидерство основывается на трех основных факторах: 1) амбициях или внутренних побуждениях; 2) компетенциях или опытности; 3) внутренней целостности или моральных качествах. У. Беннис предупреждает об опас-

<sup>58</sup> Ольшанский, Д.В. Основы политической психологии / Д.В. Ольшанский. – Екатеринбург: Деловая книга, 2001. – 496 с.

ности выбора в сложные времена тех лидеров, которые обладают амбициями и компетенцией, но лишены порядочности.

Таблица 26

Краткие сведения о теориях лидерства

№	Группа теорий	Исследователи	Характеристика
1	«Героев» и «теории черт»	Т. Карлейл, Е. Дженнингс, Дж. Дауд и др.	Теории посвящены изучению качеств, «передающихся по наследству». Египтяне приписывали вождям «божественные черты», греки раскрывали качества: справедливости, мудрости, хитрости и доблести. Перечни таких качеств есть в разных культурах
2	Среды	Е. Богардус, В. Хоккинг, Дж. Шнейдер	Основная мысль: лидерство – функция окружения (времени, места, обстоятельств, в т.ч. культурных). Подход игнорировал индивидуальные различия людей
3	Личностно-ситуационные	Х. Герт, С. Казе, С. Миллз, С. Шартл	Симбиоз предыдущих, одновременный учет психологических черт лидера и условий, где происходит процесс лидерства
4	Взаимодействие-ожидания	Дж. Хоманс, Дж. Хемфилд, Р. Стогдилл	Рассматривает три основные переменные: действие, взаимодействие и настроения. Лидер определяется как инициатор взаимодействия
5	«Гуманистические»	Д. Макгрегор, К. Аргирис, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон	Здесь человек – «существо мотивированное», а организация – структурирована и контролируется. Функция лидерства – модификация организации для обеспечения свободы индивидов для реализации их мотивационного потенциала и удовлетворения своих нужд – при одновременном достижении целей организации
6	Обмена	Дж. Хоманс, Дж. Марч, Г. Саймон, Х. Келли, Д. Тибо	Общественные отношения – форма обмена, где члены вносят реальный и психологический вклад, за что получают психологический «доход». Взаимодействие идет, пока участники находят обмен взаимовыгодным. По Т. Джакобсу вариант теории таков: группа дает лидеру статус и уважение в обмен на его особые способности к достижению цели
7	Мотивационные	Дж. Аткинсон, В. Стоун, Д. Шлезингер, Дж. Штерн	Мотив – «навязчивая идея» на внутренней потребности компетентно обращаться с окружающей средой. Независимо от начальной потребности (власть, самовыражение), мотивация зависит от осознаваемых человеком возможностей. Слишком сильная мотивация может исказить восприятие. «Теория амбиций» предполагает рациональную оценку ситуации

**Исследования университета штата Огайо** относятся к раннему этапу изучения поведения лидеров. На материале наблюдений за 2 тыс. лидеров были выделены 150 форм поведения и составлена «Анкета по описа-

нию поведения лидеров». Полученные результаты позволили разделить поведение лидеров на две категории: 1) **внимательное поведение** (показывает, насколько чутко лидер относится к подчиненным, уважает их мнения и чувства и в какой степени ему удастся добиться взаимного доверия); 2) **инициирующее поведение** (показывает, насколько лидер ориентирован на выполнение заданий и склонен направлять деятельность подчиненных на достижение корпоративных целей. Этот тип лидерства предполагает жесткое руководство, контроль, детальное планирование и составление расписания и графика работы подчиненных).

Хотя многие лидеры используют оба типа поведения, две эти поведенческие категории независимы друг от друга. Иными словами, лидер может проявлять в значительной или незначительной степени формы поведения, принадлежащие разным категориям. Кроме того, лидер способен демонстрировать выраженное внимательное поведение и в незначительной степени использовать иницирующее поведение, либо наоборот. Однако, каждая из четырех комбинаций стилей лидерства может быть эффективной.

**Исследования Мичиганского университета.** Анкета «Изучение организаций не очень отличается от анкеты университета штата Огайо. В итоге мичиганские ученые выделили два типа поведения лидеров: 1) **ориентированность на сотрудников** (стиль соответствует концепту «внимательность» – см. выше); 2) **ориентированность на работу** (стиль близок к категории «инициирующее поведение»).

**Стиль руководства** – совокупность способов воздействия руководителя на подчиненных. Данный вопрос изучали: Курт Левин, Дуглас МакГрегор и др. Так, Левиным и его сотрудниками были выделены три стиля руководства: **демократический, авторитарный, нейтральный** (в отечественной литературе в качестве их аналогов иногда вводятся иные обозначения: **коллегиальный, директивный, попустительский**). Стиль руководства в **широком значении** представляет собой целостную систему устойчиво повторяющихся особенностей деятельности руководителя (мотивов и целей, содержания, способов), обладающую внутренней гармонией и выработанную для эффективного осуществления функций управления в определенных условиях. В **узком значении** стиль – это специфическая система способов деятельности (в том числе способов обращения).

Охарактеризуем типы стилей.

**1. Авторитарный.** Он применяется при руководстве лицами невысокой квалификации. Исполнители безоговорочно подчиняются или доверяют руководителю (это армия, чрезвычайные ситуации). Выделяют две разновидности: 1) жесткую «эксплуататорскую», 2) мягкую «облагороженную».

**2. Демократический.** Здесь руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение. Применим для сложных работ. Есть две разновидности: 1) консультативная, 2) партисипативная (не толь-

ко советы, но и привлечение подчиненных к постановке целей и контролю. Есть данные по поводу качественно-количественной эффективности данных стилей. Так, хотя при авторитарном стиле можно сработать в два раза больше по количеству (объему), но качество работ в демократическом варианте на порядок выше (это выводит нас на проблему низкого качества многих видов продуктов, при ненужном выполнении (перевыполнении!) планов в СССР, причем часто «любой ценой»).

**3. Либеральный.** Здесь руководитель ставит проблему, создает условия, определяет правила, задает границы решения, а сам уходит на второй план (как консультант, арбитр, эксперт). Стиль используется, например, в сфере НИОКР, где не нужна излишняя опека.

Три данных стиля создают управленческий континуум, где трудно найти грани. Выделяют также **промежуточные стили: инструментальный стиль**, близкий к авторитарному (он ориентирован на задачу, руководитель по нему: распределяет обязанности, ставит задачи, поанирует, создает условия, контролирует); **стиль, ориентированный на человеческие отношения** (он близок к демократическому, дает простор для творчества, улучшает взаимоотношения в коллективе). Между стилями есть определенный баланс: увеличение доли одного стиля ведет к снижению другого – отсюда многомерность стилей.

**Ренсис Лайкерт** разработал свою теорию стилей, обобщив методы управления и расположив их на некоем континууме от 1 до 4 (табл. 27).

Таблица 27

Стили руководства Р. Лайкерта

№	Стиль руководства	Характеристика стиля
1	Эксплуататорско-авторитарный	Руководители мотивируют людей угрозой наказания, исполь-зованием поощрения, сами принимают решения
2	Благосклонно-авторитарный	Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных
3	Консультативно-демократический	Руководители оказывают определенное доверие подчиненным, используют их идеи и точки зрения, консультируются с подчиненными в ходе принятия управленческих решений
4	Основанный на участии	Руководители проявляют полное доверие к подчиненным, выслушивают их мнения, привлекают ко всем видам деятельности, относятся к подчиненным как к равным

Последняя система самая действенная. Взаимоотношения руководителя и подчиненных дружеско-доверительные, принятие решений в высшей степени децентрализовано, общение нетрадиционное.

**Теории «Х» и «У» Дугласа Макгрегора.** Макгрегор назвал представления автократичного руководителя по отношению к работникам теорией

«Х», тогда как демократичного руководителя теории – теорией «У». Эти представления отличны друг от друга (табл. 28).

Таблица 28

Представления руководителей по теории «Х» и «У»

№	Теория «Х»	Теория «У»
1	Люди изначально не любят трудиться, при любой возможности избегают работы	Труд естественен. Если условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней
2	У людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили	Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль
3	Больше всего люди хотят защищенности	Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели
4	Чтобы заставить людей трудиться, надо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания	Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично

Автократ централизует полномочия, единовластно принимает решения, оказывая психологическое воздействие на подчиненных, даже прибегая к угрозам. Демократичный руководитель предпочитает механизмы влияния, апеллирующие к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения. Такой руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным, его роль – осуществление связей между целями организации и целями группы, оценка выполненной работы. Здесь царит атмосфера доверия, люди самостоятельны и обращаются к руководителю в редких случаях. Однако стиль непригоден в ситуациях, когда необходимо быстрое принятие решения.

**Ситуационные концепции лидерства.**

**1) Концепция Ф. Фидлера.** В ней выделены **три фактора**, влияющие на поведение руководителя: 1) отношения между руководителем и подчиненными (степень доверия и уважения); 2) структура задачи (регламентация труда); 3) власть руководителя (объем должностных полномочий). Концепция установила два факта обеспечения эффективного руководства: 1) руководители, ориентированные на выполнение задачи, обеспечивают высокую производительность группы в благоприятных и неблагоприятных ситуациях, тогда как руководители, ориентированные на отношения, обеспечивают более высокую производительность группы в промежуточных состояниях; 2) эффективность работы руководителя зависит как от степени благоприятности ситуации, так и от стиля лидерства. Решающий фактор – **соответствие стиля руководства и ситуации**, где работает коллектив. Добиться этого можно так: 1) приспособить лидера к ситуации (посредством подбора, стимулирования, обучения, переобучения, в крайнем случае – замены); 2) изменить ситуацию (путем наделения дополнительными

полномочиями). Иначе: если руководитель изменить себя не способен, его надо поместить в условия, где он проявит себя наилучшим образом.

**2. Концепция Т. Митчелла-Р. Хауса (или «путь-цель»).** Появилась в 1970-х гг. и базируется на теории ожиданий. Работа эффективна, если есть прямая связь между руководством и уровнем мотивационных ожиданий последователей. Идеален вариант, когда вознаграждение, ожидаемое за выполнение задания абсолютно соответствует желаемому. В концепции – четыре управленческих стиля, её авторы считают, что руководитель может менять стили в зависимости от ситуации (табл. 29).

Таблица 29

Стили по концепции Т. Митчелла-Р. Хауса

№	Стиль	Характеристика стиля
1	Директивный (авторитарный)	Руководитель объясняет что, как, когда и каков должен быть результат, осуществляет контроль
2	Поддерживающий	Руководитель на равных с подчиненными (внимание к развитию дружественного климата в организации)
3	Ориентированный на результат	Установление целей (напряженных, но достижимых) и основное внимание – к качеству во всем
4	Участвующий	Привлечение подчиненных к управлению организацией (совет с подчиненными, внимание к их предложениям)

**3. Концепция П. Херсли и К. Бланшара** В её основе лежит: уровень зрелости подчиненных – они оцениваются с точки зрения психологической зрелости (мотивация) и профессионализма (способности выполнять работу – знание плюс опыт). Концепция построена морфологически – как комбинация готовности и способности (зрелости) подчиненных (табл. 30).

Таблица 30

Стили по концепции П. Херсли-К. Бланшара

№	Готовность	Способность	Характеристика стиля
1.1	Да (+)	Да (+)	Лучший стиль при руководстве высокозрелыми последователями. Работники берут на себя максимум ответственности. Есть доверие работникам, делегирование дел
1.2	Да (+)	Нет (-)	Лучший при умеренно зрелых работниках. Нужна директивность и поддержка. Руководитель вселяет уверенность в способности работника сделать задание. Используется обучение или убеждение
2.1	Нет (-)	Да (+)	Руководитель должен заинтересовать подчиненных (мотивация со стороны руководства, партнерство). Давая возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель добивается желаний последователей выполнять работу
2.2	Нет (-)	Нет (-)	Здесь высокая директивность и тщательный присмотр за работниками, поддержка дисциплины

**4. Концепция (модель) В. Врума и Ф. Йеттона.** По ней в зависимости от: а) ситуации, б) особенностей коллектива, в) характера проблемы выде-

ляется пять стилей руководства: 1) руководитель **сам** принимает решения; 2) руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, **выслушивает их мнение** и принимает решение; 3) руководитель излагает проблему, обобщает высказанные подчиненными мнения **и с их учетом** принимает решение; 4) руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате **формируется общее мнение**; 5) руководитель постоянно работает с группой, которая вырабатывает коллективное решение или принимает лучшее решение, независимо от того, кто его автор (табл. 31).

Таблица 31

Стили по модели В. Врума-П. Йеттона

№ типа	Название стиля	Характеристика стиля
A1	автократический 1	Руководитель сам решает задачу и принимает решение, используя имеющуюся у него информацию
A2	автократический 2	Руководитель сам решает задачу, но сбор и первичный анализ информации – за подчиненными
C1	консультативный 1	Руководитель принимает решение путем индивидуальных консультаций с отдельными подчиненными
C2	консультативный 2 – совещательный	Аналогично стилю C1, но консультации проводятся в групповой форме
G2	Групповой (полного участия)	Решение принимает группа, где руководитель играет роль «председателя»

Назовем **базовые функции**, выполняемые руководителями: 1) стратегическая (руководитель осуществляет постановку целей и ведет разработку стратегии); 2) экспертно-инновационная (он знакомится с достижениями НТР и организует работу по внедрению новой продукции и услуг); 3) административная (функции: организационная, координационная, кадровая, стимулирующая, контрольная); 4) коммуникационная (совещания, переговоры, прием посетителей); 5) социальная (создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата).

**Типаж руководителей** осуществляется по ряду признаков, среди которых доминируют классификации: 1) по мотивам и конечным целям деятельности; 2) по способам достижения желаемого. В целом, общий мотив любого человека – повышение благосостояния. Для руководителей мотив реализуется через сохранение существующей должности или достижения более высокой. Выделяют следующий типаж: **1) пассивные руководители** – исполнительский тип (для них характерны признаки: узость кругозора, шаблонность действий, нерешительность, боязнь риска). В их числе: «**специалисты**» – они укрепляют позиции, доказывая профессионализм; «**интеграторы**» – эти добиваются своего, приспособившись и поддерживая хорошие отношения со всеми; «**мастера**» – эти сохраняют свое положение путем тотального контроля над исполнителями, требуя по схеме отказа от инноваций и риска; «**люди компании**» – эти создают впечатление бурной деятельности и занятости проблемами организации (они дают советы об-

щего плана, но поверхностные); **2) активные руководители** – инициативного типа (их признаки: стремление к власти как для удовлетворения своих амбиций, так и ради организации; они рискуют, быстро откликаются на изменения). В их числе: **а) активные руководителя, ориентированные на себя**, включающие: «борцов с джунглями» (у них власть ради власти для себя, они делят мир на сообщников и врагов); «львов» – действующих открыто; «лисы» – плетущих интриги; «игроки» – эти заинтересованы не столько в должности, сколько в процессе её достижения; **б) открытые руководители**, стремящиеся к власти ради общего блага.

Обстоятельно **типаж руководителей** разработан Робертом Блейком и Джейн Моутон к началу 1980-х гг. Их схему называют **управленческой решеткой** (managerial grid, ведь в переводе с англ. grid буквально – «решётка»), где действия руководителя рассматривают в 2 измерениях: 1) заботе о производстве (ось X); 2) заботе о людях (ось Y) – стремлении достижения конечных результатов на основе уважения работников, симпатии друг к другу, взаимного понимания и поддержки. Взаимосвязь измерений для определения типов управления можно представить в виде таблицы с девятибалльной оценкой, где один балл – низкая, а девять – высокая степень измерения. Есть и промежуточные степени измерения (рис. 22).

<b>1.9.</b> Внимание к запросам людей создает «человеческую» обстановку <b>«Загородный клуб»</b>		<b>9.9.</b> Внимание решению производственных задач и человеческим отношениям <b>«Коллективное управление»</b>
	<b>5.5.</b> Управление вокруг «золотой середины» <b>«Компромисс»</b>	
<b>1.1.</b> Проявление малого внимания решению производственных задач и людям <b>«Нищета управления»</b>		<b>9.1.</b> Основное внимание – решению производственных задач <b>«Режим подчинения руководителю»</b>

Рис. 22. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон

Из совокупности типов можно выбрать **пять основных**: 1) 9.1 – максимальная забота об эффективности производства (9) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (1) – такой руководитель отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать; 2) 1.9 – минимальная забота о производстве (1) сочетается с максимальной заботой о людях (9), здесь особое внимание уделяется сохранению дружеских отношений работников, пусть даже за счет производства; 3) 1.1 – минимальная забота о производстве и нуждах работников – руководитель этого типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации; 4)

5.5 – это руководитель с философией «золотой середины», в её основе – система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных; 5) 9.9 – высокий уровень заботы о людях и о производстве – в действиях руководителя этого типа преобладают демократические приемы решения производственных и личных задач.

В управленческой практике выделяют ещё три дополнительных типа управления как сочетания описанных пяти «чистых» типов: **патернализм** (от лат. *paternus* – отцовский) – систему отношений, основанную на покровительстве, опеке и контроле старшими младших, а также подчинении младших старшим; **оппортунизм** – менеджеры приспосабливаются и переходят, если это выгодно, на любой стиль (всё для достижения личных целей); **фасадизм** (от слова «фасад») – фронтальная сторона может быть фальшивой, т.к. загораживает то, что находится за ней.

Отечественными исследователями<sup>59</sup> предложена следующая типология российских руководителей (табл. 32).

Таблица 32

	Тип	Характеристика
1	2	3
1	Командир	Решает любую, не требующую глубокого анализа задачу, оперативен. Умеет сплотить людей. Способен воодушевить, «сдвинуть с места». Не умеет создавать алгоритмы, чтобы сотрудникам работать самостоятельно. Работа подчиненных в его отсутствие может развалиться
2	Кукловод	Умеет навязывать свои правила игры, часто их меняет, держит подчиненных в страхе. Поощряет конфронтацию людей и подразделений. Этика и интересы людей его не беспокоят. Как правило, не может собрать и удержать профессиональную команду
3	Диктатор	Силовой лидер, для него цель всегда оправдывает средства. Людей воспринимает как ресурс, не позволяет подчиненным высказывать свое мнение, заранее уверен в том, что сам все знает лучше всех. Эффективен в кризисных ситуациях, в управлении крупными структурами, чье преимущество базируется на технологических ресурсах, а от сотрудников требуется, в основном, четкое соблюдение правил
4	Эксперт	Живет интересами работы, считает компетентность главным фактором успеха. Сотрудники его не интересуют. В управлении может ограничиваться делегированием. Пользуется авторитетом как специалист, но не может объединить сотрудников. Ориентирован на себя
5	Друг	Во всем сомневается, в работу фирмы предпочитает не вмешиваться, надеясь, что все само разрешится. Для него огромная проблема настоять на своем. Дипломат, может урегулировать конфликт. Умеет выслушать сотрудников, собрать мнения, но при попытке их учета сталкивается с невозможностью этого. В итоге предпочитает не решать вопрос вообще, чем столкнуться с обидой коллег

Окончание табл. 32

1	2	3
---	---	---

<sup>59</sup> Фридман, А.С. Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных / А.С. Фридман. – М.: Добрая книга, 2009. – 478 с.

6	Манипулятор	Его девиз: «Разделяй и властвуй». Хорошо чувствует отношение подчиненных к нему и между собой, помнит хорошее и плохое. Эффективен в небольшом коллективе. В коллективе выделяет фаворитов и аутсайдеров, с удовольствием меняет их местами. Для укрепления власти может распускать слухи, плести интриги. Обожает ссорить и мирить сотрудников, выступая арбитром при выяснении отношений. В отличие от «Кукловода», интриги для него – цель, а не средство
7	Харизматик	Сильная и обаятельная личность, нравится людям. При большом объеме работ не способен всюду успеть, пытается все сделать сам. Подчиненные для него как компаньоны для взаимоотношений. Не любит планировать работу, верит в свою счастливую звезду. Эффективен в небольших группах и при условии знания работы подчиненных. Если что не так, то будет выполнять её сам

### 3.7. Конфликтность в менеджменте

**Понятие конфликта.** Конфликт – столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов. Конфликты не только допустимы, но и желательны, ибо: 1) дают информацию о проблемах организации и скрытых процессах в ней; 2) улучшают взаимопонимание, сотрудничество, вовлекают сотрудников в решение проблем; 3) стимулируют появление новых идей; 4) обеспечивают разрядку психологической напряженности.

Причины конфликта не всегда поддаются логической реконструкции, т.к. часто включают иррациональную составляющую, а внешние проявления часто не дают представлений об их истинном характере. Однако их надо для управления выявлять.

1. **Внутриличностный конфликт.** Обусловлен выбором между: а) приемлемым и приемлемым (желательно то и другое, но выбрать надо одно); б) неприемлемым и неприемлемым (выбор из двух зол); в) приемлемым и неприемлемым (в альтернативах есть свои достоинства и недостатки).

2. **Межличностные конфликты** в основном порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это выглядит как несовпадение характеров, взглядов или моральных ценностей.

3. **Конфликты между личностью и группой** чаще обусловлены несоответствием индивидуальных и групповых норм поведения.

4. **Межгрупповые конфликты** порождаются различиями в деловых интересах (несправедливое распределение прав, ресурсов, вознаграждения, плохая организация, стремление к власти, социально-психологическая несовместимость, иногда участие в конфликте обусловлена солидарностью).

Различают **разновидности конфликтов**: 1) **в организационном плане** – горизонтальные, вертикальные и смешанные; 2) **по сфере возникновения и развития** – деловые и личностные (неофициальные); 3) **по распределению между сторонами потерь и выигрышей** – симметричные и

асимметричные; 4) **по внешнему проявлению** – открытые и скрытые (латентные); 5) **по последствиям** – конструктивные и деструктивные.

Понятие о **производственном конфликте** и его субъектах. Производственный конфликт – конфликт, возникающий в рамках организации в связи с её деятельностью. Он существует в разных формах: образования клика, забастовок, локаута, саботажа, различных интриг. Конфликт втягивает в свою орбиту: организаторов (профсоюзы, стачкомы, отдельных лиц), участников (оппонентов), сторонних лиц, заинтересованных (арбитры, посредников), нейтралов и подстрекателей.

**Интрига** – нечестное запутывание окружающих для понуждения их к действиям, дающим выгоду инициаторам и ущерб тем, против кого она направлена. Орудие интриги – информация через третьи руки, очерняющая или обеляющая людей и их поступки.

**Клика** – группа сотрудников, противопоставляющая себя официальной (или поддерживаемой большинством) линии с целью захвата власти или упрочения своих позиций в организации.

**Забастовка** – временное организованное прекращение работы рядовыми сотрудниками, открытый коллективный отказ от неё и выдвижение совместных требований. Как правило, это заранее спланированное действие.

Бывают забастовки: законные и незаконные. **Формы** забастовок следующие: прекращение работы, уход с работы; работа по правилам (итальянская забастовка); замедленная работа (например, наполовину); пульсирующая (работают час в смену или группами); оккупационная (не работают, но находятся на своих местах); активная (работа по-своему)

**Саботаж** – действие, происходящее в рамках буквы закона и характерное для бюрократических организаций (обычно правила столь запутаны, что продуктивная работа бывает возможной лишь при их нарушении; неукоснительное их исполнение лишь парализует работу). По форме саботажа бывает пассивный и активный.

**Локаут** (от англ. lock out – «запирать дверь перед кем-либо») – временная остановка работы (или существенное сокращение объёмов производства) предприятия работодателем с прекращением выплаты зарплаты, с целью оказания давления на работников (аналог забастовки, но со стороны работодателя, а не работников). Крайняя формой локаута – коллективное увольнение по инициативе работодателя в связи с трудовым спором и объявлением забастовки, а также ликвидацией (реорганизацией) предприятия, представительства или филиала. Российский Федеральный Закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» от 20.10.1999 г. (утратил силу с 6 октября 2006 г. на основании Федерального закона от 30.06.2006 г. №90-ФЗ) запрещал локаут в процессе урегулирования коллективного трудового спора, в т.ч. при проведении забастовки. В данный момент **действует статья 415 Трудового Кодекса РФ**, которая **запрещает локаут** – увольнение работников по инициативе работодателя в связи с их участием в коллективном трудовом споре или в забастовке.

**Понятие о стилях поведения в конфликтной ситуации.** Каждый конфликт уникален, неповторим по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. Но конфликтное поведение имеет общие признаки. Это связано с тем, что решение той проблемы, которая стала камнем преткновения в отношениях, в определенной мере значимо для каждой из оппонировавших сторон, делает их взаимодействующими партнерами. У всякого конфликта есть стандартная схема развития: 1) причина, приводящая к столкновению; 2) несовместимость интересов и целей; 3) несовпадение занимаемых позиций, предпринимаемых действий и используемых при этом средств.

**Стиль** – это способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению цели и вместе с тем манера общения. В конфликтологии с 1970-х гг. признано существование **пяти стилей** конфликтного поведения: **уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс**. Систематизировав их признаки, Кеннет Томас и Ральф Килменн предложили при обучении менеджеров применять схематическую сетку, которая названа их именами. Их сетка демонстрирует, что выбор конфликтного поведения зависит как от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых действий.

**Тест К. Томаса – Р. Килменна.** Был разработан на способ разрешения конфликтов, позволяющий каждому составить примерную характеристику своей реакции на конфликтные ситуации. Эта реакция оценивается в баллах – от 5 (высокая оценка) до 1 (низкая оценка) – в зависимости от использования способа и испытываемого самочувствия при большинстве случающихся конфликтов. Результаты фиксируются в таблице, которая представляет собой инструмент наглядного упорядочения ответов и систематизации полученных оценок (табл. 33).

Обязательным условием теста является **готовность человека** уяснить для себя, какой из пяти стилей конфликтного поведения используется им чаще или реже всего при разрешении конфликтов, какой из способов он считает наиболее подходящим и удобным, позволяющим чувствовать себя достаточно комфортно. Важны искренние и быстрые ответы, выражающие непосредственную и интуитивную реакцию на предусмотренные вопросы.

Склонность конкретного лица в выборе способов разрешения конфликтов выявляется и другими приемами. Проблема разрешения конфликтов сверхактуальна. Неслучайно появление исследований по теории компромисса<sup>60</sup>, где рассматриваются феномены «компромисс», «культура компромисса», «стратегическая партнёрская культура компромисса», «опережающий компромисс» и т.п.

Таблица 33

### Оценка реакции человека на конфликты

---

<sup>60</sup> Кузнецов, В.Н. Теория компромисса / В.Н. Кузнецов. – М.: Книга и бизнес, 2010. – 380 с.

Способ разрешения конфликта	Отношение к использованию способа			
	Использую чаще всего	Предпочитаю использовать	Использую реже всего	Чувствую себя наименее комфортно
<b>Уклонение</b> – стараюсь уклониться от участия в конфликте				
<b>Приспособление</b> – стараюсь выработать решение, удовлетворяющее конфликтующих				
<b>Конфронтация</b> – активно отстаиваю собственную позицию				
<b>Сотрудничество</b> – ищу пути совместного решения проблемы				
<b>Компромисс</b> – ищу решение, основанное на взаимных уступках				

### Вопросы для самопроверки

1. Дайте понятие организации и назовите признаки организации.
2. Что такое структура организации. Какие выделяют структуры?
3. Назовите известные образы-модели организации.
4. Что такое жизненный цикл организации. Каковы его этапы?
5. Расскажите о моделях организации по А.И. Пригожину.
6. Расскажите о законах организации и раскройте их суть.
7. Что понимается под внутренней средой организации? Как выглядит «алмаз» Левитта. Почему используют термин «внутренние переменные»?
8. Что такое горизонтальное и вертикальное разделение труда?
9. Каковы классификации технологий по Дж. Вудворд-Дж. Томпсону?
10. Поясните, что понимается под внешней средой организации? Что вы понимаете под средой прямого и косвенного действия?
11. Назовите основные характеристики внешней среды. Что такое сверхтурбулентность внешней среды?
12. Каковы факторы среды прямого и косвенного воздействия?
13. Что понимается под законом вытеснения человека из технических систем в ТРИЗ?
14. Какова суть модели включения человека в организационное окружение с позиций организации?
15. В чем состоит основа конфликта во взаимодействии индивида и организации?
16. Дайте понятие группы, назовите её характеристики и особенности. Поясните причины возникновения групп.
17. Расскажите о классификации групп и поясните, чем вызвано разнообразие их типов.

18. Каковы причины интереса к командообразованию? Дайте понятие команды, раскройте различие рабочей группы и команды.

19. Расскажите об основаниях классификации команд. Какова типология команд по Д. Макинтош-Флетчеру.

20. В чем смысл двухфакторной модели Б. Такмена. Поясните фазы командообразования и охарактеризуйте их. Назовите основные командные эффекты.

21. Что понимается под макиавеллизмом в управлении?

22. Дайте определения власти, авторитета и влияния, раскройте различия между ними.

23. Что представляют собой формы власти, её основы и причины? Дайте классификацию основ власти по Дж. Френчу и Б. Равену.

24. Что понимается под авторитетом руководителя, личности и специалиста. Поясните, как он формируется?

25. Дайте определение руководства и расскажите об эволюции подходов к нему. Назовите теории лидерства и охарактеризуйте их. Каковы взгляды У. Бенниса на лидерство?

26. Каковы выводы исследований университета штата Огайо и Мичиганского университета?

27. Какова сущность системы 1-4 Р. Лайкерта? Раскройте сущность теории «Х» и «Y» Д. Макгрегора.

28. Какова сущность концепции Ф. Фидлера? Расскажите о концепции «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса.

29. В чем смысл концепции П. Херсли и К. Бланшара? В чем суть концепции В. Врума и Ф. Йетонна?

30. Назовите базовые функции руководителей. Расскажите о типаже руководителей. Смысл управленческой решетки Блейка-Моутон.

31. Какова типология руководителей по А.С. Фридману в России?

32. Какова природа конфликта? В чем суть внутриличностного и межличностного конфликтов?

33. Расскажите о конфликте личности и группы, а также межгрупповом конфликте.

34. Что такое производственный конфликт и каковы его формы? Охарактеризуйте забастовку и локаут.

35. Что такое стиль конфликтного поведения? Какие стили поведения личности в конфликте вам известны?

36. Охарактеризуйте исследования К. Томаса и Р. Килменна.

#### **4. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ**

##### **4.1. Целеполагание, прогнозирование и планирование в системе управления**

**Сущность цели.** Целью называют четкое представление о требуемом результате. Правильно поставленная цель задает критерии для её иденти-

фикации, дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет. Цель – предвидение в мышлении результата деятельности.

**Цель** – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность.

**Целеполагание** (по англ. *targeting*) – это определение и установка целей в какой-либо деятельности. В менеджменте – это важный этап стратегического бизнес-планирования. Исходными пунктами для постановки целей могут выступать миссия, видение и ценности компании, принцип отношений с конкурентами, проблемы и потребности компании.

**Классификация целей.** Различают **по времени** краткосрочные и долгосрочные цели, **по месту** – цели компании во внешней среде (продукция, клиенты, конкуренты) и во внутренней среде (они связаны с производством, персоналом).

Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация, чем для долгосрочных. Между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются промежуточные цели, их называют среднесрочными.

Есть цели **постоянные и временные**. Первые цели сотрудников организаций отвечают на вопрос: «Что улучшить в существующих бизнес процессах?», тогда как временные цели отвечают на вопросы: «Как достигнуть постоянных целей?», «Какие процессы нужно создать, чтобы выполнять постоянные цели?»

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды в каждой организации устанавливаются свои собственные цели:

– **рыночные цели** (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например: объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении, число клиентов, доля рынка;

– **производственные цели** (внутренние программные цели) являются следствием рыночных, включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов): обеспечить некий объем производства; построить цех (объем капитального строительства); разработать новую технологию (проведение НИОКР);

– **организационные цели** – все, что касается управления, структуры и персонала организации: принять на работу 3-х маркетологов; довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке; внедрить систему управления проектами;

– **финансовые цели** – они увязывают между собой все цели в стоимостном выражении: чистый объем продаж (из «рыночных целей»); величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей); валовая и чистая прибыль; рентабельность продаж и т.п.

Обычно перед руководством компании стоит проблема выбора из ряда целей, например: обеспечение прибыльности компании, рост стоимости капитала акционеров, удовлетворение потребностей потребителей и т.п.

Выбор одной из целей приводит к тому, что руководство концентрируется на каком-то одном направлении и выполнении обязательств только перед одной заинтересованной в деятельности фирмы группой. При этом происходит обесценивание других заинтересованных групп.

Выделяют следующие основные заинтересованные группы (табл. 34).

Таблица 34

Типология заинтересованных групп

Группа	Ожидания заинтересованной группы
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент фирмы	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантии выплаты, суммы кредита

Кроме того, в число заинтересованных групп могут входить также органы государственной власти, поставщики, общество, выражающие по отношению к компании ожидания, отличные от ожиданий других групп.

Поэтому одна из главных задач менеджмента компании – согласование различных и даже противоречивых интересов. Для реализации этой задачи есть несколько подходов, одним из которых является составление заявления о **миссии компании**. Цели организации должны определяться лишь после получения формулировки миссии, которая: 1) дает возможность установить, какие цели надо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала миссии; 2) отсекает часть возможных целей. Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи.

**Миссия** (англ. mission) – сверхцель организации, смысл её существования. Она – **модель тех позитивных изменений в социуме, которые должны произойти после достижения организацией своих целей**. Это основополагающее понятие стратегического управления. Разные учёные дают различные формулировки миссии. По О.С. Виханскому, она – «философия и предназначение, смысл существования организации».

Миссия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется. В качестве примера реальной миссии компании мирового уровня можно привести миссию Matsushita Electric, которую основатель – Коносуке Мацусита ещё в 1933 г. определил как борьбу с бедностью общества и повышение его благосостояния. Её полная формулировка звучит следующим образом: «Миссия промышленного предприятия должна состоять в преодолении бедности, в избавлении от страданий общества в целом, в том, чтобы сделать людей богатыми».

Обычно миссия формулируется в двух вариантах. **Короткий вариант** миссии представляет собой 1–2 коротких предложения – брендовый слоган организации, направленный на формирование имиджа организации в об-

ществе. Большинство формулировок миссий содержат правильные слова вроде «люди – наш важнейший актив», «мы будем лучшими в своем деле», «наша цель – превзойти ожидания», «наша цель – обеспечить акционерам доходы выше средних». По Филиппу Котлеру, «ленивый» способ сформулировать миссию – просто соединить все это в любом порядке<sup>61</sup>.

**Второй – расширенный вариант миссии** – чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них: 1) цель функционирования организации; 2) область деятельности; 3) философия организации; 4) методы достижения поставленных целей; 5) методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

Правильно определенная миссия, хотя и имеет общий философский смысл, обязательно несет в себе что-то, что делает её уникальной в своем роде, характеризуя именно ту организацию, где была выработана.

Миссия – не единственный элемент иерархии целей организации. С ней связаны понятия «**видение**», «**ценности**», «**цели**», «**показатели результативности**», «**целевые показатели**», «**ключевые факторы успеха**», «**компетенции**», которые формулируются на основе миссии.

**Видение** (по англ. vision) – образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата. Если миссия формулируется в общих словах, то видение должно быть предельно конкретно. Так, «стать первой компанией в отрасли» – это видение, но не миссия. Принципиальная разница между миссией и видением в том, что миссия раскрывает образ действия, показывает, как достигаются те или иные цели или видение. Видение же, в свою очередь – картинка будущего, идеальное представление положения дел, к которому стремится компания. Видение более подвержено изменению, ведь со временем появляются новые идеалы. Миссия же сравнительно постоянный элемент, хотя также может быть скорректирован с учетом изменения различных факторов.

**Прогнозы** занимают исходное положение в системе планирования деятельности фирмы. Между прогнозом (предвидением будущего) и планом нет границы. Можно сказать, что прогноз – недостаточно определенный план, а план – это уточненный прогноз. Существенное отличие плана от прогноза – наличие в плане элементов выбора, принятия решений и мероприятий по осуществлению решений.

Разработкой методов прогнозирования занимается **прогностика**. Методы прогнозирования (а их более 100) разделяют на две группы: 1) неформализованные (эвристические); 2) формализованные. К числу неформализованных относят: индивидуальные экспертные оценки, коллективные

---

<sup>61</sup> Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 211 с.

экспертные оценки, написание сценариев и т.д. К формализованным методам относят: методы экстраполяции, моделирование.

**Планирование** – процесс формирования образа будущего (далекого или близкого) и принятие решений для успешного функционирования организации. **План** – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей организации.

**Принципы планирования.** А. Файоль определил **четыре принципа** планирования (единства, непрерывности, гибкости, точности), а позже Р. Акофф добавил к ним ещё один принцип – участие (табл. 35).

Таблица 35

Сущность принципов планирования

№	Принцип	Сущность
1	Единства	Планирование в компании имеет системный характер, что означает единство целей как для вертикальной управленческой иерархии, так и горизонтальных связей
2	Участия	Он рассматривается в тесной связи с принципом единства и означает, что работник предприятия независимо от занимаемой и выполняемой функции становится участником планируемой деятельности
3	Непрерывности	Процесс планирования во времени должен быть непрерывным исходя из следующих предпосылок: 1) изменение внешней среды может носить непредсказуемый характер и потребует корректировок плана; 2) не всегда возможно предусмотреть изменение во внутренней сфере
4	Гибкости	Заключается в необходимости делать производственные резервы. Их величина зависит от уровня компетентности плановиков. Они должны быть достаточными для достижения поставленной цели (не завышенными или заниженными)
5	Точности	Связан с понятием «эффективности» плана и принципом гибкости, т.е. планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия

**Виды планирования.** Здесь различают: 1) последовательное планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего); 2) скользящее планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.); 3) жесткое планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия); 4) гибкое планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом).

Любая компания имеет **иерархию планов**. Есть следующие виды планирования: 1) **общее** (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы); 2) **стратегическое** (долгосрочное развитие фирмы, сфер сбыта, производства, НИОКР и персонала); 3) **тактическое** (условий хозяйственных операций, средств производства, капиталов, инвестиций и персонала); 4) **оперативное** (конкретных действий на краткосрочный период).

**Признаки стратегического планирования:** 1) цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели фирмы; 2) носитель идеи планирования – высший менеджмент; 3) проблемы планирования – отсутствие надежности и структурирования; 4) горизонт планирования – долгосрочный; 5) охват – глобальный, широкий спектр альтернатив; 6) принципы – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы). Важнейшие вопросы планирования – рынки сбыта. Это планирование включает: выработку стратегии; стратегическое планирование производственной программы; планирование развития потенциала; планирование развития структуры потенциала.

**Тактическое планирование** осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1–5 лет), касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, снабжения, персонала. Отличительными чертами оперативного планирования являются: носитель идей планирования – средние и низшие уровни менеджмента; задача планирования – обеспечение относительной надежности и относительного структурирования; горизонт – короткие и средние сроки; глубина – детализация планов; диапазон – ограниченный спектр альтернатив; основа – созданный потенциал.

**Оперативным планированием** охватываются отдельные функциональные области предприятия.

**Система прогнозов и планов организации.** В условиях относительно стабильной внешней среды может использоваться стандартная система прогнозов и планов предприятия (рис. 23). Годовой план предприятия обычно составляется в виде комплексной программы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности. Состоит из взаимосвязанных разделов: плана маркетинга, производственной программы, технического развития и организации производства, повышения экономической эффективности производства, норм и нормативов, капитальных вложений и капитального строительства, материально-технического обеспечения, труда и кадров, себестоимости, прибыли и рентабельности производства, фондов экономического стимулирования, финансового плана, плана охраны природы и рационального использования природных ресурсов, социального развития коллектива.

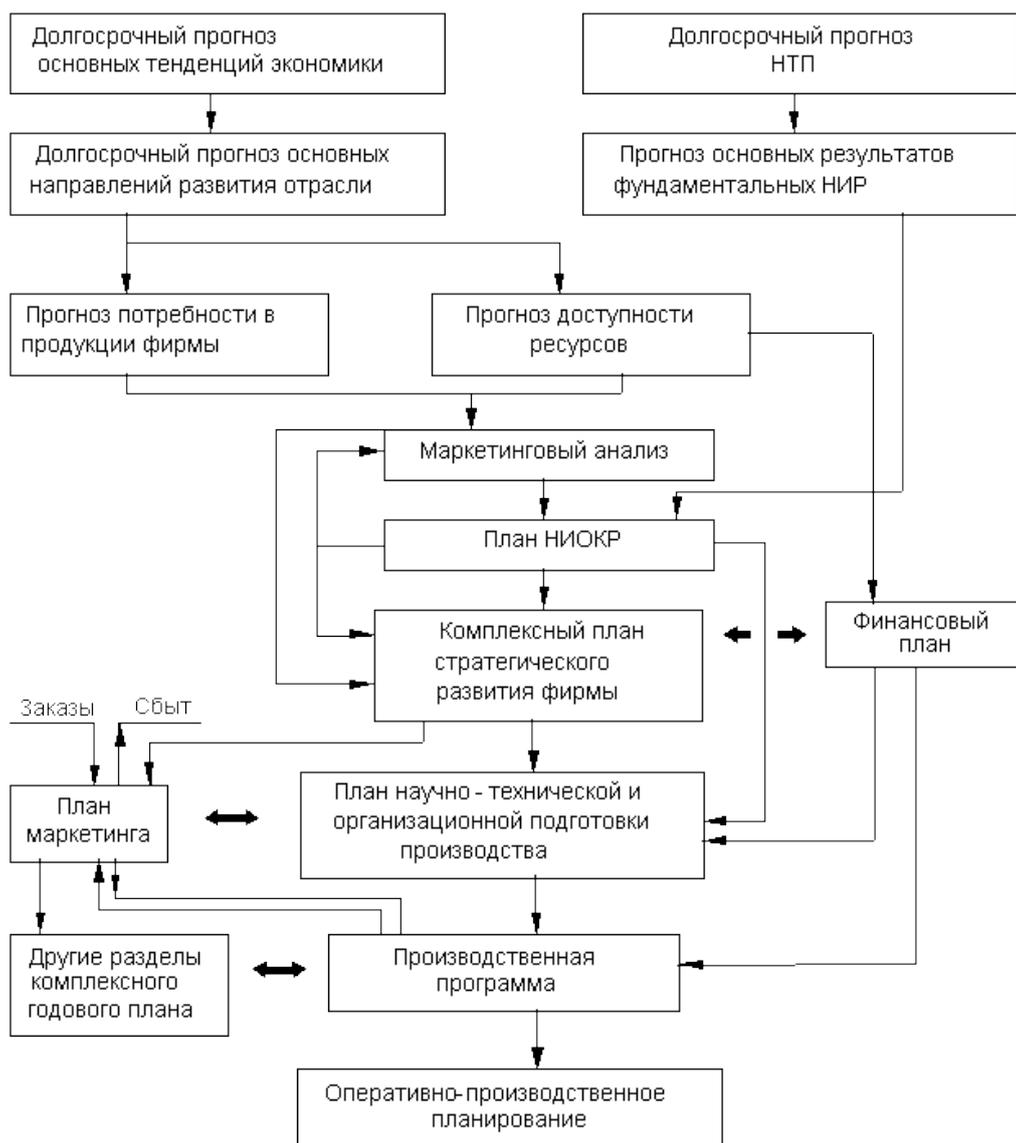


Рис. 23. Система прогнозов и планов предприятия

**Классификация стратегий.** «Стратегия» (от греч. strategos) – «искусство генерала» – долгосрочное качественное определение направления развития предприятия, приводящее его к поставленным целям. Она касается сферы, средств и формы деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, позиции в окружающей среде. Примеры стратегий: 1) увеличить долю объема продаж на рынке до некоего уровня, не понижая цены; 2) начать производство продукта при сокращении производства другого; 3) проникнуть на рынок, контролируемый конкурентом.

**Типы стратегий развития бизнеса и подходы к их выработке.** По мнению М. Портера, есть три подхода к выработке стратегии: **1) лидерство в минимизации издержек** (цель – самые низкие издержки производства и реализации продукции, т.е. за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка, однако этот подход требует хо-

рошие: организацию производства и снабжения, технологию и инженерно-конструкторскую базу, систему распределения); **2) специализация в производстве продукции** (предприятия по этому подходу должны иметь потенциал для проведения НИОКР, надежную систему качества, развитую систему маркетинга); **3) фиксация сегмента рынка и концентрация усилий на нем** (предприятие определяет потребности сегмента рынка и старается максимально удовлетворить их). Любой тип стратегий связан с изменением состояния одного или нескольких элементов организации: 1) продукта; 2) рынка; 3) отрасли и положения предприятия внутри отрасли; 4) технологии (табл. 36).

Таблица 36

Типология стратегий

№	Тип	Характеристика условий применения
1	Концентрированного роста	Связан с изменением продукта или рынка и не затрагивает три других элемента
2	Интегрированного роста	Расширение предприятия за счет добавления новых структур. Применяют в случае невозможности осуществления стратегии концентрированного роста в высокоэффективном секторе экономики. Для этого либо приобретают новую собственность, либо расширяются изнутри
3	Диверсифицированного роста	Если предприятие не может развиваться в данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли
4	Сокращения	Если идут кардинальные изменения в экономике, наблюдаются спады, происходил период длительного роста или необходимо повышение эффективности

**Инструментарий стратегического планирования.** SWOT-анализ – метод планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на **категории: Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы). Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его. Акроним SWOT был впервые введён в 1963 г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики К. Эндриусом. Визуально матрица представляется в виде таблицы (табл. 37).

Таблица 37

Вид матрицы SWOT-анализа

Среды / Влияние	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя	<b>Strengths</b> (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	<b>Weaknesses</b> (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя	<b>Opportunities</b> (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	<b>Threats</b> (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Так как SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его применяют к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

**Матрица БКГ** (на англ. BCG matrix) – инструмент для анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group) Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка этой продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. В его основе две концепции: жизненного цикла товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения. На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикаль) и доля рынка (горизонталь). Сочетание оценок двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив 4 возможные роли товара для производящей или продающей его компании (рис. 24).

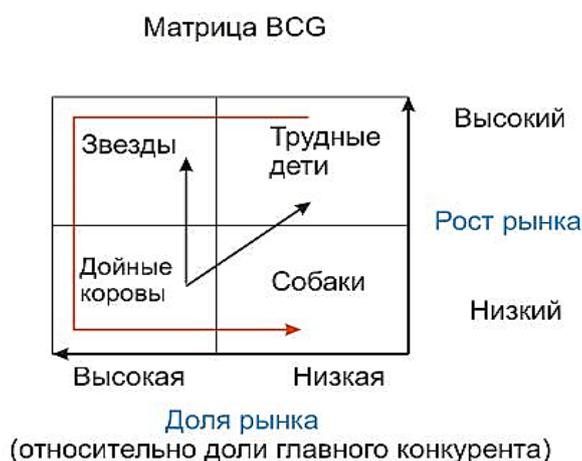


Рис. 24. Вид матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

**Матрица А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда.** Один из инструментов стратегического планирования – матрица Томпсона-Стрикленда. Она предполагает оценку по параметрам роста рынка и конкурентной позиции. В зависимости от сочетания характеристик выделяют **14 вариантов** стратегии (рис. 25), которые выбираются по интенсивности факторов.

**Матрица «товар-рынок»** (матрица Игоря Ансоффа) – инструмент стратегического менеджмента, разработанный его основоположником – американцем русского происхождения И. Ансоффом, и предназначенный для определения стратегии позиционирования товара на рынке.



Рис. 25. Вид матрицы Томпсона-Стрикленда

Матрица И. Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями – горизонтальной оси «товары компании» (существующие и новые) и вертикальной оси «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта (табл. 38).

Таблица 38

Вид матрицы И. Ансоффа («товар-рынок»)

Рынок / Товар	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

**Принцип построения целей.** Для построения целей в управлении используется известный принцип из общественных наук – так называемое **дерево целей**. Вершина здесь – это общая цель компании. Формирование следующих уровней складывается таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня. Каждый такой уровень пирамиды – дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем. В любом случае, иерархия целей напрямую связана со структурой предприятия и с её особенностями.

**Методы оценки эффективности целей.** Правильность поставленных целей в проектном менеджменте проверяют методами **SMART** (Specific Measurable Accepted Realistic Timely) и **BSC**, по-русски, – **ССП** (Balanced Scorecard или сбалансированная система показателей).

**SMART** – аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач. Первое использование термина упоминается в работе Пола Мэйра в 1965 г. и позже в ноябре 1981 г. в работе Management Review by George T. Doran.

**Требования к целям.** Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, предлагается использовать SMART-принцип. По нему цели должны быть следующими (табл. 39).

Таблица 39

SMART-принцип

Буква	Значение	Пояснение
<b>S</b>	<b>Specific</b> (конкретность)	Объясняется, что именно надо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия»
<b>M</b>	<b>Measurable</b> (измеримость)	Чем будет измеряться результат. Если показатель количественный – надо выявить единицы измерения, если качественный – надо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25%, относительно чистой прибыли текущего года»
<b>A</b>	<b>Attainable</b> (достижимость)	Объясняется, за счет чего планируется достигнуть цели. Например, «увеличить прибыль предприятия на 25% относительно чистой прибыли текущего года за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80% от текущего количества»
<b>R</b>	<b>Relevant</b> (актуальность)	Адекватность текущим внешним и внутренним условиям. Надо удостовериться, что выполнение этой задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80%» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию
<b>T</b>	<b>Time-bound</b> (ограниченность во времени)	Определение временного промежутка по окончании которого должна быть достигнута цель. Например, к окончанию II квартала следующего года увеличить прибыль предприятия на 25% относительно чистой прибыли текущего года за счет снижения себестоимости продукции автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80% от текущего количества»

**Методика ССП** (сбалансированная система показателей) Р. Каплана – Д. Нортон. BSC разработана в начале 1990-х годов профессором Harvard Business School Робертом Капланом и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном.

На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые **ключевые показатели эффективности** (КПЭ), в английском варианте – Key Performance Indicator (KPI). По

своей сути, КРІ являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

Правильное применение методологии ССП (или BSC) позволяет решить следующие задачи: 1) установления конкретных параметров стратегических целей: стратегических показателей с их численными значениями – КРІ, причинно-следственных связей между целями, связей между стратегическими показателями, сроков достижения стратегических целей; 2) распределения между должностными лицами компании ответственности за достижение стратегических целей; 3) определения инструментов достижения стратегических целей.

**Применение методологии требует существенных ресурсов.** Разработка системы ССП при наличии в компании специализированного подразделения может занять **более двух месяцев**. При этом требуется серьезный контроль качества результатов. Трудоемкость разработки часто отталкивает руководство компаний от применения методологии. Ведь: 1) цели затрагивают **верхушку организации** (если высшее руководство не имеет ясных целей, нижние уровни организации теряют направление); 2) цели должны иметь **ясную формулировку** и все члены организации должны быть знакомы с ними (подчиненные часто не имеют достаточного представления о целях, а это ведет к тому, что миссия, которая наполняет работу смыслом и значением, становится второстепенной); 3) каждый человек, рабочая группа в организации имеют, по меньшей мере, **одну ясную, понятную и регулярно контролируруемую цель** (нельзя назначать кому-либо больше, чем 6–9 целей одновременно).

**Управление по целям** (Management by Objectives, сокращенно – МВО) – системный подход, позволяющий руководителям сконцентрироваться на целях и достигать наилучших результатов в бизнесе. Эта концепция впервые была упомянута Питером Друкером в 1954 г. в его книге «The Practice of Management». По сути, П. Друкер дал базу для зарождения современной концепции «управления по целям» – **системы КРІ**, задачей которой стало определение в бизнесе моделей ключевых показателей эффективности.

Согласно результатам исследований, в которых участвовало более 1000 компаний мира: **5%** сотрудников всегда работают хорошо, **7%** – всегда плохо, а для эффективной работы остальных **88%** всегда нужна постановка правильных целей и задач с обязательным контролем их исполнения. Подрепить интерес сотрудников к индивидуальным результатам можно путем их привязки к **денежному вознаграждению**.

Известны **пять принципов МВО**: 1) цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого сотрудника; 2) цели разрабатываются «сверху вниз» для обеспечения связи со стратегией и «снизу вверх» для достижения релевантности к сотруднику; 3) участие в принятии решений

(разработка целей для сотрудника – процесс его совместного творчества с руководителем; 4) оценка проделанной работы и постоянная обратная связь; 5) все цели должны соответствовать правилу «SMART».

**Управление по результатам.** Есть модификация данной концепции, разработанная финнами<sup>62</sup> как концепция «управление по результатам». У названных концепций есть свои достоинства и недостатки (табл. 40).

Таблица 40

Плюсы и минусы концепции управления по целям (результатам)

Достоинства	Недостатки
Повышение эффективности работы за счет того, что у каждого руководителя есть четкое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом	Неприменима к управлению там, где принято определять цели лишь высшим руководством, не привлекая к этому руководителей всех уровней
Усиление мотивации к работе, поскольку в этих условиях каждый чувствует личную заинтересованность в достижении целей	Трудно используется при отсутствии личной мотивации
Наглядность достижения конечного результата, т.к. четко сформулированы временные рамки его достижения	Внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных целей (результатов), иногда в ущерб стратегическим долгосрочным целям
Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными в связи с прозрачностью и согласованием целей	Это трудоемкий, сложный и длительный процесс, дает результат только тогда и там, где руководитель сам выбирает модель действий (поведения)
Совершенствование системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами)	Наличие слабой системы управления информацией (её доступность) дает неудовлетворительную организацию контроля

## 4.2. Организация и координация в управлении

**Структура** (от лат. *structura* – строение) – форма организации системы, единство устойчивых взаимосвязей между составляющими систему элементами. Американские консультанты по вопросам управления отмечают: в их практике до 75% составляют работы по устранению недостатков в структуре управления предприятиями.

Известно, что любая сложная система строится по **иерархическому**, многоуровневому принципу. Иерархия характерна и для всего живого. Животные, существующие коллективно (стадо, прайд, стая, сообщества насекомых), выживают благодаря иерархической организации, и нарушение этих внутренних связей может привести к гибели всей популяции.

В сложных системах целое больше, чем сумма их составляющих элементов, а свойства и возможности целого превышают свойства и возмож-

<sup>62</sup> Санталайнен, Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й.Х. Ниссинен. – М.: Прогресс, 1993. – 320 с.

ности частей (это **эмерджентность**), а в активности (динамике) систем проявляется известный закон **синергии** (от греч. synergos – «совместный, согласованный», его ввел в научный обиход И. Ансофф). Особенности синергизма описываются удивительной формулой:  $2 + 2 = 5$  (а порой 7 и 9). Напомним, синергия (от греч. syn – вместе, ergos – действие) – эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно больше эффекта каждого отдельного компонента в виде их простой суммы (пример **антисинергии** являет результат взаимодействия героев в басне «Лебедь, рак и щука» И.А. Крылова).

Напомним, что при обсуждении **свойств системы, а не их проявления**, правильнее говорить об эмерджентности. Последнее (от англ. emergence – «неожиданно появляющийся») в теории систем – наличие у системы особых свойств, не присущих её подсистемам и блокам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; несводимость свойств системы к сумме свойств её компонентов; **синоним** – «**системный эффект**». В биологии эмерджентность выражают так: одно дерево – не лес, а скопление отдельных клеток – не организм.

**Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.** Подразделяются на механистические и органические. Термин **механистический** к организации используют лишь для того, чтобы показать, что система спроектирована как машинный механизм. Сейчас этот подход подвергается сильной критике. Термин **органический** придает организации качества организма, свободного от недостатков механистичности.

**Бюрократия.** Многие специалисты считают механистический подход синонимом бюрократической организации немецкого социолога Макса Вебера – он сформулировал в начале XX века понятие бюрократии как организации, имеющей определенные характеристики. Бюрократия происходит от франц. bureau – канцелярия и греч. κράτος – власть. Часто слово ассоциируется с некомпетентностью, волокитой, неэффективностью и нелепостью правил. В этой модели есть потенция проявления при определенной ситуации этих негативных явлений. Поэтому надо четко различать то, как должна работать бюрократическая организация, и то, как она работает в ряде больших организаций. Преимущества бюрократии реализуются в условиях: 1) в организации известны общие цели и задачи; 2) работа в организации может делиться на отдельные операции; 3) общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить её на основе централизованного планирования; 4) выполнение работы индивидом может достоверно измеряться; 5) денежное вознаграждение мотивирует работника; 6) власть руководителя признается как законная.

**Типы организаций по взаимодействию индивидуума и организации.** Здесь выделяют организации **корпоративного и индивидуалистского** типов. В первом типе ярко выражен приоритет интересов корпорации над интересами индивидуума. Индивидуализм здесь не имеет права на су-

ществование. Корпоративная мораль – **лояльность к организации**, послушание и исполнительность, что, в конечном счете, может привести корпорацию к жесткой бюрократии. Индивидуалистская организация как социальный тип представляет собой группу людей, объединенных единой целью и осуществляющих совместную деятельность, отличие от корпорации – их объединение **добровольное и открытое**. Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека. Не организация отвечает за человека, а человек отвечает сам за себя.

**Корпоративная организация** (попросту – корпорация) рассматривается как особая система связи людей в процессе осуществления ими совместной деятельности. Это понимание корпорации надо отличать от понимания корпорации **как субъекта права – юридического лица**, часто ассоциируемого с формой акционерного объединения. **Корпорации как социальный тип организации** представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов.

**Индивидуалистская организация** – противоположность корпоративной. Это тоже объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но оно открытое и добровольное – сообщество полуавтономных образований. Например, коллективная собственность в них – это не собственность всех, а собственность каждого члена коллектива.

**Типы организаций по взаимодействию подразделений.** Есть много типов структур управления. Новые исследования управления «радуют» изобретением нового типа организационной структуры или их комбинаций (патриархальная, линейная, функциональная, штабная, матричная, дивизионная, продуктовая и т.п.). Но дело – не в названии, а в оптимальности для конкретных условий. Управление без продуманной структуры невозможно, однако потребность в корректировке структур – очевидна.

В общем случае есть **иерархические и линейные** структуры разного типа. Для иерархических характерно наличие управляющей и хотя бы одной подчиненной подсистемы; **наличие иерархии – признак высокого уровня организации**. В линейных структурах управляющие функции распределены между всеми элементами системы. Избыточность структурных уровней – свидетельство расточительности ресурсов, кроме тех случаев, когда планируется развитие системы и есть морфологическая перспектива (напомним, морфология – наука о структуре и форме).

Управление можно обеспечить двумя основными способами: 1) руководить подчиненными непосредственно; 2) ввести промежуточную ступень управления и руководить коллективом через заместителей (рис. 26).

Первый способ управления – **линейная** структура. Исполнитель подчиняется и получает указания только от одного руководителя. В этом случае структурное подразделение возглавляет наделенный полномочиями

начальник, он осуществляет единолично все функции управления. Оптимальная рабочая группа – коллектив, с руководством которым справляется один человек. По принципу единоначалия здесь не только концентрируется вся власть в одних руках, но и налагается персональная ответственность на руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Линейные структуры бывают **плоские** и **многоуровневые**. У плоской – мало уровней (2–3) и большое число работников, подчиняющихся одному руководителю. Многоуровневые структуры сложны и увеличение количества уровней управления сопровождается снижением нормы управляемости, т.е. одному руководителю подчиняется небольшое число сотрудников.

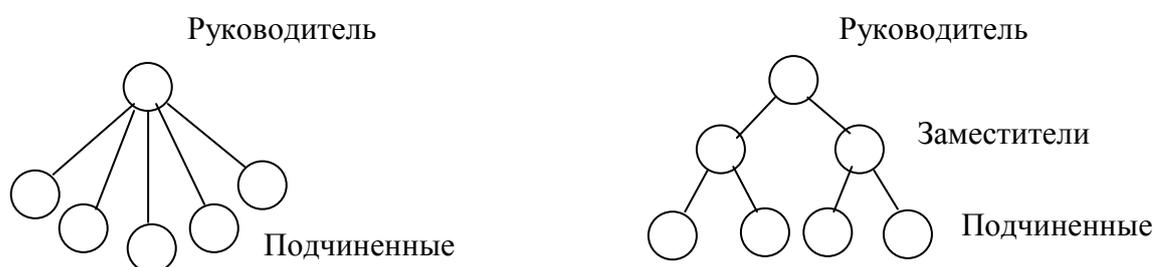


Рис. 26. Два основных способа линейного управления

**Достоинства линейной структуры:** 1) единство и четкость распорядительства; 2) согласованность действий исполнителей; 3) четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; 4) быстрота реакции на указания; 5) личная ответственность руководителя за конечные результаты. **Недостатки:** 1) диапазон применения структуры ограничен организационными трудностями при решении многоуровневых неоднозначных задач; 2) сложно решаются вопросы, возникающие между подразделениями; 3) часты случаи неравномерной загрузки руководителей, успех работы во многом зависит от их мастерства и опыта; 4) руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом, обладать разносторонними знаниями. Развитие малого бизнеса начинается, как правило, с простых линейных структур, но с развитием организации структура усложняется.

Ученые отмечают, что не все большие системы – иерархичны, наука часто сталкивается с парадоксом существования одноуровневых, но устойчивых систем. Большинство полимеров (например, нейлон) представляют собой простейшие линейные структуры из одинаковых мономеров.

Второй способ управления – **функциональная** структура. Облегчает работу руководителя, ведь у него есть заместители и ему нужно работать лишь с ними. Каждый заместитель по функциональному направлению обязан компетентно решать возникающие задачи и имеет право принимать

самостоятельные решения в пределах своих полномочий. Эту структуру называют **классической**, она применяется многие годы и достаточно исследована. **Её преимущества:** 1) высокая компетентность специалистов, осуществляющих конкретных функций; 2) освобождение линейных менеджеров от решения ряда специальных вопросов; 3) возможность получения консультаций опытных специалистов непосредственно на предприятии; **недостатки:** 1) дублирование и несогласованность указаний и распоряжений; 2) снижение ответственности исполнителей за работу при получении указаний одновременно от нескольких функциональных руководителей; 3) отсутствие взаимопонимания между функциональными службами; 4) длительная процедура принятия решений; 5) трудности поддержания постоянных контактов между функциональными службами.

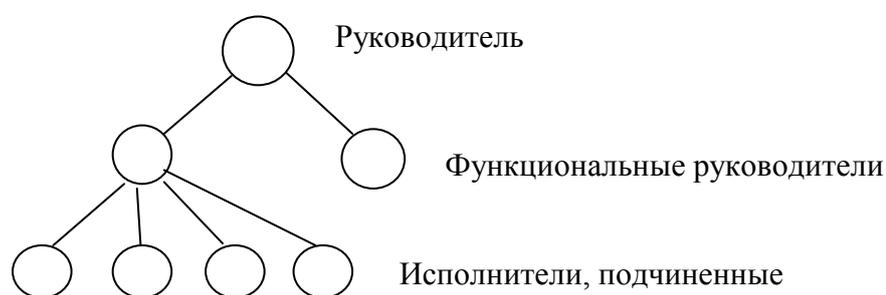


Рис. 27. Функциональная структура управления

**Традиционная организация** является комбинацией линейной и функциональной департаментизации в проектировании организации. **Линейно-функциональные** схемы возникли в рамках фабрично-заводского производства и стали организационной реакцией на усложнившееся производство и необходимость взаимодействия в изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды. Основа схемы – линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы, план, сырье и материалы.

Плодотворна эта структура управления, если для производственного процесса характерна специализация по ряду направлений, что требует и специализации руководителей этих видов работ. Традиционно на производстве действуют следующие функциональные блоки: **маркетинга, планирования, оперативного управления, снабжения, бухгалтерии.**

**Достоинства** линейно-функциональных структур: 1) освобождение линейных руководителей от ряда вопросов, связанных с компетенцией различных функциональных служб; 2) сохранение важнейшей связи – «руководитель-подчиненный», где каждый работник подчинен одному руководителю. **Их недостатки:** 1) слабое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями; 2) чрезмерно разви-

тая система взаимодействия по вертикали; 3) аккумуляция на верхнем уровне полномочий не только стратегических, но и оперативных задач.

Линейно-функциональная схема эффективна при решении рутинных функций и задач, но у неё нет гибкости к быстрым изменениям внутренней и внешней сред. В итоге замедляется прохождение информации, растёт объём работы высшего эшелона управления.

**Линейно-штабные организационные структуры.** В них при руководителях создаются штабные подразделения, не обладающие правом принятия решений. Главная задача штаба – оказание помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления (рис. 28). Часто специалисты штабов наделяются правами функционального руководства (например, бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел маркетинга, отдел управления персоналом и др.).

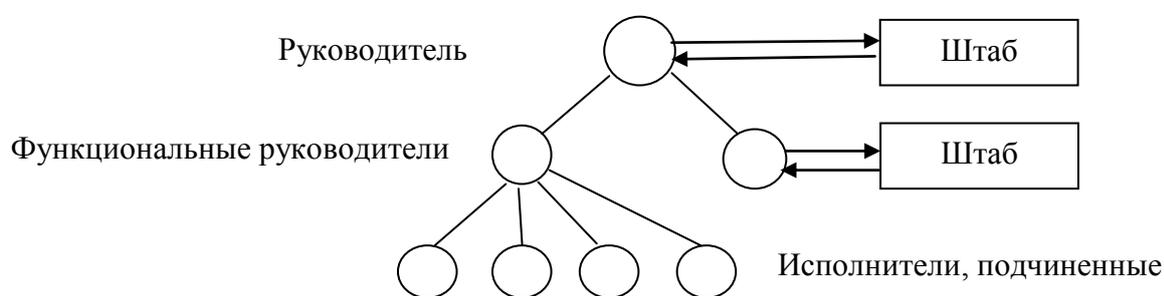


Рис. 28. Линейно-штабная структура управления

Важная роль организационных структур наглядно иллюстрируется печальным опытом управления народным хозяйством страны в конце 1980-х годов. При жесткой централизации расширение масштабов производства требовало развивать органы управления, усложняя структуру и увеличивая количество элементов (по закону необходимого разнообразия У.Р. Эшби – см. словарь терминов в конце пособия). Так, например, к середине 1980-х годов численность аппарата управления в СССР достигла **18 млн. человек**, государственная система управления стала менее эффективной, приписки и коррупция стали распространенным явлением.

В современной России структура экономики и система управления ею имеют выраженный **трехзвенный характер: государственное управление – госкорпорации и отраслевые акционерные общества – средние и мелкие предприятия**. Корпорации вынуждены создавать мощные управленческие структуры для перспективного анализа и планирования, развития исследовательских программ и научно-технологических разработок, патентно-лицензионных мероприятий, сбора и обработки различной информации, организации маркетинговых и сбытовых исследований. Глубокие проработки оптимальности управления выполняют транснациональные компании (ТНК), создающие дочерние фирмы в других странах.

В теории организационных структур за последнее десятилетие XX века активно развивается новая философия бизнеса: **«малое – прекрасно»**. Её сторонники считают, что малый бизнес динамичнее и эффективнее крупного. Мелкие фирмы чутко реагируют на инновации, быстрее внедряют в производство и на рынок новые продукты. Исследования показали, что **малые фирмы (до 500 чел.) дали в 4 раза больше новинок**, чем средние (до 1000 чел.), и в 24 раза больше, чем крупные (свыше 10 тыс. чел.).

Проблема выбора типа структуры управления актуальна в России. На заре современного российского предпринимательства этот вопрос мало кого интересовал – создаваемые фирмы были небольшими и простыми в управлении. Естественно, что в то время самыми распространенными были **«плоские структуры»**, когда руководитель работал с подчиненными напрямую. Но при увеличении численности персонала единоличное управление становится невозможным и возникает необходимость ввода в действие вертикальных структур. Простейшая двухуровневая **«плоская вертикальная структура»**, как наиболее гибкая, до настоящего времени остается весьма распространенной среди российских производственных управленческих структур. В таких системах информация менее подвержена искажениям, т.к. информационные каналы короче и её трансформация при переходе с одного уровня управления на другой минимальна.

Развитие предприятия требует принятия новых структурных решений, так осуществляется переход **от функциональной структуры, например, к дивизионной**, представляющей собой объединение нескольких функциональных структур (от английского division – подразделение). Предприятия с такой структурой управления принимают стратегические решения на общеорганизационном уровне (управление финансами, маркетинг, капитальные вложения и т.д.), но их функциональные или дочерние подразделения обладают самостоятельностью, осуществляют свое планирование, сбытовую деятельность, кадровую политику. При этом неизбежно растет численность управленческого персонала (до 25–30% от числа работающих), растут расходы на его содержание. Однако, не всегда совпадают цели и задачи «верха», многоуровневой иерархии и «дочек».

**История дивизионных структур.** Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. XX века с появлением **дивизиональных (отделенческих)** схем оргструктуры на предприятиях «Дженерал Моторс». Руководство автогиганта (президент Альфред Слоун) отдавали себе отчет, что в штаб-квартире нельзя эффективно принимать решения относительно деятельности многих линий по выпуску машин. Руководство компании обратилось с просьбой ко всем управляющим подразделениями разработать планы прибыльных операций, превратив их в «центры прибыли». Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной дея-

тельности производственных подразделений способствовало образованию дивизиональных организаций.

**Дивизионная структура управления** успешна в организациях, которые ведут операции в разных сферах бизнеса (диверсификация) и охватывают обширные географические регионы. При высоком уровне диверсификации крупные корпорации применяют одну из разновидностей дивизионной структуры – **продуктовую** (рис. 29).

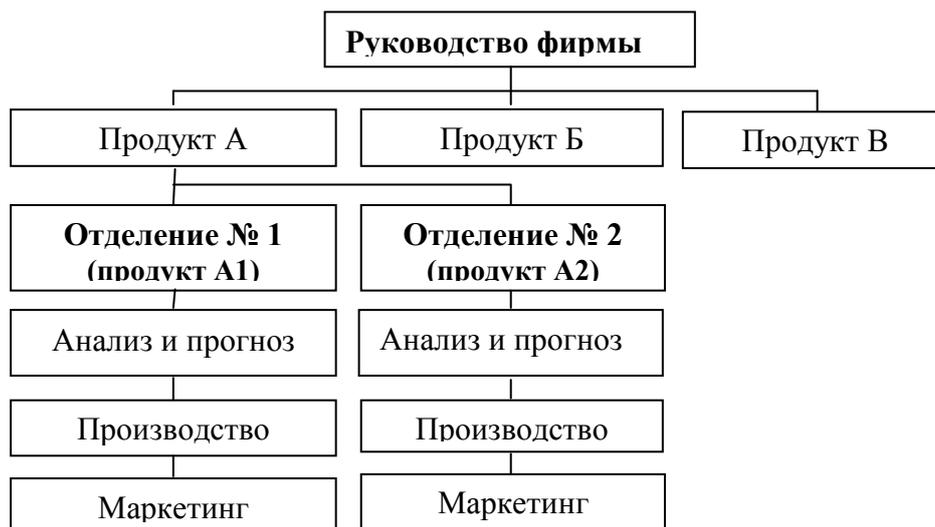


Рис. 29. Продуктовая структура управления

В этой структуре функции управления передаются руководителю, целиком отвечающему за производство и сбыт определенного типа продукции, при этом образуется небольшая специализированная по продукту фирма внутри корпорации.

**Проектная структура управления.** Таковая всегда нацелена на решение конкретных задач. Смысл её состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и затрат. Имеет ряд **преимуществ**: группа по проекту концентрирует все усилия на решении единственной задачи, хорошо учитывает влияние изменяющейся внешней среды. В проектной структуре возникает проблема «слуги двух господ»<sup>63</sup> (подчинения исполнителя функциональному руководителю (подразделения, куда «приписан» работник) и руководителю проекта (это выделено серым цветом на рис. 30). Однако, в хороших организациях эти проблемы «снимаются» высшим руководством предприятия (на совещаниях, планерках). Ведь речь идет о совместной работе всего

<sup>63</sup> «Слуга двух господ» – комедия Карло Гольдони, впервые представлена в Милане в 1749 г. труппой Медебака. Постановка труппы Имера в Венеции в 1754 г. с Антонио Сакки в роли Труффальдино имела огромный успех.

коллектива фирмы, от успеха зависит её благополучие. В случае, когда **проекты осуществляются практически непрерывно**, проектная схема становится, по своей сути, уже матричной.

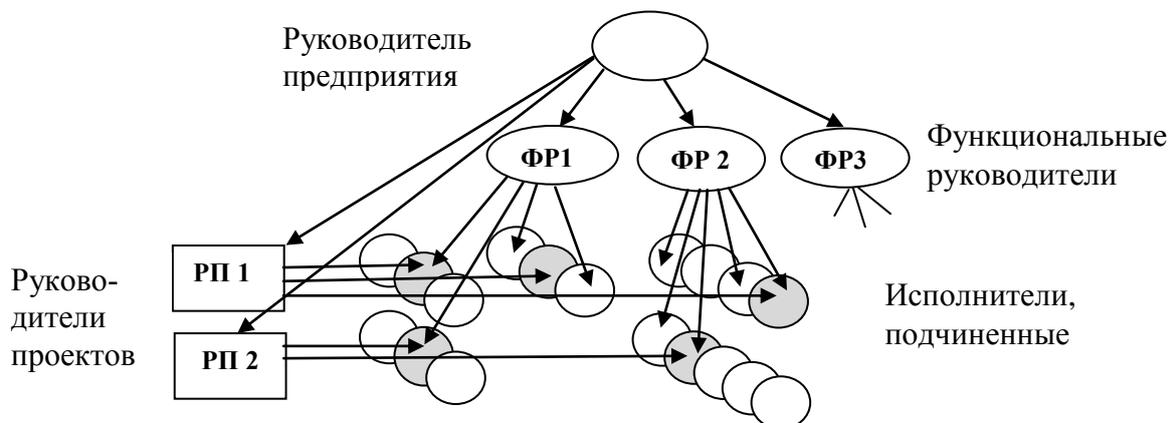


Рис. 30. Проектная структура управления

**Матричная схема.** В известной мере недостатки дивизиональной схемы удалось на практике разрешить с переходом к организациям, построенным с включением элементов **матричной схемы**: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Матричная схема просто неосуществима в рамках механистического подхода. Она требует перехода к органическому подходу, обеспечивающему большие возможности при проектировании горизонтальных, неформальных и косвенных связей, являющихся в значительной степени атрибутами матричной организации. При матричной системе **предприятие имеет двойное подчинение** – по функциональному и территориальному признаку при существенной оперативной самостоятельности.

Элементы матричной организации, а в отдельных случаях матричная департаментизация в целом впервые были применены, как считают специалисты, в электронной промышленности и в других отраслях с так называемой **высокой технологией**. В условиях перехода от национальной к международной конкуренции возникла необходимость создания такой организационной структуры, которая позволяла бы проводить быстрые технологические изменения на основе эффективного использования высококвалифицированной рабочей силы. Если «Дженерал Моторс» и автомобильная промышленность были родоначальниками дивизиональной структуры, то ИБМ и компьютерному производству принадлежит первенство в использовании на практике матричной структуры и её элементов.

Наибольшее распространение получила трехуровневая структура управления, так работает подавляющее большинство малых и средних предприятий России. Чем выше иерархический уровень, тем более сложные задачи выполняют сотрудники. **Сотрудники высшего уровня управ-**

ления решают в основном стратегические задачи, второго – тактические, а низшего – оперативные. Анализ и совершенствование действующих организационных структур выполняются различными методами, среди которых наиболее простыми, доступными являются метод аналогий, экспертных оценок и метод структуризации целей, когда структура управления разрабатывается с ориентиром на стратегические задачи предприятия. Более профессионален, но непросто в реализации метод организационного экономико-математического моделирования.

В последней четверти XX века наступила стадия построения **информационного общества**. Зародившись в 20-е годы в недрах индустриального общества, оно дало свои первые ростки в 40-е годы, а в 50-е годы стали говорить о наступлении информационной экономики и превращении информации в важнейший товар. В 60-е годы появились предсказания о превращении индустриального общества в информационное, а в начале 80-х годов наиболее развитые страны уже поднялись на его первую ступень. По типологии Э. Тоффлера, данной им в книге «Третья волна», идущие на наших глазах изменения – это информационно-компьютерная революция.

**Эдхократическая организация.** Сегодня в областях высоких технологий появились организации, где есть признаки организации будущего. Они получили название **эдхократических** (от англ. adhocracy) за их применимость к нестандартным работам, к быстроменяющимся структурам и власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии. Эдхократия – одновременно управленческий стиль и организационный дизайн. Ключевой признак – компетентность, в ней нет отличия менеджера от рабочего. Идею такой среды в организации приписывают американской компьютерной фирме «Хьюлетт-Паккард». Такой организации присуща свобода в действиях работников, её вершина – качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Она наиболее пригодна в консультационной, компьютерной, медицинской, исследовательской и опытно-конструкторской областях.

**Многомерная организация.** Матричная организация, по сути, – комбинация линейно-функциональной и дивизиональной организаций. Однако за границами матричности остаются такие важные переменные, как территория, рынок и потребитель. При добавлении этого третьего измерения появляются **многомерные организации**. Впервые этот термин был использован в 1974 г. У. Гоггином при описании структуры корпорации «Доу Корнинг». Основой такой организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи: обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами; производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги; обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

**Партисипативная организация.** Даже используя преимущества многомерной организации трудно создать структуру, устраивающую всех членов организации. Ряд специалистов считают, что проблема решается, если членам организации предоставить право участвовать в принятии решений, касающихся их работы. Последнее – принципиально и отличает в корне организации, построенные на участии работников в управлении (**партисипативные организации**) от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу организации. Пример последнего дает период «перестройки»: на предприятиях бывшего СССР ввели выборность руководителей и, создав на них советы трудовых коллективов (СТК), поставили их над руководством – якобы для демократизации управления предприятием.

**Предпринимательская организация.** Динамичные изменения последних десятилетий, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций – **предпринимательских**. Их появление этих организаций связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой основе путем поиска и реализации всех имеющихся возможностей. Этого также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей. Наконец, предпринимательские структуры как способ вознаграждения отдельных лиц групп были вызваны к жизни необходимостью балансировки выгоды и риска, получаемых и разделяемых отдельными лицами и группами.

**Организация, ориентированная на рынок** («движимая рынком») – комбинация вышерассмотренных новых типов. По характеру взаимодействия с рынком это органический тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне неё изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная структура. Наконец, по характеру взаимодействия индивида с организацией это индивидуалистский тип. Принципиальное отличие данного типа организации от других: если в предыдущих случаях вокруг рынка группировалась лишь часть организации, то здесь речь идет о **группировании всех частей организации** вокруг рынка (рынков).

Помимо формальной структуры на предприятии действует **межличностная неформальная структурная связь** между подразделениями, особенно **на горизонтальном уровне**. Сотрудники охотнее вступают в контакты с равными себе по служебному положению, чем со старшими или младшими по должности. Потоки информации, циркулирующие по горизонтали, имеют свои особенности (они меньше подвержены искажениям, носят в координационный, а не приказной характер, более оперативны, но не всегда достоверны, т.к. не содержат механизмов проверки сообщений). С помощью горизонтальных связей быстрее решаются сложные производственные вопросы, но также широко распространяются слухи.

**Координация как функция управления.** Координация (от лат. *coordination* – «взаимоупорядочение») означает обеспечение согласованности действий всех звеньев компании, сохранение и поддержание работоспособности и эффективности предприятия. Координация – особый вид деятельности, ориентированная на упорядоченность усилий, которые, в свою очередь, объединены общей задачей. Функция обеспечивает бесперебойное взаимодействие всех частей компании.

Основная задача координации – создание таких условий труда, при которых будет достигаться согласованность в работе всех звеньев предприятия. Эти условия создаются путем создания рациональных связей между звеньями компании, причем характер данных связей может быть самым разным, т.к. он зависит от процессов, которые нуждаются в координации<sup>64</sup>.

Сущностно повышение эффективности работы системы при координации обуславливается **согласованием ритмики** работы её звеньев, возникновением **резонансных явлений**<sup>65</sup>. Теоретические исследования и практический опыт деятельности предприятий свидетельствует о том, что **равномерная и ритмичная работа** способствует повышению эффективности и безопасности производства. Высокий уровень неритмичности производства, чередование простое и авралов в работе указывают на низкий уровень организации труда<sup>66</sup>.

Координационную деятельность подразделяют на: 1) **превентивную** (направленную на прогнозирование различных изменений на рынке, появление каких-либо трудностей на производстве и т.д.); 2) **устраняющую** (направленную на своевременное устранение любых проблем, перебоев и иных трудностей, которые возникают в процессе деятельности предприятия); 3) **регулирующую** (направленную на создание и сохранение наиболее эффективной и действенной схемы рабочего процесса); 4) **стимулирующую** (направленную на улучшение деятельности компании в целом). Последняя должна выполнять свою задачу даже при условии наличия у компании различного рода трудностей, в том числе и финансовых.

В компаниях, долгое время работающих на рынке, используется совокупность всех функций координационной деятельности. Она дополняет и расширяет функцию организации. Дополнение осуществляется с помощью

---

<sup>64</sup> Шакирова, Д.М. Координация как функция управления / Д.М. Шакирова, Р. Кипнгено // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – Вып. №6(46). – С. 200–203.

<sup>65</sup> Резонанс (от лат. *resono* – «откликаюсь») – частотно-избирательный отклик колебательной системы на периодическое внешнее воздействие; проявляется в резком увеличении амплитуды колебаний при совпадении частоты внешнего воздействия с определёнными (собственными) значениями, характерными для данной системы.

<sup>66</sup> Чепелева, Т.И. Эффективность и ритмичность процессов производства / Т.И. Чепелева // Вестник БНТУ. Естественные и точные науки. – 2009. – № 3. – С. 60–64; Коркина, Т.А. Принципы эффективной организации труда / Т.А. Коркина // Общество, экономика, управление. – 2017. – №1. – С. 82–86.

двух направлений: а) осуществления координационной деятельности между структурными подразделениями предприятия; б) создания согласованности между подразделениями компании и ее службами с помощью установления рациональных связей между ними. Установление рациональных связей возможно лишь при выполнении ряда условий: выявления различных отклонений от назначенного плана и выяснение причин этого; определения состава и объема резервов, которые предприятие выделяет для проведения дополнительных работ; эффективного распределения обязанностей и ответственности между работниками компании; своевременной разработки мер для предупреждения и устранения отклонений от плана.

Координационная деятельность на любом предприятии осуществляется с помощью ряда **механизмов координации** (они могут использоваться как отдельно, так и совместно с другими)<sup>67</sup>: 1) **неформальной непрограммируемой координации** (осуществляемой неформально, следовательно, не обязательной для выполнения; потребность в таком механизме возникает спонтанно, малые и средние предприятия довольно сильно полагаются на такую координацию, т.к. крайне сложно предсказать что будет с компанией через некоторое время); 2) **программируемой безличной** (возникает при невозможности применить неформальную координацию, или же она не дает никаких результатов; проявляется в стандартных нормах и правилах компании, применяется ко всему персоналу); 3) **программируемой индивидуальной** («производной» от безличной координации, с отличием в том, что стандартные нормы и правила применяются к конкретному работнику компании); 4) **программируемой групповой** (также следствия безличной координации, но стандартные нормы и правила применяются уже к группе людей или к целому отделу компании).

#### 4.3. Мотивация деятельности людей в управлении

**Понятие потребности.** Потребность – вид функциональной или психологической **нужды** (недостатка) какого-либо объекта, субъекта, индивида, социальной группы, общества. Являясь внутренними возбудителями активности, потребности проявляются по-разному в зависимости от ситуационных факторов. Они возникают и находятся внутри человека, достаточно общи для разных людей, но имеют индивидуальное проявление у каждого человека. Ученые по-разному объясняют их сущность (табл. 41).

**Классификаций потребностей.** Их подразделяют: по сферам деятельности (труда, познания, общения, отдыха); по объекту (материальные, биологические, социальные, духовные, этические, эстетические и др.); по значимости (доминирующие/второстепенные, центральные/периферические); по временной устойчивости (устойчивые, ситуативные); по функциональной роли (естественные, обусловленные культурой); по субъекту потреб-

---

<sup>67</sup> Усов, А.К. Управление персоналом. / А.К. Усов. – СПб.: Питер, 2018. – С. 81–84.

ностей (индивидуальные, групповые, коллективные, общественные). Потребности также подразделяются по характеру деятельности (оборонительная, пищевая, половая, познавательная, коммуникативная, игровая); по целям, достигаемым по мере удовлетворения потребности (биологические, трудовые, познания, общения, отдыха).

Таблица 41

Толкование сущности человеческих потребностей

Сущность	Характеристика	Автор
Нужда	Состояние индивида при нужде в условиях жизни, пред-метах и объектах, без которых невозможно его существование и развитие	С.Л. Рубинштейн
Отношение	Потребность – это система отношений между субъектом и средой обитания	Д.А. Леонтьев
Отклонение от уровня адаптации	Потребность – результат отклонения внешней или внутренней реальности от сложившихся ожиданий субъекта по поводу этой реальности	Д. К. МакКлелланд
Состояние	Динамическое состояние повышенного напряжения, «толкающее» человека к определенным действиям. Оно «разряжается» при удовлетворении потребности	Курт Левин
Программа поведения	Основная программа поведения, посредством которой реализуется функционирование субъекта	Б.И. Додонов
Психопатия	Вынужденное субъективное страдание психики, являющееся основной причиной всех неврозов	В.В. Монастырский

Американский психолог У. Мак-Дугалл полагал, что в основе психической жизни лежат стремления – «горме» (от греч. – «порыв»), определенные инстинкты, они проявляются через соответствующие ощущения и мотивируют человека к определенной деятельности (табл. 42).

Таблица 42

Основа потребностей

№	Инстинкт	Проявление инстинкта
1	Пищевой инстинкт	Голод
2	Инстинкт самосохранения (страх)	Бегство
3	Стадный инстинкт	Стремление к общению
4	Инстинкт приобретательства	Жадность
5	Инстинкт продолжения рода	Половое влечение

№	Инстинкт	Проявление инстинкта
6	Родительский инстинкт	Нежность
7	Инстинкт созидания	Стремление к активности
8	Отвращение	Неприятие, отторжение
9	Удивление	Любознательность
10	Гнев	Агрессивность
11	Смущение	Самоуничижение
12	Воодушевление	Самоутверждение

**Мотивация** (от лат. *movere* – побуждение к действию) – процесс психо-физиологического плана, управляющий поведением человека и определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Это силы, находящиеся вне и внутри человека и заставляющие его осознанно (или неосознанно) совершать поступки.

**Мотив** (от лат. *moveo* – «двигаю», через фр. *motif* – «мотив») – характерные элементы, внешние и внутренние факторы, обуславливающие выбор лицом варианта поведения. В российской науке он часто определяется как «опредмеченная потребность». Поведение человека обычно определяется совокупностью мотивов, в которой они находятся в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека.

**Мотивирование** – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование – сердцевина управления человеком.

**Стимул** (от лат. *stimulus* – острый металлический наконечник на шесте, которым погоняли буйвола (быка), запряженного в повозку). Это сильный побудительный момент (внутренний или внешний фактор), вызывающий реакцию. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, процесс использования стимулов для мотивирования людей – это стимулирование.

**Мотивационный процесс.** Мотивация как процесс представляется в виде стадий: 1) возникновения потребностей; 2) поиска путей устранения потребности; 3) определения целей (направления) действия; 4) осуществления действия; 5) получения вознаграждения за осуществление действия; б) устранения потребности.

#### **Содержательные теории мотивации.**

**1. Теория Абрахама Маслоу (Маслова)** (иерархии потребностей). В соответствии с ней есть **пять групп** потребностей: физиологические (в пище, воде, воздухе, убежище); безопасности (связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней); принадлежности и причастности (участие в совместных действиях, человек хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях); признания и самоутверждения (быть компетентным, сильным, способным,

уверенным в себе, желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это); самовыражения (объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков).

**2. Теория ERG Клейтона Альдерфера.** По ней потребности человека могут быть объединены **в три группы**: существования (**E**xistence), связи (**R**elatedness) и роста (**G**rowth). Группы потребностей этой теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей «пирамиды» Маслоу: потребности безопасности (за исключением групповой безопасности) и физиологические потребности.

Группа потребностей связи корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. К этой группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из «пирамиды» Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности «пирамиды» Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения «пирамиды» Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.

**3. Теория Дэвида МакКлелланда (приобретенных потребностей).** Связана с изучением влияния потребностей **достижения, соучастия и властвования**. По ней, если эти потребности сильно присутствуют у человека, то оказывают воздействие на поведение человека, заставляя его осуществлять действия, которые должны привести к их удовлетворению. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются поддерживать хорошие отношения, стремятся получить поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Потребность властвовать является третьей крупной потребностью. Она так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на ос-

нове обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

**4. Теория двух факторов Фредерика Герцберга.** По ней **удовлетворенность** человека своими действиями, своим состоянием, окружением и **неудовлетворенность** всем этим – полюсы, между которыми может находиться состояние и настроение человека. В зависимости от того, как осуществляется воздействие, настроение человека может переходить из одного состояния в другое. Но не все так однозначно.

В 50–60-х гг. Герцберг провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека. Вывод исследований оригинален: процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с точки зрения обуславливающих их факторов – два различных процесса. «Удовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» в основном находится под влиянием **внутренних** по отношению к работе факторов. Эти факторы мотивирующие: достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста. Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием **внешних** факторов. Их называют «факторами здоровья» (или гигиеническими), как бы подчеркивая этим, что они создают здоровые условия труда. Это: заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Одним из самых парадоксальных выводов, сделанных Герцбергом: заработная плата не является мотивирующим фактором.

#### **Процессуальные теории мотивации.**

**1. Теория ожидания.** Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания корнями уходит в 1930-е гг. и связана с разработками Курта Левина. Основными же разработчиками теории применительно к мотивации и поведению человека в организации можно назвать **Виктора Врума**, а также **Лаймана Портера** и **Эдварда Лоулера**. Процесс мотивации по этой теории складывается из взаимодействия **трех блоков**: усилия; исполнения; результата.

**2. Теория постановки целей.** Исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, т.к. именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. Корни теории в определенном смысле уходят в разработки Ф. Тейлора, но ведущим разработчиком данной теории является **Эдвин Локк**. Считается, что распространение теории началось после завер-

шения им в 1966 г. диссертационной работы. Модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит так. Человек с учетом эмоциональной реакции осознает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых намерен стремиться. Исходя из целей, человек осуществляет действия, ведет себя определенным образом, достигая результата и получая от этого удовлетворение.

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно в значительной мере зависит от **четырёх характеристик целей**: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности.

**3. Теория равенства.** Одним из постоянных стремлений людей является желание получать справедливую оценку своим действиям. Основатель теории равенства (справедливости) – **Стейси Адамс**, который на базе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал положения этой теории. Основная идея теории: в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. На основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует свое поведение.

Теория равенства утверждает: **для человека очень важно то, как соотносится его норма с нормой других.** Если нормы равны, то человек, даже и при меньшем вознаграждении, ощущает справедливость, т.к. в данном случае имеется равенство. Если его норма ниже, то он считает, что его вознаграждают недостаточно. Если же его норма выше, то он считает, что его излишне вознаграждают. Имеющее место в управленческой практике представление, что неравенство подталкивает людей на увеличение исполнительских результатов, что состояние равенства демотивирует людей добиваться больших результатов, в принципе неверно.

**4. Концепция партисипативного управления** (от англ. participant – участник) исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие во внутриорганизационной деятельности, то он работает с большей отдачей, более качественно и производительно. Это управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. Оно не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, т.е. идет более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

Различают **три степени участия** работника во внутрифирменной деятельности: выдвижение предложений, выработка альтернативы, выбор окончательного решения. Первое не требует внесения значительных изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководите-

лем. Выработка альтернативы предполагает создание в организации временных или постоянных комиссий, которым поручается выполнять эту работу (пример таких образований – конфликтные комиссии на отечественных предприятиях, комитеты по набору кадров в рабочие группы на американских фирмах, кружки качества в японских организациях).

Выбор окончательного решения предполагает, что участие в управлении организуется в форме работы советов (научно-технического, технико-экономического, управленческого характера). Решения советов могут быть обязательны для руководителей организаций, при которых создаются. В состав советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разных форм самоуправления трудовых коллективов. Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что влияет на производительность труда и его качество.

#### **4.4. Контроль и регулирование в управлении**

**Сущность контроля.** Слово часто рождает отрицательные эмоции, если понимается как ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности. Однако сводить контроль к ограничениям, исключающим возможность нанесения вреда организации и заставляющим работников вести себя дисциплинированно нельзя. **Контроль** – процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он нужен для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут серьезными, может также использоваться для стимулирования успеха работы. Руководители начинают осуществлять функцию контроля со времени формулировки цели и задач организации. Согласно Питеру Ф. Друкеру «контроль и определение направления – это синонимы». Необходимость контроля обусловлена: **фактором неопределенности:** планы, организационные структуры, люди (они не компьютеры, их нельзя запрограммировать); **важностью предупреждения возникновения кризисных ситуаций** (проблемы внутри организации переплетаются с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей, не случайно в китайской «Книге перемен» ещё 3 тысячи лет назад, задолго до того, как возникли первые идеи науки управления, было записано: «Когда умный человек видит почему он добился успеха, он делает так снова. Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их»); **поддержанием успеха в организации.**

Основные виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым.

**Предварительный контроль** обычно реализуется в форме определен-

ной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

**Текущий контроль** осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Этот контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Однако для этого аппарату управления необходима **обратная связь**. Суть её состоит в данных о полученных результатах. Простейший пример обратной связи – сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна.

Все системы с обратной связью: 1) имеют цели; 2) используют внешние ресурсы; 3) преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования; 4) следят за значительными отклонениями от намеченных целей; 5) корректируют эти отклонения для обеспечения достижения целей.

**Заключительный контроль** осуществляется после того, как работа закончена (истекло отведенное для неё время). Имеет две **функции**: 1) дает руководству организации информацию, нужную для планирования в случае, если аналогичные работы надо проводить в будущем; 2) способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то фактически достигнутую результативность надо точно измерять.

В **процедурах контроля** всегда есть три этапа: 1) выработка стандартов и критериев; 2) сопоставление с ними реальных результатов; 3) принятие необходимых корректирующих действий. Первый этап процесса – это установка конкретных целей, имеющих временные границы. Для управления нужны стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется **масштаб допустимых отклонений**. В соответствии с принципом исключения лишь существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля (иначе она станет неэкономичной и неустойчивой).

Третий этап – измерение результатов – самый хлопотный и дорогостоящий. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, управленец получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть: 1) изменение некоторых внутренних переменных системы, 2) изменение стандартов; 3) невмешательство в работу системы.

**Понятие масштаба допустимых отклонений.** Это масштаб, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не вызывает тревоги. При большом масштабе проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если масштаб слишком мал, организация будет реагировать на очень малые отклонения, что разорительно и требует много времени.

**Принцип исключения.** Его суть в том, что система контроля должна срабатывать лишь при наличии заметных отклонений от нормы. Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти стандарты, – самый трудный и дорогостоящий элемент контроля.

**Поведенческие аспекты контроля.** Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

**Поведение, ориентированное на контроль.** Суть – подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть при проверке. В результате есть тенденция сотрудников подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где измерений не проводится.

**Получение непригодной информации.** Другой поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Так, например, выдвигая новый проект или предлагая новый бюджет, менеджеры могут переоценить объем необходимых ресурсов и недооценить объем возникающих доходов.

**Характеристики эффективного контроля.** Контроль эффективен, если он имеет: 1) стратегический характер; 2) нацелен на достижение конкретных результатов; 3) своевременен; 4) гибок; 5) прост; 6) экономичен. Контроль в международном масштабе (7) труден из-за большого числа областей деятельности и коммуникационных барьеров. Его результативность можно улучшить, если периодически проводить встречи руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят. Рекомендации науки управления по контролю следующие: 1) устанавливать жесткие, но достижимые стандарты, воспринимаемые сотрудниками; 2) устанавливать двустороннее общение; 3) избегать чрезмерного контроля; 4) вознаграждать за достижение стандарта.

**Регулирование** (от лат. *regulo* – «упорядочивать» – функция поддержания постоянства или изменения в желательном направлении значения некоторого параметра, характеризующего управляемый процесс.

Под **регулятором** в теории и системах автоматического управления понимают некое устройство, следящее за состоянием объекта управления (ОУ) и вырабатывает для него управляющие сигналы. Оно следит за изменением некоторых параметров ОУ и реагирует на их изменение с помощью некоторых воздействий в соответствии с заданным качеством управления. В подавляющем большинстве регуляторы работают по **принципу отрицательной обратной связи** с целью компенсировать внешние возмущения, действующие на объект управления и отработать заданный извне или заложенный в системе закон управления. Для определения закона

управления используется информация о математической модели объекта, которая считается заранее известной.

#### 4.5. Коммуникации в управлении

В сфере управления принято рассматривать **коммуникацию как важнейший связующий процесс**. Безусловно, в коммуникационном процессе реализуются все функции управления: прогнозирования и планирования, организации и координации, мотивации, контроля и регулирования. Управление организацией осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления для менеджера является направление **сигналов – посланий** подчиненным об их поведении, необходимом для достижения организационных целей. Используя это и получая от подчиненных обратную связь, управленец организует, мотивирует и руководит подчиненными. Много зависит от способности менеджера эффективно передавать и получать эти сигналы, чтобы достигалось их наиболее адекватное восприятие теми, кому они предназначены.

**При коммуникации** сигналы о поведении передаются от одного субъекта к другому и обратно. Субъектами могут быть: отдельные личности, группы и организации в целом. В первом случае коммуникация носит **межличностный** характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий от одного лица другому в **вербальной** (устной или письменной) форме, а также в **невербальной** (позы, жесты, тон голоса) форме с целью получения желательного ответа.

Во втором и третьем случаях речь идет об **организационной** коммуникации, (о том как, кем и когда посылаются сигналы в контексте групп и организации (совещания, презентации, инструкции и процедуры, деловая документация, приказы и распоряжения, планы и т.п.) и как организовано получение обратной связи: наблюдения, отчеты, оценка и т.п.). Существующие в организации коммуникационные связи отражают её действительную структуру. Задача высшего руководства – устранение расхождения между утвержденной структурой и существующим в организации процессом коммуникации, т.к. это влияет на эффективность деятельности.

Нельзя путать **коммуникацию и информацию**.

**Информация** – это природная и содержательная часть посылаемого или получаемого сигнала, дающая возможность придать ему определенную значимость. Поэтому информация – это внутренняя интерпретация внешних событий (так, крик от страха есть такая интерпретация информации, которая может быть измерена в децибелах).

Термин «информация» (от лат. «information») – означает «разъяснение, изложение, осведомленность». Впервые это понятие было сформулировано Норбертом Винером, полагавшим: все явления в природе охватываются тремя основными понятиями: вещество, энергия, информация.

Определяют информацию по-разному в разных областях. Согласно Большой Советской энциклопедии она трактуется как «сведения, передаваемые одними людьми другим людям устным, письменным или каким-нибудь другим способом». В экономике информация понимается как сведения; в праве – как «сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления» (ст. 2 от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»); в естествознании как мера разнообразия (У.Р. Эшби); в физике – как отрицание энтропии – мера неопределенности (Л.Н. Бриллюэн); в информатике – как контент (наполнение или содержимое, например, сайта); в генетике как программа (генетический код).

**Коммуникация** включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Чтобы коммуникация состоялась в межличностном варианте, надо, как минимум, наличие двух людей. Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах, вкус и т.п. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон ряда навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

**Термин «коммуникация»** (от лат. «communis») означает «общее»: передающий сигналы или послания пытается установить «общность» с получающим их. Коммуникация может быть определена как **передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.**

Эффективная межличностная коммуникация важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник-подчиненный, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

**Процесс коммуникации.** Изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение её как процесса, состоящего из этапов и стадий. Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

**Этап отправления.** Во-первых, тот, кто передает информацию, называется **отправителем.** Это ключевая роль, заключающаяся в **проектировании и кодировании информации,** предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

**Кодирование** – это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование начинается с выбора системы кодовых знаков – носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмо-

сферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную **форму**, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

В результате проведенных исследований формируется **послание**, содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

**Чем больше различие между переданным и полученным, тем беднее межличностная коммуникация.** Например, профессионалы имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (т.е. используют специальные термины). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, ведь сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют. Коммуникация, как известно, отсутствует в случае полных или пустых **тезаурусов**<sup>68</sup> у участников (сторон) коммуникации.

Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. **Передатчиком** может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т.п.). В качестве каналов используется сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.). Например, разговор двух лиц может осуществляться по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя (не зря говорят: «Слово не воробей, вылетит – не поймаешь»).

В этот момент заканчивается этап отправления и начинается **этап получения** передаваемой информации и понимания её значения. Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся.

---

<sup>68</sup> Тезаурус (от греч. – «сокровище»), в общем смысле – специальная терминология. Более предметно – это словарь, полномерно охватывающий понятия, определения и термины специальной области знаний или сферы деятельности, что должно способствовать правильной лексической, корпоративной коммуникации (пониманию в общении и взаимодействии лиц, связанных одной дисциплиной или профессией). В случае полноты тезаурусов участникам коммуникации «не о чем говорить», а в случае пустоты – не понимают друг друга («из пустого в порожнее нечего переливать»).

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется **получателем**. Это ещё одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но и в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение. **Раскодирование** включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). При этом **получить** – **ещё не означает понять** (есть разница у «задачи, как она дана» и «задачи, как она понята»), а **понять** – **это ещё не означает принять**. Поэтому эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума (или барьера). **Шумом** называют любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания (вспомним «глухой телефон»). Выделяют ряд барьеров (разновидностей) информационного шума, из них в сфере коммуникации особо **выделяют три важных разновидности** и, соответственно, три информационных фильтра, блокирующих этот шум: 1) синтаксический; 2) семантический; 3) прагматический (табл. 43).

Таблица 43

Коммуникативные барьеры (виды шумов)

№	Вид шума	Характеристика
1	Шум окружающей среды	Традиционно посторонний звук, мешающий принять сообщение (например, рев взлетающего самолета)
2	Физиологический шум	Случай, когда у принимающего сигнал есть физиологическое состояние, затрудняющее приём (глухота, слепота)
3	Синтаксический шум (барьер)	Связан с неправильным строением словосочетаний, предложений и взаимодействием различных частей речи. Ошибки в синтаксисе затрудняют общение. От этого типа шума страдают люди, передающие сообщение на неродном для себя языке
4	Семантический (смысловой) шум (барьер)	Происходит от различного понимания смысла слов посылающим и принимающим сообщение. Так, слово «трава» может означать определённую форму растений, а может иметь сленговое значение – марихуана
5	Прагматический шум	Если получатель хотя и понял поступившую информацию, но не счел её полезной, важной – это означает наличие прагматического шума – такая информация отсеивается
6	Культурный шум	Его причина – социальные, политические, религиозные и профессиональные различия во взглядах, традициях, приводящие к разным объяснениям и восприятию тех или иных понятий
7	Психологический шум	Гнев, печаль мешают сфокусироваться на приёме сообщения. Есть преграды, которые устанавливают для защиты от нежелательной информации. Выделяют барьеры: взаимопонимания (невнятная речь), стилистический (несоответствие стиля речи говорящего и слушающего), логический (логика рассуждения говорящего сложна для слушающего), авторитета (неприятие говорящего из-за его неавторитетности для слушателя, либо наоборот), отношений (при чувстве недоверия к говорящему)

**Источниками шума**, вносящего изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда, поэтому надо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее. Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении, наличие более сильного параллельного сигнала, языковые ошибки, искажения в линиях связи, добавления к посланию на различных уровнях и т.д.

Важнейший элемент коммуникационного процесса – **обратная связь**, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель – получателем (вспомним повторение подчиненным приказа командира в армии). Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении (иначе возникает сказочная ситуация: «Иди туда, не знаю куда»).

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты). И то и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о её неудачах.

**Коммуникационная сеть** – соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Здесь рассматриваются не индивиды как таковые, а отношения коммуникации между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки сигналов между двумя или более индивидами. Она концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из **вертикальных, горизонтальных и диагональных связей**. Первые строятся по линии руководства – от начальника к подчиненным, вторые – между равными по уровням индивидами или частями организации (заместителями, начальниками отделов, подчиненными), а третьи – с другими начальниками и с другими под-

чиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

В сетях **типа «кружок»** члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях **типа «колесо»** представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через начальника. Объективная основа такой ситуации – то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов, несет большую ответственность за передачу информации.

Аналогичная картина наблюдается в сетях **типа «У»**. Их называют централизованными, они эффективны при решении простых проблем.

Другой тип властной иерархии представляют сети **типа «цепочка»**, где появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации.

**«Всеканальные»** сети представляют полностью децентрализованные группы. Это требуется, когда нужно участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют ещё **открытыми коммуникациями**.

Знание типов коммуникационных сетей важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения. Характер взаимозависимости работ и людей в группе (организации) определяет тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

**Коммуникационный стиль** – способ, как индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Есть много стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, а также подходов к их определению. Их знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять **две переменные: 1) открытость в коммуникации** (желание высказаться); **2) адекватность обратной связи** (желание получить ответ). Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации. Вто-

рое показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями. Построив на этой базе матрицу, где по вертикали – первое измерение, а по горизонтали – второе, можно выделить **пять стилей межличностной коммуникации** (рис. 31).

Стиль индивидов **в первом квадранте** определяется как **открытие себя**. Здесь высокая степень открытости себя другим, но низкий уровень обратной связи со стороны индивида, использующего стиль. Открытие себя измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий этот стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.



Рис. 31. Коммуникационные стили

Стиль индивида **во втором квадранте** характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Стиль **в третьем квадранте** характеризуется низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид здесь как бы изолирует себя. Его часто используют «интроверты» – люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана с сокрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Стиль **в четвертом квадранте** имеет низкий уровень открытости, но высокий уровень обратной связи. Широко используется для того, чтобы лучше узнать других. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

**В середине матрицы** – индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Этот стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью.

Неправильно думать, что какой-то один из этих стилей является наиболее желательным. Практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение им – достоинство. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

**Невербальная коммуникация.** Информация, посланная отправителем без использования речевых или письменных знаков как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе **невербальной коммуникации**, составляющей 80% от всей межличностной коммуникации. В последнее время эта сфера коммуникации привлекает внимание ученых<sup>69</sup>. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% – тональностью голоса и 55% – выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания. Основные типы невербальной коммуникации приводятся в табл. 44.

Таблица 44

Невербальная коммуникация

Основные типы	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Антропологам и лингвистам уже давно известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них являются образцами культуры, в которой «рос» человек. В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация. Определенные жесты отражают этику поведения.

<sup>69</sup> Пиз, А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам / А. Пиз. – Нижний Новгород: Ай Кью, 1992. – 265 с.

В каждой культуре существует тип «идеальной сферы» вокруг отдельного человека. Эта сфера является особой областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена, если другой участник коммуникационного процесса не находится с индивидом в отношениях интимного характера. У европейцев эта «дистанция» больше, чем в азиатской культуре. Относительно позы (как способа невербального сигнала) известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются тут же принять «рабочую» осанку. Важны позы, которые используют участники заседания. Они свидетельствуют о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу. Невербальной информацией трудно манипулировать и её трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

**Модель К. Шеннона-У. Уивера** – одна из первых так называемых «линейных» моделей коммуникаций. Разработана в 1949 г. инженерами фирмы «Bell Telephone» Клодом Шенноном и Уорреном Уивером. Включает в себя **пять компонентов**, расположенных в линейной последовательности: 1) источник информации; 2) передатчик; 3) канал передачи; 4) приемник; 5) пункт назначения (рис. 32). Помимо них, модель содержит фактор дисфункции – шум (внешние помехи), а также фактор предотвращения коммуникативных неудач – избыточность информации (повторение элементов сообщения). В дальнейшем модель была подвергнута переработке и уже включала **шесть компонентов**: источник, кодирующее устройство, сообщение, канал, декодирующее устройство и приемник. Источник информации передает сообщение, передатчик кодирует его в специфические сигналы, которые должны соответствовать приемнику, декодирующему их в первоначальную форму. На качество передачи сигнала влияет шум (например, наличие нескольких сигналов в канале), который может исказить смысл передаваемого сообщения. Преодолеть шум возможно путем использования избыточности сигналов.

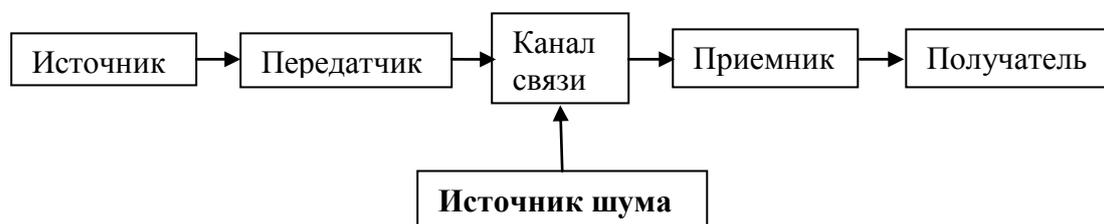


Рис. 32. Модель Шеннона-Уивера

Понятие избыточности – повторения элементов сообщения для предотвращения коммуникативной неудачи – чаще всего демонстрируют на примере естественных человеческих языков. Все языки приблизительно наполовину избыточны: можно залить чернилами половину слов текста или стереть половину слов в радиовыступлении, но при этом все же сохранится

возможность понять их. Однако есть предел допустимого шума, за порогом которого возможность понимания резко падает. Особенно трудно в условиях шума понимать сообщение, использующее малознакомый код.

По Шеннону, избыточность в технике коммуникации достигается либо многократным повторением сигнала, либо его дублированием с использованием других каналов связи. Возникает модель двух-многоканальной коммуникации. Математическая теория связи Шеннона **абстрагируется от содержания** (смысла) передаваемой информации, сосредоточиваясь целиком на её **количестве**: неважно, какое сообщение передаете. Важно лишь, какое количество сигналов передается. С точки зрения Шеннона, информация – противоположность энтропии (хаоса), следовательно, она есть возможность уменьшения неопределенности: чем больше информации содержит система, тем выше степень её упорядоченности (при этом Шеннон отмечает, что слишком большой объем информации также увеличивает степень неопределенности – возникает «информационный шум»).

Достоинство модели Шеннона-Уивера связано с тем, что с её появлением возникло представление о скорости и количестве передаваемой информации. Однако у модели Шеннона-Уивера есть ряд ограничений: 1) она механистична – отражает преимущественно технические способы коммуникации; 2) человек включается в неё лишь в качестве «источника» или «приемника» информации; 3) она абстрагируется от содержания, смысла передаваемой информации, уделяя внимание только её количеству; 4) коммуникативный процесс в данной модели носит линейный, однонаправленный характер, обратная связь отсутствует. Поэтому позднее статичность модели Шеннона-Уивера была дополнена понятием обратной связи в работах Б. Уэсли и М. Маклейн-мл.

#### **4.6. Сущность процесса принятия управленческих решений**

Процесс принятия управленческих решений также принято относить в теории и практике управления к ключевым **связующим процессам**. В нем, аналогично процессу коммуникации, реализуются все функции управления: прогнозирования и планирования, организации и координации, мотивации, контроля и регулирования.

**Понятие решения.** Решение – результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Разрабатывают решения **специалисты**, а тех, кто эти решения оценивает, называют **экспертами**. Большую роль в разработке и реализации отдельных сторон решений играют **консультанты**, которых приглашают на постоянной или временной основе в организацию из консультационных фирм или ведущих компаний. Лица, наделенные правом принимать решения или их реализовать, называются **субъектами решения**. Это могут

быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц (должностные лица: директор, главный экономист и др.).

**Управленческое решение (УР)** – это результат коллективного творческого труда, оно всегда носит социальный, общественный характер; даже когда руководитель один разрабатывает решения, коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс.

Решение может приниматься человеком в трех основных системах: технических, биологических и социальных (табл. 45).

Таблица 45

Особенности разных систем с позиций принятия решений

Системы	Состав	Особенности принятия решений
1	2	3
Технические	Включают станки, оборудование, компьютеры, другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя	Набор решений в них ограничен, последствия решений предопределены. Например, порядок включения компьютера и работы с ним, порядок управления автомобилем, решение задачи по математике. Решения формализованы и выполняются в строго определенном порядке. Профессионализм специалиста, принимающего решения в технической системе, определяет качество принятого и выполненного решения
Биологические	Включают флору и фауну, в т.ч. относительно замкнутые подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др. Обладают большим разнообразием функционирования, чем технические	Набор решений в них также ограничен из-за медленной эволюции животного и растительного мира. Но последствия решений в них часто непредсказуемы, необходима разработка ряда альтернативных вариантов и выбор лучшего из них по каким-либо признакам. Профессионализм специалиста определяется его способностью находить надежную информацию, используя соответствующие методы разработки решения и выбирая лучшую из альтернатив. Специалист здесь должен правильно ответить на вопрос: «Что будет, если...?»
Социальные (общественные) <sup>70</sup>	В совокупности элементов есть человек. Это: семья, производственный коллектив, неформальная организация, водитель авто, и даже один человек (сам по себе)	Набор решений в них характеризуется большим разнообразием в средствах и методах реализации. Это объясняется тем, что главным объектом управления является человек как личность с высоким темпом изменения сознания, а также широтой нюансов в реакциях даже на одинаковые и однотипные ситуации

**Организационное решение** – это выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, определенные его должностью. На этот выбор влияет много факторов, разных по силе влияния на лицо, принимающее решения (ЛПР). В этих случаях можно говорить об attractiveness каких-то факторов.

<sup>70</sup> Они опережают биологические по разнообразию возникающих проблем.

**Аттрактор** (от англ. attract – притягивать) – множество точек в фазовом пространстве динамической системы, к которым стремятся траектории системы. Простейший случай аттрактора – точка. Аттракторами часто называют режим движения (предельную траекторию), к которому стремится со временем эволюция динамической системы.

**Сущность и содержание управленческого решения.** Управлять – значит решать. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: **как процесс и как явление (объект)**. Как **процесс** УР – это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация УР. Как **явление (объект)** УР – это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п.

**Формы разработки и реализации УР.** В зависимости от условий разработки и реализации УР могут использоваться самые различные формы разработки. Перечислим их:

**Указ** – решение главы государства, утвержденное парламентом. Например, Указ Президента РФ, утвержденный Госдумой РФ. Указ имеет силу закона.

**Указание** – решение, носящее методический, технологический характер. Указание реализуется в форме наставления или разъяснения

**Закон** – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер. Например, Конституция страны, Закон об акционерных обществах.

**Акт** – решение широкого круга государственных и общественных организаций. Например, акт о передаче чего-либо в собственность. Акт может быть международным.

**Приказ** (письменный или устный) – это решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном её подразделении.

Другими формами разработки УР являются: распоряжение, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт и проч.

**Формами реализации УР являются:** предписание, деловая беседа, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, личный пример, обучение, совет, деловая игра, совещания, заседания.

**Деловое слово** – твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя, как среди подчиненных, так и среди вышестоящего руководства.

Управленческие решения обычно классифицируют по следующим основным признакам: **по функциональной направленности** (планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие); **по организации** (индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные); **по причинам** (ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные); **по повторяемости выполнения** (однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив)); **по масштабам воздействия** (общие и частные); **по времени действия**

(стратегические, тактические и оперативные); **по прогнозируемым результатам** (с определенным результатом, с вероятностным исходом); **по методам переработки информации** (алгоритмические, эвристические); **по числу критериев** (однокритериальные, многокритериальные); **по направлению воздействия** (внутренние и внешние; **по глубине воздействия** (одноуровневые и многоуровневые); **по ограничениям на ресурсы** (с ограничениями, без ограничений); **по способу фиксации** (письменные и устные); **по характеру разработки и реализации** (инертные, осторожные, уравновешенные, рискованные, импульсивные. Для последних деление находится в зависимости от соотношения времени, уделяемого этапу формирования гипотез (Ф) и этапу анализа, коррекции и контроля (К) (табл. 46).

Таблица 46

Классификация УР по характеру разработки и реализации

№	Тип	Суть	Характеристика
1	Инертные	$\Phi \ll K$	Неуверенный, предельно осторожный поиск вариантов. Гипотезы уточняются крайне медленно. Контрольные действия резко преобладают над генерированием идей, в них трудно обнаружить оригинальность и новаторство. Тип эффективен при установившемся процессе управления и хорошей поддержке со стороны руководителей всех уровней
2	Осторожные	$\Phi < K$	Тщательность оценки гипотез. Осторожных людей больше пугают ошибки, чем успехи. Тип эффективен в решении проблем, касающихся жизни человека и среды его обитания. Такие решения принимаются при особой важности дела, когда нельзя ошибиться, а также при наличии неудачного опыта в прошлом
3	Уравновешенные	$\Phi = K$	Выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание руководителя. Прежде чем принять решение, руководители, как правило, уже имеют сформулированную исходную идею. Эти решения могут быть не самыми продуктивными, но они охотнее используются и приносят лучшие результаты
4	Рискованные	$\Phi > K$	Принимаются без тщательного обоснования руководителем, уверенным в своих силах, он легче выдвигает альтернативы, чем их контролирует и корректирует. Обычно такие руководители имеют хорошие тылы в виде вышестоящих руководителей или подчиненных. Это удел азартных людей-игроков. Максимальный результат могут обеспечить лишь решения, содержащие определенный риск: если его нет, результат может быть получен более гарантировано, но на меньшем уровне достижения
5	Импульсивные	$\Phi \gg K$	Основаны на озарении, стечении обстоятельств, сильном нервном возбуждении как руководителя, так и подчиненных. Характерны для людей, у которых построение гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такие люди относительно легко генерируют идеи, но мало заботятся об их оценке. Решения здесь недостаточно обоснованные, наиболее рискованные и наименее эффективные. Они характерны для людей с высокой самооценкой и эффективны тогда, когда у руководителей высок личностный и профессиональный авторитет

При разработке и принятии решений в теории и на практике экономического управления используется весь комплекс научных подходов управления, описанных нами ранее. Наука, представители которой заняты описанием того, как на практике решаются проблемы, а также разработкой стратегий, использование которых обеспечит принятие наилучших решений в будущем называется **теорией принятия решений (ТПР)**. Впервые её модели были использованы в исследованиях государственного управления в 1947 г. после публикации в 1946 г. в журнале «Паблик администрейшн ревью» статьи Герберта Саймона «Поговорки управления»<sup>71</sup>

Саймон утверждал, что принятие решений – суть процесса управления и что прогресс в области менеджмента можно обеспечить, лишь обучая руководителей методам принятия рациональных решений, а не изобретая какие-то идеальные организационные структуры. ТПР вышла на первый план в 1960-е гг. благодаря развитию вычислительной техники, работам по системному анализу, и исследованию операций. Именно она, изучающая создание математических моделей реальности, оказала основное влияние на развитие компьютерного моделирования социальных процессов. Основными понятиями в ТПР являются понятие альтернативы, объекта выбора, системы предпочтений и критерия принятия решения (табл. 47).

Таблица 47

Базовые понятия теории принятия решений

№	Понятие	Пояснение
1	ЛПР	Аббревиатура ЛПР – это «лицо, принимающее решение»
2	Альтернативы	Варианты управленческого решения (УР), сопоставляя которые ЛПР делает свой выбор
3	Объект выбора	Сущность, операция, над которыми формируются альтернативы. В общем случае не являются взаимоисключающими
4	Система предпочтений ЛПР	Совокупность интересов, мотивов, оценок и отношений, на базе которых ЛПР принимает решение о выборе той или иной альтернативы
5	Критерий принятия решения	Логическая конструкция, содержащая определенные требования и отражающая систему предпочтений ЛПР

**Способы принятия управленческих решений.** Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени **три момента**: 1) интуиция; 2) суждение; 3) рациональность.

Ученые полагают, что **интуиция** – это скрытая обработка информации в подсознании. Когда человек откладывает некую работу, чтобы дать мыслям «созреть», он прямо рассчитывает на работу мышления на подсознательном уровне. Когда Михаилу Зощенко не удавалось довести рассказ до конца, он откладывал его перед сном со словами: «Ничего, в духовке дойдет!». Процесс обработки информации в подсознании человеком не осоз-

<sup>71</sup> Simon, Herbert A. The Proverbs of Administration / Herbert A. Simon // Public Administration Review. – 1946. – Vol. 6. – No. 1. (Winter). – P. 53–67.

нается – «входит в сознание» лишь его результат. Подсознание нельзя отключить, оно функционирует и тогда, когда мы заняты другими делами.

Интуитивный способ принятия УР одновременно и труден, и легок. Труден, так как требует большого опыта и знаний, а легок – не надо вычислений. Но полностью доверяться интуиции не следует, она должна дополняться логикой, критической оценкой интуитивного умозаключения. Ведь эти умозаключения могут быть как истинными, так и ложными. В основе ошибок интуиции лежат психологические причины и особенности восприятия людей. Отсюда недостатки интуиции: 1) отсутствие доказательной силы; 2) это решения здравого смысла, который консервативен (стереотипность мышления не всегда ведет к успеху); 3) интуитивные догадки могут быть ложными (об этом редко вспоминают: когда «озарения» верны, о них помнят, а об ошибочных – забывают); 4) доступность использования интуиции может привести руководителя к ложным выводам.

**Решения, основанные на суждениях.** Это работа по аналогии<sup>72</sup>, выбор, обусловленный знаниями и опытом. Опираясь на здравый смысл, руководитель выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждения – это мыслительная работа и решения, основанные на них, принимаются быстро, не требуя дополнительных затрат. **Большинство решений руководителей среднего и низового звена основаны на суждениях.**

Способность применять навык, приобретенный при решении одной задачи к решению другой, важна для руководителя. Надо научиться подмечать в решаемой задаче, что сможет пригодиться в будущем при решении других задач. Метод аналогии действителен при использовании собственного опыта путем сопоставления возникшей задачи с некогда успешно решенной аналогичной проблемой. При решении технических и организационных проблем используют прямую, личную и биологическую аналогии.

**Прямая аналогия** осуществляется сравнением параллельных фактов. Так, проблема одной подводной конструкции была решена на базе наблюдения за тем, как черви прокладывают себе ходы в дереве: червь конструирует трубку для себя по мере того, как он продвигается вперед.

**Личная аналогия** (в психологии – это эмпатия) строится на отождествлении творца с объектом исследования. Так, А. Эйнштейн нередко допускал отождествление себя с априорными математическими конструкциями.

**Биологическая аналогия** используется для исследования систем управления организациями и заключается в проведении аналогии между способами и особенностями управления жизнедеятельностью живых организмов и организациями.

---

<sup>72</sup> Аналогия – традуктивное умозаключение. Традукция (от лат. *traductio* – перемещение) – вид опосредованного умозаключения, в котором посылки и вывод являются суждениями одинаковой степени общности.

Однако, имея положительное значение, эти решения непригодны в нестандартных ситуациях. В них приходится учитывать много факторов. Руководитель без опыта не может их охватить и сопоставить (тем более, если решение принимается впервые). Печально, когда, действуя же по аналогии, упускают другие, более выгодные варианты решений. Руководитель, подверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать нового. Многие из нас – рабы прямолинейного мышления, поэтому очень часто мы слышим слова: «Мы всегда делали это именно так!». Другая слабая сторона решений, основанных на суждениях – их субъективность, она обусловлена как характером руководителя, так и его личной компетентностью. Устранить субъективизм, повысив вероятность правильного выбора, можно лишь подходя к решению рационально.

**Рациональные решения.** Руководители принимают неверные решения, если им не удастся собрать нужную информацию или они не до конца продумали последствия своих решений. В основе рационального решения лежит прежний опыт и системный анализ условий, в которых организация действует в настоящий момент. Такое решение принимается в несколько **этапов**: 1) идентификация проблемы; 2) определение цели; 3) формулирование ограничений и критерия принятия решения; 4) разработка альтернативных решений (количество вариантов, из практики, не может быть менее трех, причем решение не принимать никаких действий – тоже альтернатива, которую редко учитывают при разработке управленческого решения<sup>73</sup>); 5) оценка альтернатив (здесь обычно используют три критерия: риск, экономия усилий, фактор времени); 6) выбор лучшей альтернативы (с максимальными положительными или минимальными отрицательными последствиями); 7) согласование основных положений решения с исполнителями и заинтересованными лицами; 8) утверждение решения руководителем организации; 9) управление реализацией решения; 10) контроль реализации и оценка результата.

Ошибки при принятии решений на основе рациональности происходят из-за неполноты знаний и ограниченности ресурсов. Такие ситуации хорошо объясняет **теория ограниченной рациональности**<sup>74</sup> Нобелевского лауреата 1978 г. по экономике Герберта Саймона<sup>75</sup>. Зачастую процесс при-

---

<sup>73</sup> В составе категорий даосизма есть категория «недеяния» (у-вэй – буквально «недеяние», точнее «невмешательство»). Даосы советуют: «Не старайся изо всех сил достать удачу».

<sup>74</sup> Ограниченная рациональность (bounded rationality) – понятие поведенческой экономики и психологии, которое подразумевает, что в процессе принятия решения человек испытывает ряд проблем, связанных с когнитивными ограничениями ума, недостатком времени и ресурсов. Отсюда вытекает, что действия людей не являются полностью рациональными.

<sup>75</sup> Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture // American Economic Review, May 1978, v.68, no.2, P.1–16.

нятия решения обретает циклический характер (рис. 33). Циклы, или «петли», по Г. Минцбергу, процесса поиска решения являются одним из способов обучения персонала организации, нахождения понимания того, какие альтернативы, решения надо реализовать.

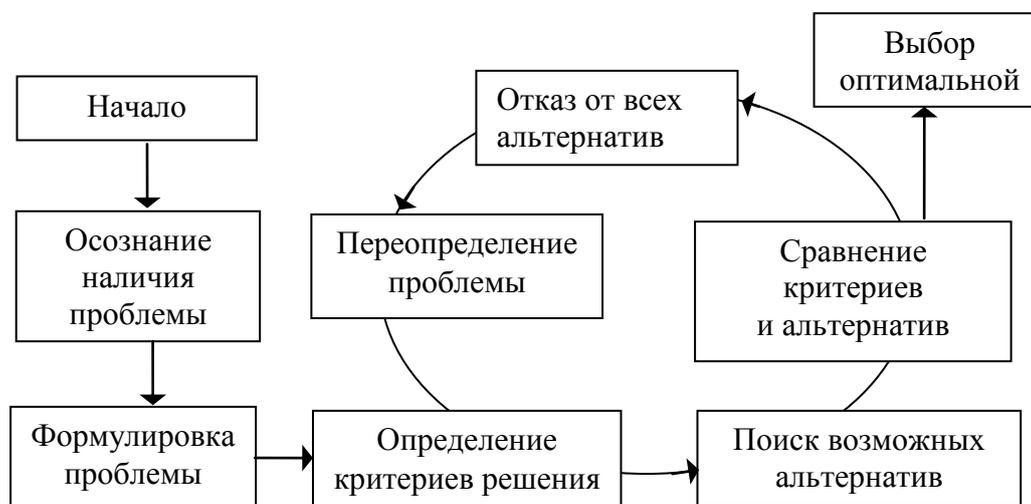


Рис. 33. Циклическая модель процесса принятия решений

**Критериальный аппарат сферы принятия решений.** Требования по принятию решений в большинстве случаев можно свести к следующему набору критериев (рис. 34).



Рис. 34. Основные требования к принятию решений

Критерий позволяет ответить на один из следующих вопросов: 1) является ли альтернатива допустимой; 2) является ли альтернатива удовлетворительной; 3) является ли альтернатива оптимальной; 4) какая из двух сравниваемых альтернатив лучше. Безусловно, каждая система характеризуется с одной стороны, прежде всего, **эффективностью**, и совершенно с другой – **экономичностью**.

Для ясности и четкости понимания этих вопросов д.э.н., д.ю.н., к.т.н. А.В. Птушенко приводит ряд красивых примеров<sup>76</sup>. Например, можно заколачивать гвозди «крутым» японским фотоаппаратом. Можно, но не нужно: это действие неэкономично (хороший фотоаппарат стоит больших

<sup>76</sup> Птушенко, А.В. Системная парадигма права / А.В. Птушенко. – М.: Моск. издат. дом, 2004. – С. 27–28.

денег). Весьма **экономично** заколачивать гвозди булыжником. Но неэффективно. Эффективней всего заколачивать гвозди молотком, ведь он в максимальной степени приспособлен к решению именно этой задачи. Следовательно, **эффективность есть показатель степени приспособленности системы к решению определенной задачи в определённой ситуации.**

Экономичность системы тем выше, чем ниже (при заданной эффективности) суммарные затраты на создание и эксплуатацию системы. Суммарные затраты определяются формулой:

$$S_c = S_{\text{разр}} + S_{\text{пр}} + S_{\text{э}} + A \dots \dots \dots (2)$$

где  $S_{\text{разр}} = S_{\text{ф}} + S_{\text{п}} + S_{\text{окр}} + S_{\text{и}}$  – затраты на разработку;

$S_{\text{ф}}$  – затраты на фундаментальные исследования;

$S_{\text{п}}$  – затраты на прикладные исследования;

$S_{\text{окр}}$  – затраты на опытно-конструкторские работы;

$S_{\text{и}}$  – затраты на испытания;

$S_{\text{пр}}$  – затраты на производство;

$S_{\text{э}}$  – затраты на эксплуатацию;

$A$  – штрафная функция

Компонента  $A$  – это выраженная в деньгах плата за нерешение побочных для системы задач и за возможные потери при использовании системы (в людях, ресурсах, экологии, престиже). Яркий пример «штрафной функции» – проблема озера-моря Арал в Средней Азии (Узбекистан).

Также очевидно, что **экономичность системы есть величина, обратная суммарным затратам.** Птушенко отмечает, что большинство экономистов не осознает принципиальную разницу между эффективностью и экономичностью; при этом для них абсолютно непонятно, что в общем случае эффективность никакого отношения к деньгам не имеет, а привычное для них словосочетание «экономическая эффективность» – просто привычная несообразность. Повторим: любая система с одной стороны характеризуется **эффективностью** — **показателем степени приспособленности системы к решению определённой задачи** (что в деньгах не выражается), и совершенно с другой стороны – **экономичностью**, то есть той ценой, которую общество вынуждено платить (в виде суммарных затрат) за решение данной задачи именно этой системой.

Подлинная суть (соответственно, название) как эффективности, так и экономичности полностью определяется назначением системы: если система решает боевую задачу, она обладает боевой эффективностью и боевой же экономичностью. Если задача народнохозяйственная, то эффективность и экономичность – тоже народнохозяйственные.

Один из ведущих экспертов страны в сфере системного анализа – Ф.П. Тарасенко (Томский госуниверситет) отмечает, что **современное понимание цели управления** включает в себя как описание желаемой конечной

цели, так и описание всей траектории движения к ней, от нынешнего неудовлетворительного состояния (проблемной ситуации) через все необходимые промежуточные состояния (промежуточные цели, план действий, алгоритм)<sup>77</sup>. По нему, эффективное управление состоит не только в достижении конечной цели, но и в том, чтобы оптимальным образом продвигаться к ней. Ведь промежуточные цели – средства её достижения.

Поэтому можно говорить об эффективности управления на разных этапах перехода от проблемной ситуации к конечной цели. В английском языке есть разные слова для этого. Так, слово **effective** обозначает, что управленец успешен в достижении конечной цели, неважно, какими средствами, а слово **efficient** означает, что он эффективно распорядился ресурсами для продвижения к цели<sup>78</sup>. Поэтому в ходе управленческой деятельности важно всегда определиться о какой эффективности идет речь в конкретной ситуации: «по целям» или «по средствам».

Комментировать необходимость **качественного обоснования (критерий обоснованности)** принимаемых управленческих решений считаем даже излишним. По поводу критерия **своевременности** можно напомнить хорошо известную русскую поговорку: «Хороша ложка к обеду». Понятие критериев **гибкости и реалистичности** в принятии решений также обычно не вызывает вопросов.

**Шкалы критериев.** Известны шкалы: числовая, частотная, абсолютная оценочная, относительная оценочная. При выборе формы шкалы важно знать их достоинства и недостатки (табл. 48).

Таблица 48

Формы шкал, их достоинства и недостатки

Форма	Достоинства	Недостатки
Числовая	Простота интеграции	Создает иллюзию точности
Частотная	Оценки частоты объективны	Применима не везде
Абсолютно оценочная	Высокая степень гибкости	Нечеткость определений позиции
Относительно оценочная	Менее эмоциональная терминология	Годится только при условии, что стандарты установлены заранее

К примеру, **частотные шкалы** имеют следующие значения: всегда, обычно, часто, иногда, редко, регулярно, часто, по случаю, редко.

Значениями **абсолютных оценочных шкал** являются следующие оценки: выдающееся, превосходное, квалифицированное, удовлетворительное, маргинальное, вне конкуренции, хорошее, приемлемое, нуждается в улучшении.

<sup>77</sup> Тарасенко, Ф.П. О роли ошибок в управленческой деятельности / Ф.П. Тарасенко // Проблемы управления в социальных системах. – 2011. – Т. 2. – №4. – С. 30–48.

<sup>78</sup> В англо-русских словарях оба термина переводятся одинаково, как «эффективный», создавая ложное впечатление об их синонимичности.

Перечень **относительных оценочных шкал** включает: значительно превосходит стандарты, превосходит стандарты, соответствует стандартам, частично соответствует стандартам, не соответствует стандартам, намного превосходит требования, соответствует требованиям, частично соответствует требованиям, не соответствует требованиям.

#### **4.7. Понятие о многокритериальных решениях**

Теорию и практику принятия решений в условиях многокритериальности наиболее емко раскрыли в своем труде Р.Л. Кини и Х. Райфа<sup>79</sup>.

**Пример метода принятия многокритериальных решений из истории управления.** Есть много вариантов эвристических (не имеющих строгого обоснования) методов принятия решений. Вероятно, один из первых был предложен в письме знаменитого ученого и политика Б. Франклина к своему другу Д. Пристли (письмо было послано 19 сентября 1772 г.).

Прочитируем его: «Когда встречаются трудные случаи, то они трудны, главным образом, потому, что при их рассмотрении все доводы «за» и «против» не присутствуют в уме одновременно; иногда присутствует одна часть, в другое время – иная, причем первая исчезает из вида. Следовательно, различные цели или склонности по очереди берут «верх» и появляется неопределенность, которая озадачивает нас.

Мой путь преодоления этого состоит в том, чтобы разделить половину листа бумаги линией на два столбца; в одном писать доводы «за», а в другом – «против». Затем, после размышления в течение трех или четырех дней, я излагаю под другими заголовками короткие намеки на разные побуждения, которые в различные моменты времени приходят мне в голову и говорят «за» или «против» варианта действий.

Когда я имею это вместе в поле зрения, я пытаюсь оценить их соответствующие веса; если я найду два, каждый на другой стороне, которые кажутся равными, я их вычеркиваю.

Если я нахожу довод «за», равный двум доводам «против», я вычеркиваю все три.

Если я считаю, что некоторые два довода «за» равны трем «против», я вычеркиваю все пять; продолжая таким образом я нахожу со временем, где находится баланс; и если через день или два дальнейших размышлений ничего нового не появляется на каждой стороне, я прихожу к соответствующей определенности».

**Экскурс в область психологических теорий человеческого поведения при принятии решений.** Результаты многих исследований поведения людей при решении многокритериальных задач были использованы при разработке ряда теорий, описывающих поведение людей в задачах выбора (табл. 49).

---

<sup>79</sup> Кини, Р.Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Р.Л. Кини, Х. Райфа. – М: Радио и связь, 1981. – 560 с.

## Психологические теории поведения человека при принятии решений

Теория	Автор, источник	Сущность
Поиска доминантной структуры	Г. Монтомери, О. Свенсон <sup>80</sup> .	Гипотеза: ЛПР при выборе лучшей из ряда альтернатив стремится создать доминантную структуру. Парно сравнивая все (части) альтернатив. ЛПР ищет ту, которая: 1) лучше каждой из прочих хотя бы по одному критерию; 2) её недостатки менее существенны, чем недостатки сравниваемых с ней альтернатив. В соответствии с теорией поиска доминантной структуры ЛПР в процессе ПР охватывает взглядом все альтернативы, выбирая ту, которая по первому впечатлению может быть доминирующей. Затем парно сравниваются с выбранной прочие альтернативы. Если при этом выбранная альтернатива – лучшая, то доминантная структура построена и ЛПР может объяснить выбор. Если при каком-либо из сравнений какая-то иная альтернатива окажется лучшей, то уже она рассматривается как потенциально доминирующая. Эта теория подтвердилась при прослеживании процессов ПР методом вербальных протоколов. Оказалось, что внимание (процент от общего времени решения задачи), уделяемое доминантной альтернативе в процессе выбора, было больше, чем для какой-либо иной альтернативы
Конструирования стратегий	Д. Пейн <sup>81</sup>	В процессе решения задачи используется не одна, а несколько стратегий. Сравнивая альтернативы, люди могут сначала пренебречь различиями в оценках по ряду критериев, затем использовать стратегию аддитивных разностей, далее – стратегию исключения и т.д. Для поведения испытуемых в эксперименте характерна именно совокупность стратегий, а не одна стратегия. При этом на формирование совокупной стратегии оказывают непосредственное влияние оценки альтернатив, попавшие в зону внимания человека. На этапах сравнений альтернатив правила выбора могут изменяться в зависимости: 1) от усилий человеком при применении правила; 2) от желаемой точности выбора. Люди могут совершить ошибку в выборе стратегии под влиянием тех или иных (часто малозначимых) характеристик альтернатив. Гипотезы Д. Пейна получили подтверждение при прослеживании процессов ПР методом информационной доски. Изложенные черты поведения характерны для неподготовленных ЛПР, имеющих опыт в ПР, владеющих своими излюбленными стратегиями, которые они и применяют при решении задач

<sup>80</sup> Montgomery, H. A think-aloud study of dominance structuring in decision processes / H. Montgomery, O. Svenson (Eds.) // Process and Structure on Human Decision Making. – Chichester: J. Wiley and Sons, 1989.

<sup>81</sup> Payne, J.W. A constructive process view of decision making: multiple strategies in judgment and choice / J.W. Payne., J.R. Bettman, E. Coupey, E.J. Johnson // O. Huber, J. Mumpower, J. van der Pligt, P. Koele (Eds.). Current Themes in Psychological Decision Research. – North Holland, Amsterdam, 1993.

Графическое представление имеет для человека большое значение. Известно, что 83% всей информации, которую мы воспринимаем из окружающего мира, поступает в наше сознание через глаза. Часто в качестве графического представления информации используют **гистограммы**.

На рис. 35 приведено сравнение технологических вариантов в виде гистограмм, где каждая из них имеет свой критерий (процент брака, время изготовления, стоимость изготовления). Гистограмма (как и аналогичные диаграммы) позволяет сравнивать лишь по одному критерию. Как видно из рис. 35, при этом можно сопоставлять либо только время изготовления, либо только стоимость изготовления, либо только параметр, характеризующий качество изделия для двух технологий. Охватить все три величины невозможно или возможно лишь частично. Расширение на трехмерный случай не слишком улучшает положение, ибо позволяет учесть только ещё один (второй) критерий. Кроме того, надо изобразить и отношение между критериями. Меньше трудностей возникает при распространении графического сравнения на несколько вариантов при сохранении одного критерия. При этом требуется лишь поставить в гистограмме рядом ряд столбиков. Однако поскольку при принятии решения часто приходится прибегать к нескольким критериям, отмеченный недостаток существует.

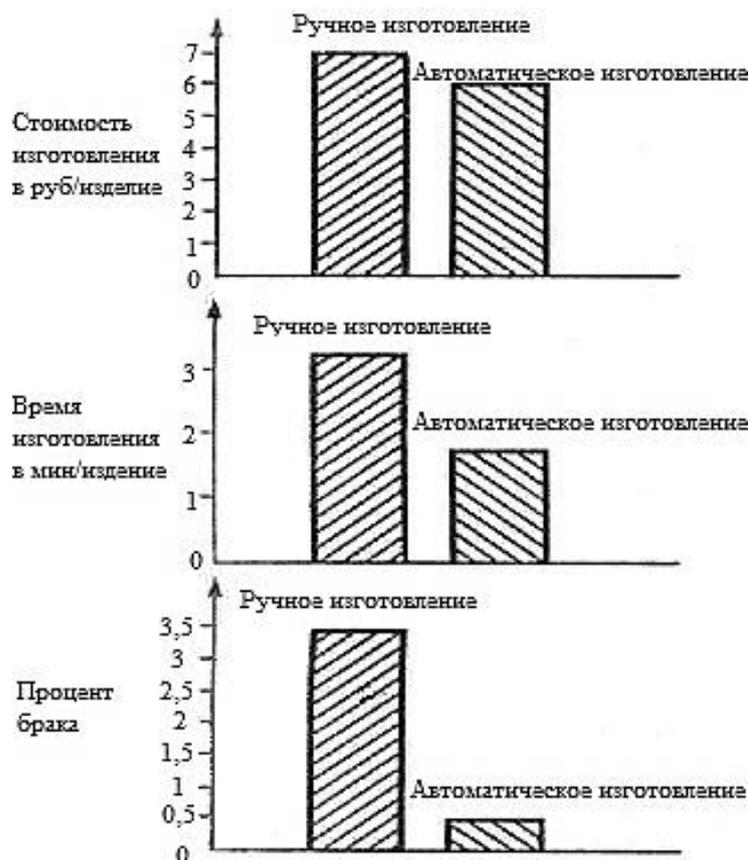


Рис. 35. Сравнение вариантов с помощью гистограмм

В свое время в Центральном институте сварки (ЦИС) в Галле (ГДР) был разработан метод, названный «паук-ЦИС», хотя диаграмма, используемая в нём, напоминает паутину. В отличие от диаграмм, построенных в прямоугольных декартовых координатах, «Паук-ЦИС» представляет диаграмму, построенную в полярных координатах. Оси, на которые наносятся значения критериев, направлены по радиусам от центра окружности к периферии. На рис. 36 приведен пример, поясняющий метод.

Так, например, инженер хочет сменить место работы. В поисках нового места он получает два предложения, отличных друг от друга, но каждое со своими достоинствами и недостатками. Человек затрудняется в принятии решения. В одном случае речь идет о должности начальника отдела на крупном предприятии, заманчивой материально и означающей продвижение по службе, но связанной с большой нагрузкой. Другое предложение в денежном отношении менее выгодно, но связано с меньшими нагрузками. Во втором случае инженер был бы, как и сегодня, сотрудником технического отдела. Решение осложняется другими соображениями: в обоих случаях меняется место жительства и необходима смена места работы для жены. Человек решает применить для поиска решения метод «Паук-ЦИС», представив свою проблему на «паутине» (рис. 36).



Рис. 33. Сравнение вариантов методом «Паук-ЦИС»

Первый шаг – выбор критериев решения. Инженер выбирает критерии: 1) оклад; 2) самостоятельность; 3) профессиональный интерес; 4) перестройка (на работе, отношения с сослуживцами); 5) возможности получения жилплощади; 6) возможности нового места работы для жены; 7) дополнительные нагрузки (ответственность, командировки, неприятности); 8) дополнительные выгоды (премии, отпуск, приятные сослуживцы и т.д.).

Для этих критериев рисуется круг и в нём восемь радиальных шкал, на которые наносятся числовые и словесные обозначения так, что лучшие значения располагаются ближе к центру, а худшие дальше от него. При этом не имеет значения, как проградуированы шкалы – в относительных единицах, условных обозначениях или только словесно. Важно, чтобы было видно постепенное изменение критериев, отражающее тенденцию к ухудшению при движении от центра к периферии. В соответствии с этим для критерия «оклад» более высокие цифры расположены ближе к центру, для критерия «самостоятельность», который оценивается по системе отметок, обратных школьным, более высокие баллы – на периферии. При словесных обозначениях остальных критериев все зависит от формулировки критерия – должны ли такие оценки как «очень большой», «очень высокий» располагаться ближе к центру или дальше от него (так, большая нагрузка – недостаток, отчего это значение критерия должно располагаться дальше от центра; большие дополнительные выгоды – достоинство, поэтому место этого значения – ближе к центру).

На завершающем этапе соединяют точки, проставленные на осях, замкнутой линией – **полигоном**. Сначала для первого, а затем для второго предложения. Именно эту замкнутую ломаную линию и называют паутиной. Теперь на полярной диаграмме образовались два в общем случае неправильных многоугольника, каждый из которых представляет свое предложение. Правило оценки на основании «Паука-ЦИС»: «паутина», очерчивающая **наименьшую площадь, соответствует лучшему варианту**.

При обсуждении вопросов принятия решений в условиях многокритериальности трудно обойти вниманием систему управления качеством, разработанную в Японии и получившую признание во всем мире<sup>82</sup>.

**Семь простых японских статистических методов контроля, анализа и управления качеством.** К 1979 г. группа японских специалистов под руководством К. Исикавы выделили «семь простых японских статистических методов контроля, анализа и управления качеством». Такое название методы получили в связи с тем, что хотя и предназначены для работы с числовыми (статистическими) данными, но являются сравнительно несложными и могут эффективно использоваться работниками без специальной математической подготовки. Тем самым обеспечивается сквозное освоение философией системы методов всех уровней производства – от простого рабочего до топ-менеджера компании.

---

<sup>82</sup> Статистические методы повышения качества / Под ред. Х. Кумэ; пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 304 с.



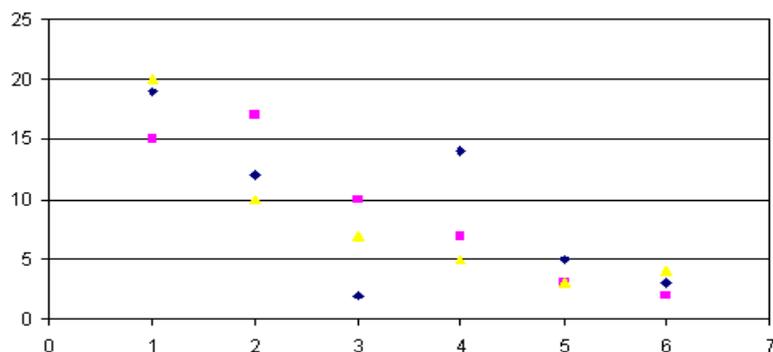


Рис. 40. Диаграмма разброса (имеется обратная взаимосвязь между показателями качества)

Третий методический инструмент – **гистограммы** (с др.-греч. «столб + написание») – способ графического представления табличных данных. Гистограммы – один из вариантов столбчатой диаграммы, отображающий зависимость частоты попадания параметров качества изделия или процесса в определенный интервал значений от этих значений.

Гистограмма строится следующим образом: 1) определяем наибольшее значение показателя качества; 2) определяем наименьшее значение показателя качества; 3) определяем диапазон гистограммы как разницу между наибольшим и наименьшим значением; 4) определяем число интервалов гистограммы; 5) определяем длину интервала гистограммы (диапазон / число интервалов); 6) разбиваем диапазон гистограммы на интервалы; 7) подсчитываем число попаданий результатов в каждый интервал; 8) определяем частоту попаданий в интервал; 9) строим столбчатую диаграмму.

Четвертый инструмент – **стратификация (расслоение)**. Это процесс сортировки данных согласно некоторым критериям или переменным, его результаты часто показываются в виде диаграмм и графиков (рис. 41).

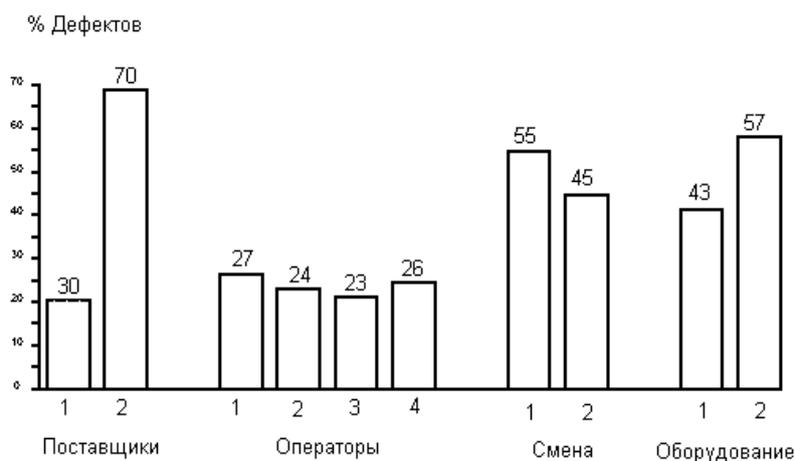


Рис. 41. Стратификация данных

Можно классифицировать массив данных в различные группы с общими характеристиками, называемыми переменной стратификации. Важно установить, которые переменные будут использоваться для сортировки. Стратификация – основа для других инструментов, таких как анализ Парето или диаграммы рассеивания. Сочетание инструментов делает их более мощными. На рис. 41 приведен пример анализа источника возникновения дефектов. Все дефекты (100%) были классифицированы на четыре категории – по поставщикам, по операторам, по смене и по оборудованию. Из анализа представленных данных наглядно видно, что наибольший вклад в наличие дефектов вносит в данном случае «поставщик 1».

Пятый широко используемый инструмент (рис. 42) – **диаграмма Исикавы** (причинно-следственная диаграмма). Предложен профессором Токийского университета Исикавой Каору ещё в 1953 г.

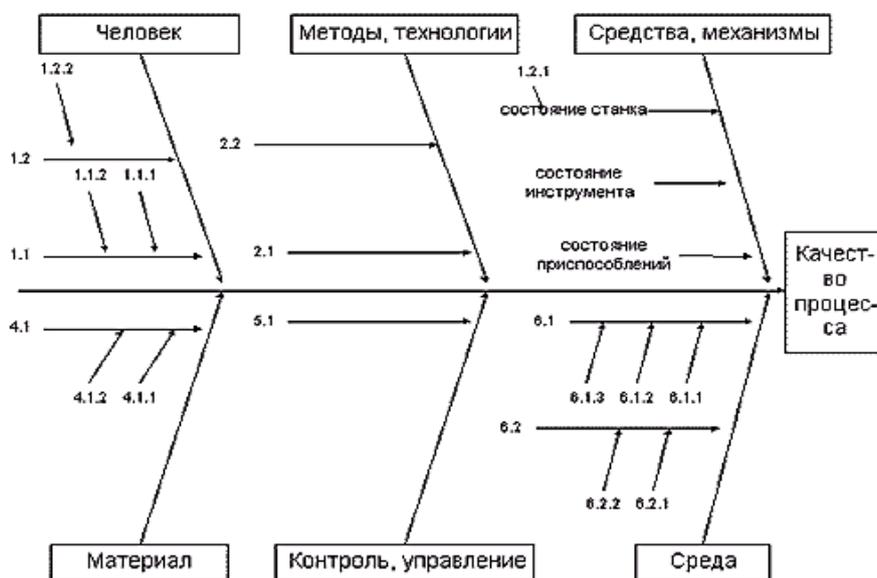


Рис. 42. Вид диаграммы Исикавы

Шестой эффективный инструмент – **диаграмма В. Парето**. Анализ Парето получил название по имени итальянского экономиста Вилфредо Парето, который показал, большая часть капитала (80%) находится в руках незначительного количества людей (20%). Парето разработал логарифмические математические модели, описывающие это неоднородное распределение, а математик М.О. Лоренц представил графические иллюстрации.

Правило Парето – 20:80 – универсальный принцип, применимый во множестве ситуаций<sup>83</sup>, и без сомнения – в решении проблем качества. Джозеф Джуран отметил универсальное применение принципа Парето к любой группе причин, вызывающих то или иное последствие, причем большая часть последствий вызвана малым количеством причин. Анализ

<sup>83</sup> Кох, Р. Принцип 80/20 / Р. Кох. – Мн.: Попурри, 2004. – 352 с.

Парето ранжирует отдельные области по значимости или важности и призывает выявить и в первую очередь устранить те причины, которые вызывают наибольшее количество проблем (несоответствий).

Анализ Парето иллюстрируется диаграммой Парето (рис. 43), на которой по оси абсцисс отложены причины возникновения проблем качества в порядке убывания вызванных ими проблем, а по оси ординат – в количественном выражении сами проблемы, причем как в численном, так и в накопленном (кумулятивном) процентном выражении.

На диаграмме отчетливо видна область принятия первоочередных мер, очерчивающая те причины, которые вызывают наибольшее количество ошибок. В первую очередь, предупредительные мероприятия должны быть направлены на решение проблем именно этих проблем.



Рис. 43. Диаграмма Парето

Седьмой инструмент – **контрольные карты**. Это специальный вид диаграммы, впервые предложенный В. Шухартом ещё в 1925 г. Они имеют вид, представленный на рис. 44 и отображают характер изменения показателя качества во времени.

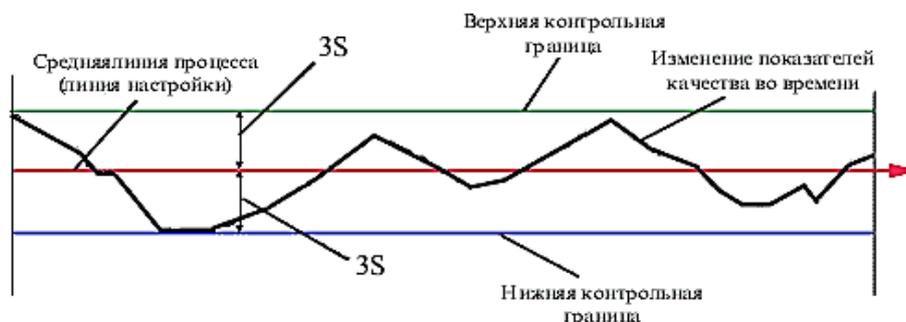


Рис. 44. Общий вид контрольной карты

По мнению Каору Исикавы применение перечисленных методов позволяет решить 95% любых проблем, возникающих на производстве. Исходя

из поставленной задачи, разрабатывается система применения методов качества. Она не обязательно должна содержать все семь методов. Порядок применения инструментов контроля качества в системе может быть различным, в зависимости от установленной цели.

#### 4.8. Планирование и проведение совещаний

**Важность совещаний.** Совещание – жизненная необходимость любой организации. Подсчитано, что **от 50 до 90% рабочего времени** современный руководитель тратит на совещания, встречи и переговоры. Иллюстрация классификации задач, решаемых индивидуально или коллективно в условиях различной информационной определенности, дана на рис. 45.

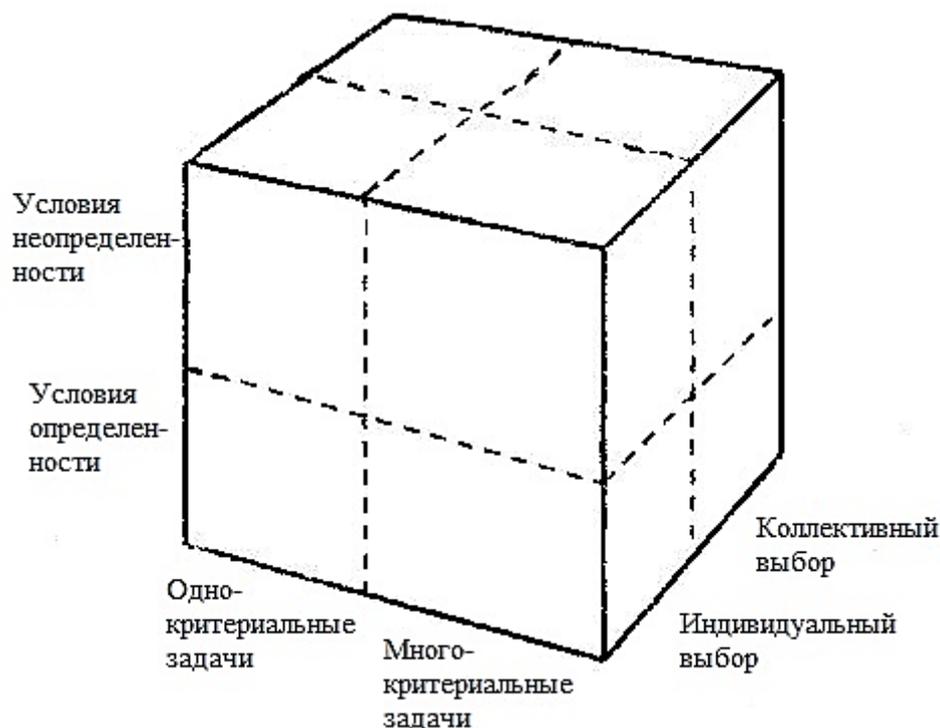


Рис. 45. Классификация задач принятия решений

Совещание – это **форма принятия коллективных решений в малых группах**. Речь идет о решениях, что принимаются в комиссиях, жюри, коллегиях – небольших группах. В роли ЛПР в этом случае выступает группа, принимающая решения (ГПР). Традиционным способом решения этих проблем является организация совещаний (заседаний), на которых **члены коллективного органа, принимающего решения, выступают как эксперты**, оценивая различные варианты решений и убеждая других членов присоединиться к их мнению. Во многих случаях эти обсуждения позволяют прийти к единому мнению, которое иногда отражает компромисс между членами коллективного органа, принимающего решения.

На сегодня есть следующая типология совещаний (табл. 50).

## Типы совещаний

№	Тип	Сущность
1	Учебное (конференция)	Его цель – дать участникам необходимые знания и повысить их квалификацию
2	Информационное (брифинг)	Необходимо для обобщения сведений и изучения различных точек зрения на возникающие проблемы
3	Разъяснительное	В его ходе руководство убеждает сотрудников в правильности проводимой политики и неизбежности предпринятых шагов
4	Проблемное	Собирается для выработки метода решения существующих проблем

Руководителям важно знать, как эффективно проводить совещания. Из истории известно множество красивых (и не очень!) примеров проведения этих процедур. Известно написанное ещё в далеком 1922 г. В.В. Маяковским стихотворение «Прозаседавшиеся», которое завершается словами: «С волнения не уснешь. Утро раннее. Мечтой встречаю рассвет ранний: «О, хотя бы ещё одно заседание относительно искоренения всех заседаний!».

Для сокращения времени проведения совещаний придумано многое. Так, великий предприниматель и организатор производства Генри Форд-старший для оперативности **проводил ряд совещаний стоя**, стимулируя интеллектуальные усилия физиологическими ресурсами участников.

**Технология подготовки и проведения совещаний.** Существуют пять проверенных правил подготовки совещаний (табл. 51).

## Правила подготовки совещаний

№	Правило	Комментарий
1	2	3
1	Четко определить тему и желаемый результат совещания	Если тема определена расплывчато и в ней много аспектов, то после обсуждения у участников остается чувство неудовлетворенности. Кроме того, надо определить для себя, какой результат вам необходим: принять решение по тому или иному вопросу; выработать рекомендации для принятия такого решения; убедить присутствующих, что уже предпринятые вами шаги правильны
2	Тщательно разработайте повестку дня	Выбрать последовательность рассмотрения вопросов. При этом исходить не из деловых критериев, а из психологических. Начинать лучше всего с той темы, которую решить легче всего. Достигнутый «успех» подбодрит участников совещания. Выделить вопросы, которые могут вызвать оживленную дискуссию, и продумайте, как придать этой дискуссии нужное направление. Особо сложные проблемы иллюстрируйте наглядными материалами. Заранее обдумайте, какие черты характера тех или иных участников совещания могут проявиться в его ходе и как надо на них реагировать. Продумайте заранее, как втянуть в обсуждение проблем самых немногоречивых из присутствующих. Мнение этой категории специалистов может оказаться весьма ценным. Нельзя им давать отмалчиваться

1	2	3
3	Ознакомьте участников совещания с фактами, обсуждаемыми в ходе дискуссии	Такое ознакомление можно организовать до начала совещания, предоставив его будущим участникам соответствующую документацию
4	Пришлите пораньше приглашение тем, кто должен принять участие в совещании	Из такого приглашения должны быть ясны тема и цель совещания. Тот, кто не может эффективно помочь в достижении желаемых результатов, должен быть проинформирован о ходе совещания, может затем получить протокол и ознакомиться с результатами
5	Выберите место проведения совещания исходя из его целей	Условия размещения участников имеют очень большое значение для создания соответствующей деловой обстановки. Помещение должно иметь нормальную температуру воздуха, хорошую вентиляцию и не слишком роскошную обстановку. Каждый из присутствующих должен иметь возможность без труда видеть и слышать выступающего

**Начало совещания.** Начинать совещание нужно вовремя. Во вступительном слове надо ясно обрисовать проблему и ещё раз обратить внимание всех присутствующих на цель совещания. Чтобы создать стимул для дискуссии, подчеркните практическую значимость обсуждаемых вопросов. Важно сразу поставить перед слушателями ряд конкретных вопросов. Должна быть отчетливо видна связь между темой совещания и интересами его участников. Согласуйте с участниками совещания правила совместной работы. Поручите одному из участников ведение протокола. На вступительное слово – до 10 минут. Надо записать главную тему и очередность тем на доске так, чтобы они все время были перед глазами слушателей.

**Организация дискуссии.** Организовать дискуссию можно по-разному. Открытая и плодотворная дискуссия возможна лишь в атмосфере непринужденности. Надо все время сохранять спокойный и дружеский тон, чрезмерная официальность способна задушить дискуссию.

Следует расположить выступления в таком порядке, чтобы дискуссия развивалась постепенно. Если вы хотите извлечь пользу из совещания, вам необходимо ознакомиться со всеми точками зрения на обсуждаемые проблемы, в т.ч. и с теми, которые противоположны вашей. Это означает, что нужно очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа «это абсолютно неверно» или «вы в корне заблуждаетесь» убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у выступающего. Иногда бывает полезно давать немедленную оценку каждому вносимому предложению. Однако

если есть опасение, что критические оценки могут остудить творческий пыл участников, то лучше использовать метод «мозговой атаки», где разрешается высказывать невероятные на первый взгляд предложения, а критика их запрещена до окончания «атаки».

Развития дискуссии в нужном направлении вы сможете добиться, если все время будете следить, чтобы выступающие оставались в рамках проблемы и их «не заносило» в сторону. Но действовать при этом необходимо весьма дипломатично. Для того, чтобы не обидеть и не унизить оппонента выработан ряд следующих правил: 1) несмотря на раздражение, говорите медленно и негромко; 2) обращайтесь не непосредственно к своему противнику, а ко всей аудитории (благодаря этому возникает деловая и спокойная обстановка); 3) в самом начале своей реплики подчеркните, что по некоторым вопросам взгляды ваши и вашего оппонента совпадают (можно подкрепить это каким-нибудь новым аргументом; лишь после этого надо переходить к контраргументам, формулируя их в виде вопросов). Умелая постановка вопросов – верное средство управления дискуссией. При этом можно переключать внимание присутствующих с одной темы на другую, нацеливать внимание на аспекты проблемы, оставшиеся в тени. Это дает возможность выяснить новые данные или заставить участников совещания занять более четкую позицию по тому или другому вопросу.

Одно из важных требований к руководителю совещания: не навязывайте с самого начала свою позицию остальным участникам. Помните, что должность руководителя придает вашим словам особый вес и те из присутствующих, которые придерживаются противоположных взглядов на рассматриваемую проблему, могут просто не решиться их высказать, чтобы не противоречить начальству. Кроме того, нейтральная позиция вовсе не исключает возможности высказать свое мнение. Только надо излагать его от третьего лица: «Недавно читал, что...» или сформулировать в виде вопроса: «А может быть, стоит задуматься над вопросом...».

**Завершение совещания.** Заканчивая совещание, кратко суммируйте проведенное обсуждение и определите будущие мероприятия, которые планируется осуществить согласно принятому решению.

Совещание завершайте на позитивной ноте. Это позволяет добиться уверенности в том, что все присутствующие отчетливо понимают, о чем шла речь на совещании, у них складывается убеждение, что в ходе дискуссии достигнут определенный прогресс.

Результаты совещания необходимо зафиксировать в протоколе и разослать всем лицам, которые должны быть о них информированы.

Эффективность совещания целиком зависит от общего стиля руководства. Принцип «в этом доме хозяин я» неминуемо скажется на атмосфере совещания. Непринужденной дискуссии в этом случае не получится. Она возможна лишь при действительно коллегиальном стиле руководства.

**Типы участников совещаний.** При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с характерными типами участников обсуждения (табл. 52). Поэтому надо знать, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

Таблица 52

Типаж участников совещаний

№	Имя типа	Способ взаимодействия (нейтрализации)
1	«Спорщик»	Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе участников опровергать его утверждения
2	«Позитивист»	Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию
3	«Всезнайка»	Призвать группу участников занять определенную позицию по отношению к его утверждениям
4	«Словоохотливый»	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте
5	«Застенчивый»	Ставить несложные вопросы, укреплять уверенность в его силах
6	«Негативист»	Признать и оценить его знания и опыт
7	«Не проявляющий интереса»	Спросить его о работе. Привести примеры его сферы интересов
8	«Крупная шишка»	Избегать прямой критики, применять технику «да, но...»
9	«Расспрашивающий»	Адресовать его вопросы группе участников

**Общие советы** по организации и проведению совещания сводятся к следующим пяти рекомендациям.

1. Следует потратить 10–15 минут на то, чтобы составить для себя хотя бы схематичный план предстоящего совещания. Наметьте, кому в какой очередности дать слово, на что обратить особое внимание присутствующих и чего от них надо добиваться.

2. Приучитесь выделять в каждом выступлении основную мысль. Абстрагируйтесь от «словесного шума», который присущ многим специалистам, искренне полагающим, что кратко высказать свое мнение или предложение просто не солидно, и поэтому старающимся полностью занять отведенное им по регламенту время.

3. Подавляйте любые вспышки эмоциональности в ходе совещания. Ведь эмоции резко снижают результативность обмена мнениями, но зато сильно увеличивают продолжительность совещаний.

4. Пресекайте попытки отдельных специалистов заморочить голову остальным присутствующим, используя для этой цели крайне специфическую терминологию, понятную лишь им самим.

5. Постарайтесь до самого последнего времени скрыть от участников совещания, если они ваши подчиненные, то личное мнение, с которым вы пришли на это совещание.

Таким образом, у любого совещания, как распространенного способа принятия коллективных решений есть достоинства и недостатки (табл. 53).

## Достоинства и недостатки совещаний

№	Достоинства	Недостатки
1	Возможность для каждого из членов ГПР высказать свое мнение и обосновать его	Сильное влияние на ГПР доводов одного или нескольких членов (коалиции), направленных на выпячивание положительных особенностей предпочитаемых ими вариантов решений
2	Возможность для каждого из членов ГПР выслушать мнение всех других членов	Большая и зачастую неэффективная трата времени членами ГПР, особенно при сильном расхождении мнений у некоторых из них
3		Поспешное применение правила большинства, не позволяющего учесть мнения всех членов ГПР

Для преодоления пороков традиционных способов принятия коллективных решений ведутся **3 направления исследований** по принятию решений в малых группах: 1) неантагонистические игры; 2) групповые системы поддержки принятия решений; 3) организация работы группы принятия решения с помощью посредника. Первое ориентировано на разработку математических моделей, описывающих процесс выработки компромисса – поиск точек равновесия. Работы в этом направлении имеют, как правило, чисто теоретический характер. Во втором разрабатываются локальные сети для членов ГПР, алгоритмы сравнения предпочтений на заданном множестве объектов. Системы поддержки принятия решений предназначены для ознакомления каждого из членов ГПР с мнениями других. Задача согласования мнений членов ГПР либо не ставится, либо сводится к усреднению мнений. С практической точки зрения подход не соответствует задачам принятия ответственных решений. Третье направление – наиболее перспективное. Яркий пример – конференции по принятию решений (decision conference). Организация конференций по принятию решений связаны с именами С. Камерера (США) и Л. Филипса (Англия). Они разработали их методологические основы и получили хороший практический результат.

В процессах коллективного принятия решений используются различные методы, сущность которых раскрыта ниже в табл. 54.

Таблица 54

## Характеристика методов поиска решений

№	Метод	Краткая характеристика
1	2	3
1	Мозговой штурм (предложен А. Осборном)	Состоит в коллективной атаке проблемы. Известен как «мозговая атака», «конференция идей». Его принципы: 1. В решении задачи участвуют две группы людей: генераторы идеи и эксперты. Генераторы – люди с творческим мышлением, фантазией и знаниями в науке, технике, экономике. Эксперты – люди с большим объемом знаний и критическим складом ума. 2. При генерировании идей нет ограничений. Идеи высказываются любые, в т.ч. ошибочные, без доказательств и обоснований.

Продолжение табл. 54

1	2	3
		<p>Они фиксируются в компьютере, на видео. Основа метода – это отделение процесса интегрирования идей от процесса их оценки. Генерирование идей ведется в условиях, когда критика запрещена.</p> <p>3. Философская основа штурма – взгляды З. Фрейда, по которым сознание человека представляет собой непрочное наложение над бездной подсознания. Обычно мышление и поведение человека определяется сознанием, где властвуют контроль и порядок: сознание «запрограммировано» привычными представлениями. Но сквозь тонкую корку сознания прорываются стихийные силы, бушующие в подсознании. Они толкают человека на нарушение запретов, иррациональные мысли. При штурме приходится преодолевать психологическую закомплексованность, запреты, обусловленные привычными представлениям о возможном и невозможном. Поэтому так важно создать условия для прорыва смутных идей из подсознания. Вся сила штурма проявляется в запрете на критику. Но запрет на критику – это одновременно и слабость мозгового штурма. Для развития идеи нужно выявить её недостатки. А для этого нужна критика данной идеи</p>
2	Синектика	<p>Метод поиска идеи путем атаки проблемы группами профессионалов с использованием аналогий и ассоциаций. «Синектика» (с греч.) означает «совмещение разнородных элементов» и основана на принципах мозгового штурма. Если обычный штурм проводится людьми, не обученными специальным приемам, то синектика предполагает участие постоянных групп специалистов и использует соответствующие аналогии</p> <p>У. Гордон в отличие от А. Осборна сделал упор на необходимость предварительного обучения и использование специальных приемов, а также на определенную организацию процесса решения. Есть два механизма творчества: а) неоперационный – неуправляемые процессы, включающие в себя интуицию и вдохновение; б) операционный – процессы, включающие в себя использование разного вида аналогий</p> <p>Важно научиться применять операционный механизм, это повышает эффективность творчества и создает условия для неоперационного механизма.</p> <p>Применение синектики включает этапы: 1) ознакомления с проблемой; 2) её уточнения (превращения «проблемы как она дана» (ПКД) в «проблему, как её следует понимать» (ПКП); 3) решение проблемы.</p> <p>Под решением проблемы понимается взгляд с какой-то точки зрения, чтобы сбить психологическую инерцию. Используются виды аналогий: 1) прямая; 2) личная (эмпатия); 3) символическая; 4) фантастическая. В первой рассматриваемый новый продукт (операция) сравнивается со схожими продуктами или операциями. При эмпатии специалист, решающий проблему, отождествляет себя с продуктом (операцией), моделирует образ нового продукта (операции). Решатель как-бы «вживается» в роль покупателя, стремясь лучше понять его. Символическая аналогия – обобщенная аналогия. Так, простой символической аналогией можно считать экономико-математическую модель. Фантастическая аналогия позволяет создать абстрактный образ, даже невозможный для реализации</p>

Продолжение табл. 54

1	2	3
3	Дельфи	<p>Метод Дельфи (или дельфийский метод) разработан в 1950–1960 гг. в США для прогнозирования влияния будущих научных разработок на методы ведения войны (разработан корпорацией RAND, авторами считаются Olaf Helmer, Norman Dalkey и Nicholas Rescher). Имя заимствовано от Дельфийского Оракула, т.е. прорицалища при храме Аполлона в Дельфах, которым заведовала жрица (пифия). Суть метода: с помощью серии опросов, интервью, мозговых штурмов добиться максимального консенсуса при определении правильного решения. Анализ с помощью метода проводится в несколько этапов, результаты обрабатываются статистическими методами. Базовый принцип: некоторое количество независимых экспертов (часто не связанных и не знающих друг о друге) лучше оценивает и предсказывает результат, чем структурированная группа (коллектив) личностей. Позволяет избежать открытых столкновений между носителями противоположенных позиций, т.к. исключает непосредственный контакт экспертов между собой и, следовательно, групповое влияние, возникающее при совместной работе и состоящее в приспособлении к мнению большинства, даёт возможность проводить опрос экстерриториально, не собирая экспертов в одном месте (например, посредством электронной почты). Субъекты: 1) группы исследователей, каждый из которых отвечает индивидуально в письменной форме; 2) организационная группа – сводит мнения экспертов воедино</p>
4	ПАТТЕРН	<p>Методика ПАТТЕРН (Planning Assistance Through Technical Relevance Number) переводится как Помощь планированию посредством относительных показателей технической оценки. Метод разработан в фирме «Хондуелл Инкорпорейтид» в конце 60-х гг. Как и в случае с методом Дельфи, его апробация прошла на заданиях Министерства обороны США – в первую очередь ПАТТЕРН также создавался для решения военно-политических задач.</p> <p>Методика сочетает несколько методов политического анализа, которые могут быть использованы и сами по себе – речь идет о написании сценария и построении «дерева целей». Написание сценария – первый этап ПАТТЕРНа – представляет собой сочетание ситуационного анализа и нормативного прогноза. Сценарий предполагает подробное описание проблемной ситуации, после чего устанавливается логическая последовательность событий с целью показать, как, исходя из существующего положения вещей, будет постепенно разворачиваться будущее состояние объекта исследования</p>
5	Метод «шести шляп» Эдварда де Боно	<p>Э. де Боно – британский эксперт в области творческого мышления, написал 62 книги, переведенные на 37 языка (в т.ч.: Боно, Э. де. Шесть шляп мышления / Э. де Боно. – Мн.: Попурри, 2006. – 208 с.).</p> <p>Обоснование применения метода: в практическом мышлении возникают три фундаментальные трудности: 1) эмоции (часто мы склонны не думать вообще, а опираться в наших действиях на чутье, эмоции и предрассудки); 2) беспомощность (нашей реакцией может быть чувство неадекватности: «Я не знаю, как об этом думать. Я не знаю, что делать дальше»); 3) путаница (мы пытаемся удержать в своем уме все</p>

Окончание табл. 54

1	2	3
		<p>сразу – в результате получается мешанина). Поэтому данный метод – простой и практичный способ преодолеть эти трудности.</p> <p>Многие корпорации мира используют его. Среди наиболее активных пользователей: British Airways, DuPont, Federal Express, IBM, Nippon Telephone and Telegraph, Pepsico, Polaroid и Prudential Insurance.</p> <p>Суть метода (функции шляп).</p> <p>Сначала зачитывается предложение, над которым планируется работать группе, а затем каждый участник надевая по очереди следующие шляпы высказывается, входя в соответствующий психо-эмоциональный образ (табл. 54).</p> <p>По сути, это эмпатийная процедура. Ведь эмпатия (от греч. «в» + «страсть», «страдание») – осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека, без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания</p>

Таблица 55

Функции шляп в методе Э. де Боно

№	Шляпа	Что должно быть раскрыто при одевании шляпы
1	Белая шляпа – информации	Сюда входят факты, числа, потребности в информации и её дефицит. Одевая белую шляпу, люди могут попросить предоставить им дополнительные информацию или данные, которые помогут им оценить предложение
2	Красная шляпа – эмоций	Сюда входят интуиция, чувства и эмоции. Люди описывают эмоции, которые у них вызывает данное предложение: страх, угроза, восхищение, желание действовать и т.д. Очень важно выразить ощущения открыто, поскольку иначе они могут стать скрытой причиной отвергания или поддержки предложения людьми
3	Желтая шляпа – оптимизма	Люди находят положительные стороны в предложении, почему оно должно работать и приносить выгоду. Каждый по очереди должен сказать, что он видит хорошего в предложении. Даже если ты думаешь, что идея плоха, надо найти в ней что-то хорошее
4	Черная шляпа – пессимизма	Предписывает осуждать и предостерегать. Каждый должен искать недостатки в предложенной идее. Даже если это твоя собственная идея, которой ты очень горд, ты должен найти в ней недостатки
5	Зеленая шляпа – роста и возможностей	Это шляпа творческого мышления, поиска интересных альтернатив, предложения изменений и внесения провокационных идей. Каждый должен предложить способ улучшения или адаптации идеи, чтобы она работала лучше
6	Голубая (синяя) шляпа – процесса	Она оценивает не само предложение, а процесс размышления над ним. Используется для выяснения эффективности метода оценки предложения. Одевая голубую шляпу, люди обсуждают, используют ли они этот метод оценки наиболее эффективным способом

**Метод «Ринги».** Рассмотренные выше методы группового принятия решений относят к западным. Восточный подход – японский метод **рингисе** действует несколько иначе. В нем на первом этапе менеджер – инициатор решения составляет специальный документ «рингисе», где излагается проблема и намечается решение. Затем фиксируют одобрения инициативы

всеми, кто в этом заинтересован. **Нэмаваси** (одобрения) осуществляются путем личных контактов, чаще – неформальных. Поскольку продвижение по службе в Японии зависит от возраста и стажа, то «рингисе» на первом этапе среди менеджеров одного уровня согласуется быстро, т.к. менеджеры-одногодки вместе вступили в фирму, образовав в ней свою общину. Путем консультаций, компромиссов, поправок «рингисе» доводят до приемлемого варианта.

На втором этапе документ передается на более высокий уровень управления, где вся процедура повторяется. Таким образом, поднимаясь по иерархической лестнице, «рингисе» доходит до вице-президента или президента. После того, как он утвердит этот документ, решение считается принятым и возвращается к составителю для исполнения уже в качестве директивы.

При этом инициатор ринги не несет персональной ответственности за принятие ошибочного решения и не пользуется привилегиями в случае, если решение приносит успех. Убеждение, что именно группа выработала, а руководитель лишь подписал директиву, цементирует группу, рождая у неё веру в участие в управлении производством, гарантирует выполнение принятого решения – ведь группа считает решение своим.

В ходе нэмаваси каждый вникает в суть проблемы, собирает сам и получает от других подробную информацию, размышляет над множеством альтернатив и вместе с другими членами останавливается на том, которое ведет к успеху. После верховного одобрения ринги группа приступает к претворению решения в жизнь. Чем активнее персонал участвует в подготовке решений, тем меньше он сопротивляется переменам, вызванным этими решениями.

Таким образом, процедура метода «Ринги» такова: 1) руководство организацией высказывает общий взгляд на проблему, по которой должно быть принято решение; 2) проблема передается для решения на низший уровень менеджмента; 3) проблема детально согласуется по всем пунктам, ликвидируются разногласия, вырабатывается согласованный подход к её решению; 4) решение передается на более высокий уровень менеджмента, где вырабатывается конкретный путь решения проблемы; 5) согласованное и доработанное решение визируется руководителем организации.

В сфере коллективного принятия решений есть понятие **«движение на красный свет»**. Его определяют так: «Невнимание, игнорирование, сокрытие или пренебрежение к предупредительным сигналам, которые, если бы их правильно использовали, смогли бы предотвратить принятие неправильных решений». В качестве примера вполне можно привести слова известной песни «Ах, мамочка» из кинофильма «Русское поле», где есть такие слова: «Говорила мама мне про любовь обманную. Да напрасно тратила слова. Затыкала уши я. Я её не слушала. Ах, мама, мама. Как же ты была права! Ах, мамочка, на саночках каталась я не с тем...!!!».

Типами «движения на красный свет» являются следующие: 1) **неспособность увидеть знак**, который является необходимым для процесса принятия решений; 2) **неспособность признать отсутствие информации**, которая является необходимой для процесса принятия решений; 3) **сознательное или бессознательное игнорирование сигналов**, которые являются необходимыми для принятия правильного решения; 4) **отклонение или пренебрежение сигналами**, которые должны получить надлежащее обращение в процессе принятия решения; 5) **неспособность признать факт**, что «движение» было совершено согласно одному из четырех предшествующих типов.

### Вопросы для самопроверки

1. Что такое цель, её суть, каковы уровни целеполагания в управлении?
2. Дайте классификацию целей и типологию заинтересованных групп.
3. Миссия организации, её роль в управлении и формулирование миссии организации. Сущность видения в управлении.
4. Прогнозирование как основной элемент планирования и его виды.
5. Что понимается под планированием? Какое оно бывает? Принципы планирования и их сущность.
6. Назовите элементы системы внутрифирменного планирования и раскройте их признаки.
10. Что есть стратегическое планирование? Раскройте классификацию стратегий.
11. Сущность инструментария стратегического планирования: матрицы SWOT-анализа, БКГ, Томсона-Стрикланда, «продукт/рынок».
12. Что понимается под SMART-характеристикой целей?
13. Дайте понятие системы сбалансированных показателей (ССП) и поясните, что такое КПЭ (KPI)?
14. Что понимается под управлением по целям (результатам), в чем его плюсы и минусы?
15. Что есть структура и какова роль организационных структур в современном управлении?
16. Каковы типы организаций по взаимодействию с внешней средой?
17. Что понимается под бюрократией?
18. Какова типология организаций по характеру взаимодействия индивидов и организации?
19. Каковы типы организаций по взаимодействию подразделений?
20. Охарактеризуйте линейную оргструктуру, её плюсы и минусы.
21. Дайте характеристику функциональной оргструктуре и назовите её достоинства и недостатки.
22. Что представляет собой линейно-функциональная оргструктура, каковы её плюсы и минусы?

21. Каково происхождение и сущность дивизионных оргструктур? В чем суть продуктовой оргструктуры как разновидности?

22. В чем сущность проектной и матричной (как адаптивных) структур управления?

23. Каковы новые типы организаций: эдохрокатической, многомерной, партисипативной, предпринимательской, ориентированной на рынок?

24. Что такое структурные связи на горизонтальном уровне?

25. Координация как функция управления, её сущность, виды и механизмы реализации.

26. Понятие, основа и сущность потребностей. Расскажите об основах классификации потребностей.

27. Дайте определения понятиям мотивации, мотиву, стимулу, мотивационному процессу.

28. Раскройте сущность содержательных теорий мотивации: А. Маслоу (Маслова), К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

29. Расскажите о сущности процессуальных теорий мотивации.

30. Расскажите о необходимости и сущности контроля как функции управления. Раскройте виды и процесс контроля.

31. Дайте определение понятию «масштаба отклонений», принципу исключения и осуществления регулирующих воздействий.

32. Расскажите о поведенческих аспектах контроля. Назовите характеристики эффективного контроля. Каковы факторы, определяющие эффективность менеджмента?

33. Назовите виды коммуникаций. В чем сущность коммуникации и каково различие понятий «информация» и «коммуникация»?

34. Какова сущность коммуникационного процесса и его роль в управлении предприятием? Понятие шума (помех) и виды шумов. Каковы источники шума?

35. Из каких связей состоят коммуникационные сети? Каковы их основные виды и характер?

36. Что такое коммуникационный стиль? Охарактеризуйте типы межличностных коммуникаций.

37. Что понимается под невербальными коммуникациями? Почему к ним растет интерес в настоящее время?

38. Сущность модели К. Шеннона-У. Уивера и её механистичность (статичность). Поясните, какие основные моменты разработаны К. Шенноном в рамках математической теории связи.

39. Понятие решения и его виды. Отличительные характеристики управленческих (организационных) решений).

40. Сущность управленческого решения как процесса и как явления (объекта). Формы разработки и реализации управленческих решений.

41. Основные признаки классификации управленческих решений. Типы управленческих решений по характеру разработки и реализации.

42. Перечислите основные подходы менеджмента, используемые при разработке и принятии управленческих решений.
43. Когда и кем были заложены основы теории принятия решений?
44. Каковы базовые понятия теории принятия решений? Каковы основные способы принятия решений и в чем их суть?
45. Раскройте последовательность этапов процесса принятия решений и поясните причины его цикличности.
46. Назовите основные критерии при принятии решений. Назовите формы шкал критериев, их достоинства и недостатки.
47. Расскажите о сути метода Б. Франклина, используемого при принятии многокритериальных решений.
48. Назовите психологические теории поведения человека при принятии решений.
49. В чем суть сравнения вариантов с помощью гистограмм?
50. Расскажите о сути построения радиальной диаграммы «Паук-ЦИС» и принятии решений по ней.
51. Расскажите о семи простых статистических методах – инструментах контроля, анализа и управления качеством – основе современных систем управления качеством в Японии и мире в целом.
52. Что есть совещание и чем обусловлена важность совещаний в деле принятия решений? Какова типология совещаний?
53. Какова классификация задач принятия решений? В чем состоят особенности индивидуального и группового принятия решений?
54. Расскажите о технологии подготовки и проведения совещаний, как звучат проверенные временем правила их проведения, как организуется дискуссия и как правильно завершать совещания?
55. Каков типаж участников совещаний, в чем состоят достоинства и недостатки совещаний?
56. Назовите направления исследований, которые ведутся для устранения пороков традиционных способов принятия коллективных решений.
57. Раскройте сущность методов групповой работы над управленческими решениями: «мозгового штурма», синектики, Дельфи, ПАТТЕРНа, «шести думающих шляп» Э. де Боно, ПАТТЕРН и др.
58. Дайте характеристику восточному методу группового принятия решений – методу «Ринги».
59. Дайте понятие «движению на красный свет», существующему в сфере коллективного принятия решений.

## **5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **5.1. Понятие организационной культуры**

Термин «**организационная культура**» как «**корпоративная культура**» возник в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким во-

енным теоретиком **Хельмутом Карлом фон Мольтке**, который применял его, применительно к офицерской среде, где отношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями. Первая попытка исследования корпораций в культурном аспекте – работа учёных во главе с Э. Мэйо в 1930-х гг. В 1950-е гг. шли исследования фирм США и Канады, в 1969 г. вышла книга ученых Корнелльского университета по производственным традициям и обрядам. В начале 1980-х гг. издана книга У. Оучи «Теория Z». Популярность данной темы вызвана: 1) появлением у США в 1970-е гг. конкурента – Японии (страны с другой культурой); 2) обнаружение несостоятельности рационально-бюрократического подхода к организации с присутствовавшим в ней духом формальной обезличенности; 3) продуманный маркетинг идеи издания книг по организационному управлению.

**Организационная культура** – система общепринятых организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают организацию от других. Говорят так: если организация имеет душу, то эта душа – организационная культура. Корпоративная культура, по К. Шольтсу, – неясное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь само формируется под воздействием их поведения. На практике организационная культура представляет собой **набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения** членов организации, выдержавших испытание временем. Это выражение индивидуальности компании, проявление её отличий от других.

**Цель организационной культуры** – помочь людям продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него культуре, его деятельность сковывается. Наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Так можно добиться синергетического эффекта.

**Индикаторы Стивена Роббинса.** Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик (индикаторов), наиболее ценных в организации: 1) личная инициатива; 2) готовность работника пойти на риск; 3) направленность действий; 4) согласованность действий; 5) обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб; 6) перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников; 7) степень отождествления каждого сотрудника с организацией; 8) система вознаграждений; 9) готовность сотрудника открыто выражать свое мнение; 10) степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии. Оценивая любую организацию по этим десяти индикаторам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее

представление сотрудников об организации. Носителями организационной культуры являются люди.

**Типология организационной культуры.** Организационная культура может быть подразделена на компоненты: **1) видимую и 2) невидимую (явную-неявную)**, где видимая (явная) – выражена в предметах материального мира и зафиксирована в документах (правила, инструкции или нормы), а невидимая (неявная) – сосредоточена в общепринятых ценностях и присутствует на подсознательном уровне человека, поддерживаясь традициями и верой; **3) экстравертную и 4) интравертную**, где первая – обращена во внешний мир, а вторая – обращена внутрь самих себя.

**Функции организационной культуры.** Они раскрыты ниже в табл. 56.

Таблица 56

Функции организационной культуры

№	Функция	Сущность
1	Охранная	Создание барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий
2	Интегрирующая	Усиливает систему социальной стабильности в организации. Она своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения
3	Регулирующая	Является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации
4	Адаптивная	Выражается в чувстве общности всех членов организации
5	Ориентирующая	Направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло
6	Мотивационная	Усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей
7	Имиджа	Формирует определенный имидж организации, отличающий её от любой другой

Нередко организационную культуру воспринимают в узком смысле – **как фирменный стиль**. Он состоит из логотипа, слогана (девиза), отношения к покупателю и поставщику. Последнее, например, выражается в отсутствии задержки платежей, срыва поставок, уступках клиенту.

Важно знать **атрибуты организационной культуры** предприятия. Рассмотрим их подробнее (табл. 57). Факторами (или «переменными»), влияющими на организационную культуру являются: **страна расположения** организации, что обуславливается национальными особенностями, менталитетом, историческими факторами. Поэтому исследователи выделяют ряд моделей «измерения культуры». Охарактеризуем их.

**«Пятимерное измерение»** культуры включает: 1) дистанцию власти; 2) терпимость к неопределенности; 3) степень социальной дифференциации; 4) индивидуализм-коллективизм; 5) долгосрочность ориентации.

**«Шестимерное измерение»** культуры (Г. Лэйна, Дж. Дистефано) включает: 1) отношение человека к природе; 2) ориентацию во времени; 3)

веру в природу человека; 4) ориентацию на деятельность; 5) отношения между людьми; 6) ориентацию в пространстве.

Таблица 57

Атрибуты организационной культуры предприятия

№	Атрибут	Комментарий
1	Традиции и обычаи	Традиция сбора по праздникам, уровень сотрудничества работников. В ряде организаций, особенно в бюджетных, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений. В России в нефтяных компаниях распространена практика найма работников не на общих основаниях, как говорят, «с улицы», а по закрытым каналам на основании рекомендаций, связей и т.п.
2	Ценности	Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством – все это несет организационная культура. Утверждение «Клиент всегда прав», принимаемое за правило при работе с партнерами, влияет на качество обслуживания. Это отношение ощущается всеми нами при очередных покупках, осуществляемых в магазинах
3	Стили руководства	Авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом, характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоличие и диктат в принятии решений. Таким стилем руководства обладал Генри Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903). Напротив, Альфред Слоан, управляющий General Motors, был назначен на эту должность не в самые легкие времена для компании, когда на автомобильном рынке монополистом был Форд. Благодаря демократизации управления, Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг.
4	Символика	Через неё осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе. Ярко выражена корпоративная культура у таких компаний, как Макдоналдс, ИКЕА, IBM, где синий цвет узнаваем в рекламе, одежде, аксессуарах
5	Деловой этикет	Многие компании обязывают придерживаться сотрудников определенного стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации. Вас могут уволить при опоздании на 5 минут из Макдоналдса, но даже не вынести замечания, если вы сотрудник компании системного интегратора

**«Семимерное измерение»** культуры (У. Оучи) включает: 1) обязательства организации по отношению к своим членам; 2) оценку выполнения работы; 3) планирование карьеры; 4) систему контроля; 5) принятие решений; 6) уровень ответственности; 7) интерес к человеку.

**«Пятимерное измерение» культуры Герта Хофстеда.** Г. Хофстед – голландский исследователь, изучал схожесть и различие культур в разных

странах. Он разработал методику исследования и провел его в конторах IBM в 40 странах. Получил 116 тыс. анкет и проанализировал их.

Большой популярностью пользуется подход Г. Хофстеда к изучению национального в организационной культуре, разработанный на основе следующих **пяти переменных**: 1) дистанция власти; 2) индивидуализм; 3) мужественность; 4) стремление избежать неопределенности; 5) долгосрочность ориентации (табл. 58).

Таблица 58

Характеристика переменных Г. Хофстеда

№	Переменная	Характеристика
1	2	3
1	Дистанция власти	Понимается степень неравенства между людьми, которую население страны считает допустимой (нормальной). Низкая степень – относительное равенство в обществе, а высокая – наоборот
2	Индивидуализм-коллективизм	Индивидуализм предполагает, что человек, находясь в условиях свободных связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких в семье, равно как несет за свои действия полную ответственность. Эта же переменная характеризуется как коллективизм (или низкая степень индивидуализма). В коллективистских обществах людям с детства прививают уважение к группам (семье, роду, клану или организации). Разницы между членами группы и теми, кто вне нее, не проводится. Члены группы ожидают, что группа защитит их, и будет нести за них ответственность. За это надо платить лояльностью группе в течение всей жизни. В индивидуалистских обществах с детства приучают думать о себе в терминах «Я», а не часть «Мы»
3	Степень социальной дифференциации	У переменной два полюса – мужественность и женственность, отражающих то, как люди данной культуры относятся к ценностям типа «настойчивость» и «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которая ассоциируется почти везде в большей мере с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от «нежных» ценностей (типа жизненных удобств, поддержания теплых личных отношений, заботы о слабых), ассоциируемых преимущественно с ролью женщины. Речь идет о преобладании в обществе образцов поведения, присущих представителям мужского, либо женского пола
4	Терпимость к неопределенности	Степень, с которой люди оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. К первым относят ситуации с четкими правилами. Правила могут быть формализованы или поддерживаться традициями. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди проявляют большую волнительность в работе или «авральность». В противоположном случае люди ведут себя и работают более спокойно.

Окончание табл. 58

1	2	3
		В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности преобладает мнение, что все «не наше и непривычное» опас-

		но. При низкой степени стремления избегать неопределенности все «не свое и непривычное» вызывает любопытство
5	Долгосрочность ориентации	Измеряется долго- или краткосрочной ориентацией в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств

Данные, полученные Г. Хофстедом по измерению этих переменных по десяти странам, показаны в табл. 59. Следует подчеркнуть, что не все люди в каждой из обследованных стран чувствуют и действуют в точности в соответствии с полученными баллами.

Таблица 59

Результаты переменных культур по десяти странам (измерения в баллах по Г. Хофстеду)

Страна	ДВ	ИД	МН	ИН	ДО
США	40 (Н)	91 (В)	62 (В)	46 (Н)	29 (Н)
Германия	35 (Н)	67 (В)	66 (В)	65 (С)	31 (О)
Япония	54 (С)	46 (С)	95 (В)	92 (В)	80 (В)
Франция	68 (В)	71 (В)	43(С)	86 (В)	30 (С)
Голландия	38 (Н)	80 (В)	14(Н)	53 (С)	44 (В)
Гонконг	68 (В)	25 (Н)	57 (В)	29 (Н)	96 (Н)
Индонезия	78 (В)	14 (Н)	46(С)	48 (Н)	25 (Н)
Зап. Африка	77 (В)	20 (Н)	46 (С)	54 (С)	16(Н)
Россия (оценка)	95 (В)	50 (С)	40 (Н)	90 (В)	10 (Н)
Китай	80 (В)	20 (Н)	50 (С)	60 (С)	118(В)
Переменные: ДВ – дистанция власти; ИД – индивидуализм; МН – мужественность; ИН – стремление избегать неопределенности; ДО – долгосрочность ориентации					
Степени проявления: В – высокая; С – средняя; Н – низкая. Цифрами указаны баллы, отражающие степень проявления той или иной переменной					

Так, в скандинавских странах преобладает женское начало; в США – отчасти мужское; в Японии и Австрии сильно мужское начало. В последних двух странах многие люди по-прежнему считают, что женщины должны заниматься домашним хозяйством, а не служебной карьерой.

В странах типа Великобритании люди не чувствительны к различиям в статусе и неопределенности, иерархия незначительна, есть активное взаимодействие людей в организациях. В Индии, где люди чувствительны к статусу и приемлют неопределенность, организация считается семьей.

На основании анализа культурных различий и подобий Г. Хофстед и другие исследователи пришли к выводу о наличии **восьми основных кластеров стран**. Установки (цели в труде, запросы и ценности) в странах в одном кластере ближе друг к другу, чем установки в другом кластере.

Кластер США, именуемый **ANGLO**, включает англоговорящие страны – Канаду, Новую Зеландию, Ирландию, Австралию, Великобританию и Южную Африку. Четыре страны – Бразилия, Индия, Япония и Израиль — не вписываются ни в один из восьми кластеров стран.

**Модель Г. Лэйн и Дж. Дистефано.** Ф. Клукхон, Ф.Л. Штротбек, а позже Г. Лэйн, Дж. Дистефано и Н. Адлер изучали культурные ориентации руководителей и сотрудников фирм разных стран и их значение для менеджмента. Клукхоном и Штротбеком использовано шесть параметров: личностные качества людей; их отношение к природе и миру; отношение к другим людям; ориентацию в пространстве; ориентацию во времени; ведущий тип деятельности. Разработанная Г. Лэйн и Дж. Дистефано модель также строится на шести переменных. В модели эти разные пути названы «вариациями в ценностных ориентациях» (табл. 60).

Таблица 60

Матрица «культурных» переменных и их вариаций  
в разных культурах (по Г. Лэйн и Дж. Дистефано)

Переменные	Вариации в изменении переменных		
Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
Вера в природу человека	Человека нельзя изменить		Человека можно изменить
	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовольствие	В работе важен процесс	В работе важен результат
Отношения между людьми	На базе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
Ориентация в пространстве	Как частичка общества	Смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

**Модель У. Оучи («теория Z»)** как модель объединения достоинств альтернативных систем. В конце 70-х гг. поиски новых моделей управления привели к созданию гибрида американцем японского происхождения Уильямом Оучи – теории «Z» (по аналогии с теориями «X» и «Y» Д. Макгрегора). «Теория Z» содержит в себе основные идеи менеджмента США и Японии и расценивается специалистами как идеальная, сочетая систему индивидуальных ценностей с групповыми формами взаимодействия. Оучи строил модель, исходя из ряда положений: 1) долгосрочная работа на предприятии, что уменьшает текучесть кадров и способствует сплочению коллектива; 2) принятие стратегических и оперативных управленческих решений на консенсусе; 3) индивидуальная ответственность; 4)

медленное должностное продвижение, позволяющее точнее оценить способности сотрудника; 5) мягкий неформальный контроль исполнения на базе применения строгих формализованных и объективных методов; 6) постоянное повышение квалификации, включая ротацию по горизонтали; 7) внимание к личности работника, его семейно-бытовым заботам.

Модель управления в США исходит из примата личности («Я»), тогда как японская основана на главенстве коллектива («Мы»). При создании модели Оучи использовал различия в системе трудовых отношений: частая смена места работы, быстрое продвижение по службе на основании личных достижений, работа по узкому профилю в США и практически пожизненный найм, медленный карьерный рост на основании стажа работы, широкий профиль деятельности в Японии. Свое исследование Оучи построил на сравнительном анализе **семи переменных**: 1) обязательств организации по отношению к своим членам; 2) оценки выполнения работы; 3) планирования карьеры; 4) системы контроля; 5) принятия решений; 6) уровня ответственности; 7) интереса к человеку (табл. 61).

Таблица 61

Модель компании типа «Z» У. Оучи

Культурные переменные	Характеристики в компаниях:		
	японских	американских типа «Z»	типичных американских
Найм	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широкоспециализированная	Умеренноспециализированная	Узкоспециализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

В ТРИЗ известна методика объединения альтернативных систем. Суть её в том, что после выбора двух альтернативных систем, т.е. систем, выполняющих одинаковые функции (Ф), но разными принципами действия (ПД), имеющими хотя бы одну пару взаимопротивоположных достоинств и недостатков, производится их «скрещивание». Для этого выбирается базовая система. Её признаки – **низкая затратность, экономичность**. При рассмотрении модели Оучи становится ясно, что в качестве базовой системы им, естественно, выбрана «родная» модель американской компании.

Обоснование выбора доминантных и рецессивных признаков при «скрещивании» американской и японской систем дан в табл. 62.

Модель компании типа «Z» получила применение на ряде японских автозаводов в США. «Большая японская тройка» («Тойота», «Ниссан» и «Хонда») имеет здесь свои подразделения элитных автомобилей: у «Хонды» – «Acura» (открыта в 1986 г.), у «Ниссана» – «Infiniti», у «Тойоты» – «Lexus» (оба открыты в 1989 г.).

Таблица 62

Обоснование выбора признаков при создании «теория Z»

№	Переменная	Комментарий
1	Обязательства по отношению к работникам	Все три типа организации ценят низкий уровень текучести кадров. Увольнения применяются лишь в безвыходном положении. Но то, как поддерживается эта культурная ценность, различает эти типы организаций. Если в Японии чаще используется система пожизненного найма, то американские фирмы традиционно ориентируются на краткосрочный найм, предоставляя индивиду свободу выбор (хотя на практике большинство американских рабочих и служащих строят жизненную карьеру, меняя небольшое количество компаний)
2	Оценка выполнения работы	Все три типа организаций ведут эту работу, используя как количественные, так и качественные измерители. Но временной лаг и его влияние на карьеру имеют различия. В «чисто» американской фирме ценится быстрое продвижение, основанное на оценке работы с помощью множества количественных измерителей
3	Планирование карьеры	Количество выполняемых в процессе прохождения карьеры функций отличает японского и американского менеджеров. «Третий» путь предлагает разнообразить карьеру в рамках 3–5 функций
4	Система контроля	Без контроля нет организации, но каждая решает это по-своему. Если типичная американская фирма имеет четкую и достаточно формальную систему отчетности, то для «идеальной» модели предлагается японский подход, когда контроль осуществляется через неформальные и менее структурированные механизмы. Одним из наиболее эффективных механизмов является организационная культура
5	Принятие решений	Предпочтение здесь у японского варианта, когда решения в организации принимаются на уровне группы и на консенсусной (все в основном согласны и принимают решения к исполнению) основе
6	Уровень ответственности	Не в пример преимуществам группового консенсуса, модель Оучи предлагает для фирмы типа «Z» сохранять ответственность на индивидуальном уровне. Предполагается, что две ценности (групповое решение и индивидуальная ответственность) должны ужиться друг с другом. Решается это через механизм участия в управлении, сохраняющий традиционно последнее слово в решении за менеджером. Американская индивидуальность при этом не страдает
7	Интерес к человеку	В варианте «Z» личность рассматривается шире, чем просто работника, проявляя интерес к его домашней жизни, увлечениям, вере и желаниям. Ведь типично американский подход видеть в индивиде лишь работника ограничивает возможности управления человеком

Фактором, существенно влияющим на организационную культуру являются **личность руководителя**, которая формирует команду и подсознательно набирает людей, адекватных своим установкам. Особенно это влияние ощущается сотрудниками в момент смены руководства. Впослед-

ствии, глава компании оказывает прямое воздействие на организационную культуру путем принятия определенных правил в организации. Большое значение в формировании культуры придается **неформальному лидеру**, полномочия которого не зафиксированы в должностных инструкциях.

Важный элемент управленческой культуры организации – **культура отношения к жизни, а также к слабому полу**. Выделяются следующие виды такой культуры (табл. 63).

Таблица 63

Типология культур отношения к женскому полу

№	Тип	Комментарий
1	Джентльменского клуба	Культура вежливых людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подниматься выше. Женщины ценятся на работе, которую выполняют, но им не позволяют занимать руководящие должности
2	Казармы	Деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Эта культура позволяет игнорировать их интересы и относится к ним грубо
3	Спортивной раздевалки	Мужчины строят отношения на базе своих интересов, представлений, демонстрируя женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого ранга, мужчины в свой круг общения не допускают
4	Отрицания различий полов	Отвергает дискриминацию, но не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин
5	Ложной защиты женщин	Идея равенства подменяется мифами о равенстве. Есть дискриминация в форме покровительства, когда женщин насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминая им, что они – жертвы, нуждающиеся в помощи
6	Смышленных мачо	Ставит во главу угла умных и энергичных людей, умеющих в условиях женской конкуренции обеспечивать высокую эффективность работы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными

**Типы российской организационной культуры.** Ряд отечественных исследователей выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника».

**1. Тип «друзья»** характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда была возможность создания новых структур. Прорваться в новой сфере в одиночку было трудно, поэтому люди привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

**2. Тип «семья»** характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах. Руководитель уверен, что подчинённые должны по-

нимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» приводит к серьёзным ошибкам и потерям для организации. При жёсткой статусной иерархии обязанности не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным.

**3. Тип «начальника»** характеризует тот факт, что в России существует страх перед руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

## 5.2. Управление изменениями в организации

**Жизненный цикл организации** – совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период существования. Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией ряда **этапов развития** (аналогия с живыми существами): становление, рост, зрелость, смерть. Но последний этап не совсем применим к организации, т.к. не всякое искусственное создание обязательно должно умереть.

Жизненный цикл имеет следующий вид: **зарождение и становление, рост**, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка, **зрелость**, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и **старость**, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже – других стадиях).

**Модели развития организаций.** Известно множество моделей развития организаций, созданных в разное время. Большинство из них появились в США в 1967–1983 гг. Перечислим ключевые публикации результатов исследований и даты их издания: А. Даунс («Движущие силы роста», 1967 г.), Г. Липпитт и У. Шмидт («Управленческое участие», 1967 г.). Л. Грейнер («Проблемы лидерства на стадиях эволюции и революции», 1972 г.). У. Торберт («Ментальность членов организации», 1974 г.), Ф. Лиден («Функциональные проблемы», 1975 г.), Д. Кац и Р. Кан («Организационная структура», 1978 г.), И. Адизес («Теория жизненных циклов организации», 1979 г.), Р. Куинн и К. Камерон («Интегративная модель», 1983 г.).

Кроме Ицхака Адизеса, никто из исследователей не уделил должного внимания стадиям распада и смерти. Желание работать с «умирающими» организациями возникает далеко не у всех, тогда как архивные исследова-

ния лишены субъективного отражения фактов, интересных для исследователей и консультантов по управлению.

Сегодня в теории организации помимо модели Адизеса (рис. 46) достаточно часто встречается модель, предложенная Д. Миллером и П. Фризе-ном. Эти исследователи, взяв за основу изменения в ситуации, самой организации, инновациях и организационной стратегии, выделили **пять стадий развития**: рождение, развитие, зрелость, расцвет, упадок). Главный вопрос, с которым сегодня сталкиваются организации, – это **эффективное управление изменениями**. В условиях динамичного рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Нередко сложность и скорость изменений проверяют на деле способность менеджеров и работников приспосабливаться к ситуации. Если у организации не получается провести нужные изменения, ей приходится платить за это высокую цену. Так, в начале 1990-х гг. из списка 20 лучших компаний Европы за 5 лет исчезли 15 компаний, не пожелавших заметить и принять к сведению изменения во внешнем окружении.

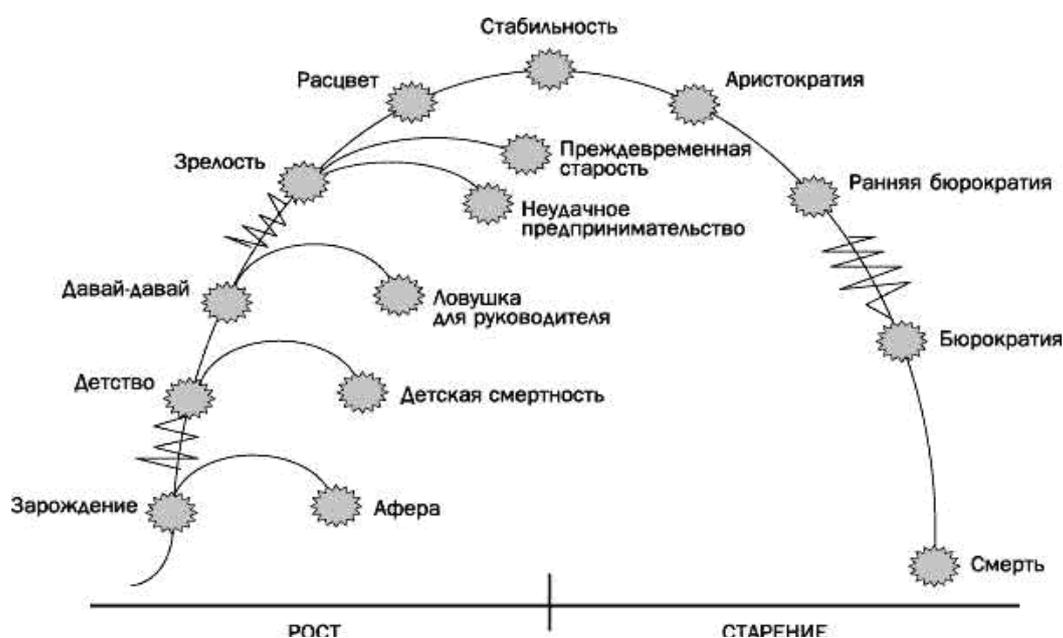


Рис. 46. Кривая жизненного цикла по И.К. Адизесу

Среди исследователей проблем управления изменениями организации выделяется **Курт Левин** (1890–1947 гг.) – немецкий, а затем американский психолог, чьи идеи оказали большое влияние на социальную психологию и многие другие школы и направления. Вопросы, которыми он занимался, позже стали основополагающими – уровень притязаний, групповая динамика, социальная перцепция, игровые ситуации, стремление к успеху и избегание неудач, теория поля, временная перспектива и др. Левин идентифицировал **три этапа** процесса изменений в организациях (табл. 64).

Таблица 64

Этапы процесса изменений в организациях по К. Левину

№	Этап	Содержание
1	«Размораживание»	Этап, когда действия менеджера направлены на то, чтобы заставить людей признать необходимость изменений. Надо позволить людям испытать законную гордость за ведение дел привычными способами, а также продемонстрировать признание их прошлых достижений. Людям должны быть обеспечены поддержка и личная безопасность, чтобы они решились принять участие в предприятии проведения изменений. «Размораживание» может быть внезапным и незапланированным. Оно может идти на индивидуальном уровне. Оно может быть проведено на уровне группы и являться результатом неофициальных бесед, сравнения с коллегами из других организаций или конфликта интересов между профессиями, а также может быть результатом внешних воздействий, исходящих от отдельных потребителей или организаций. Однако менеджер, решивший осуществить изменения, не может ждать, пока произойдут подобные «размораживающие» события. Он должен искать способы вмешательства для улучшения нынешней ситуации, определить возможные источники сопротивления предполагаемым изменениям и найти способы преодолеть его
2	«Движение»	Практическое осуществление изменений – при тщательном планировании и мудром управлении. Для успеха в реализации изменений мало иметь хорошую идею и увлечь ею участников процесса, нужна стратегия изменений, согласованная с основными особенностями ситуации. Надо отслеживать процесс изменений и своевременно принимать корректирующие меры. Без тщательного управления этот этап не может быть успешно пройден. До завершения изменений надо распределять ресурсы между управлением старыми и новыми методами
3	«Замораживание»	Здесь устанавливаются новые нормы поведения. Следование старым нормам «наказывается», новым – «вознаграждается». Могут потребоваться изменения систем контроля. Недостаток ресурсов, повышение требовательности клиентов, ослабление госрегулирования, разукрупнение организаций, технический прогресс, стареющее население – эти факторы провоцируют ускорение изменений в организации. Следующую реформу обычно начинают прежде, чем завершится предыдущая. Тем не менее, замораживание необходимо, чтобы закрепить достигнутый успех и воспользоваться благами изменений

В рамках модели ограниченных изменений предполагается, что источниками изменений являются эксперименты или «раскалывающие лед» события, или и те, и другие вместе. «Раскалывающими лед» называются события, зачастую незапланированные, «размораживающие» ситуацию. К «экспериментам» относятся запланированные действия.

**Феномен управленческого консультирования.** Согласно А.И. Пригожину<sup>84</sup>, мировая практика убеждает, что **управленческое консультирование** – необходимая часть деловой инфраструктуры, важный источник конкурентоспособности бизнеса. Вполне естественен вопрос: что же знает кон-

<sup>84</sup> Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

сультант по управлению такое, чего не знает и не умеет хорошо образованный и успешный руководитель?

**Во-первых**, консультант отслеживает достижения управленческой мысли в мире и стране, собирает и систематизирует их, приспособливая их для восприятия руководителя в приемлемом для последнего виде.

**Во-вторых**, консультант может предложить руководителю опыт решения его проблем на других предприятиях. Совсем не обязательно каждому руководителю решать их заново, уроки других вряд ли ему повредят.

**В-третьих**, консультант по управлению обладает специальными методами выявления и решения управленческих проблем. С их помощью руководитель может решать свои задачи быстрее и лучше.

**Спрос на услуги консультантов по управлению растёт**, но руководители плохо представляют себе, чего следует ожидать от консультанта. Главные трудности во взаимодействии клиента и консультанта – не цены и не высокие гонорары. **Главное – время** (которое руководителю приходится выделять из своего графика на работу с консультантом). Для многих клиентов это неожиданно. Иной готов заплатить, сколько скажешь, – лишь бы появилось готовое решение без его усилий. Но так не бывает. Абсолютное большинство клиентов ориентируется на **проектное консультирование**: дайте предложения по оргструктуре, разработайте новую стратегию, распишите положения об отделах и т.п. В результате, согласно контракту, клиент получает тома текстов, графиков, схем, расчетов. Но уже первое знакомство заказчиков с отчетами вызывают недоумения: почему именно так, а не иначе?

Заказы качественно можно выполнить лишь в режиме **процессного консультирования**. Консультант организует такое взаимодействие с организацией-клиентом, которое способно привести к совместному проекту.

Изменения бывают **ментальные, проектные и реальные**. Если консультант передал вам какие-то знания, способы мышления или разработал программу, проект каких-то изменений, то это не так уж много стоит. **Реализация задуманных изменений в практику** – самостоятельная стадия в работе по развитию организации. Она самая трудная и уязвимая – найти решение бывает куда легче, чем его исполнить. Здесь нужны специальные методы.

Дадим краткую справку о масштабе управленческого консультирования в современном мире. Сегодня **«большой четвёркой»** называют четыре крупнейших в мире компании, предоставляющие аудиторские и консалтинговые услуги: **PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young и KPMG**. Ниже в табл. 65 приведена численность персонала «большой четвёрки» и выручка согласно последним доступным данным.

Ещё недавно крупнейших фирм было восемь, их называли вместе «Большая восьмёрка». В 1989 г. в результате слияния Deloitte, Haskins and Sells и Touche Ross (объединённая фирма стала называться Deloitte & Touche), и Ernst & Whinney и Arthur Young (Ernst & Young) «Восьмёрка» превратилась в «Шестёрку». Количество крупнейших компаний вновь со-

кратилось в 1998 г. после слияния Price Waterhouse и Coopers & Lybrand (в результате возникла PricewaterhouseCoopers). «Пятёрка» стала «Четвёркой» в 2002 г. после массового ухода клиентов от Arthur Andersen (из-за скандала с корпорацией «Энрон» (США) – первой компанией, обладающей всеамериканской сетью газовых трубопроводов, позднее перешедшей на рынок электричества и торговли. Суть: сотрудники «Артур Андерсен», будучи участниками аферы, сами разрабатывали схемы мошеннических операций. Они же, в преддверии катастрофы, уничтожили огромное количество документации. Компания «Артур Андерсен» была признана виновной в препятствовании правосудию. После этого она – одна из ведущих аудиторских фирм мира фактически прекратила свое существование).

Про компанию KPMG недавно также пошли толки о её роли в сомнительной финансовой отчетности фирм Polaroid и Xerox.

Таблица 65

Сведения о деятельности крупнейших компаний-консультантов

Компания	Выручка, млрд долл.	Число сотрудников, тыс. чел
PricewaterhouseCoopers	29,2 (2011)	250,0 (2018)
Deloitte Touche Tohmatsu	46,2 (2019)	312,0 (2019)
Ernst & Young	37,2 (2020)	298,9 (2018)
KPMG	29,7 (2018)	219,0 (2019)

На территории России в настоящее время работают: 1) Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ); 2) Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР); 3) Московская сеть специалистов по организационному развитию (Российский сегмент ODN) и др. Однако до сих пор нет четкой классификации видов деятельности в этой области и профессионалов, признаваемых профессиональным сообществом.

Первый рейтинг, составленный агентством «Эксперт РА» в 2000 г. включал 80 консалтинговых групп. В первой пятёрке были: PricewaterhouseCoopers, «ЦентрИнвест МК», «Юникон/МС» (г. Москва), «Консалтинг. Аудит» (Новосибирск), ФБК (РКФ) (Москва).

В 2003 г. рейтинг «Эксперт РА» уже включал 150 компаний, из них в первую пятёрку вошли фирмы из Москвы: PricewaterhouseCoopers, IBS, «Сибинтек», ИКГ «РОЭЛ Консалтинг», «КРОК инкорпорейтед».

В 2007 г. первая пятёрка включала компании: IBS, Компьюлинк Групп, PricewaterhouseCoopers, КРОК, АйТи (все – Москва).

В 2010 г. первая пятёрка включала московские компании PricewaterhouseCoopers, КПМГ, BDO, «Интерком-Аудит», «ФинЭкспертиза», входящие в PricewaterhouseCoopers International Limited, KPMG International, BDO International, BKR International, CPA Associates International. Выборка

компаний составила 130 компаний. Средняя выработка на человека в первой пятерке компаний составила от 1939 тыс. руб. до 4812 тыс руб.

**Виды консультирования.** С точки зрения методов различают виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее (табл. 66).

Таблица 66

Сущность разных видов консультирования

№	Вид	Содержание
1	Экспертное	Консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по внедрению. Роль клиента сводится к обеспечению консультанту доступа к информации и оценке результатов
2	Процессное	Консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать идеи, соображения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. Роль консультантов заключается в абсорбции (сборе) этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в ходе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций
3	Обучающее	Консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

**Классификацию консультантов** осуществляют путем их подразделения на **внешних** (независимые фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на базе договора) и **внутренних** (специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации).

Распространенной является **типология консультантов**, предложенная А.И. Пригожиным («специалисты», «дженералисты») и В.Д. Шапиро («экспертные», «процессные», «обучающие», «дженералисты», «концептуалисты»). Поясним характер их работы (табл. 67).

**Типология консультирования.** Классификацию наиболее часто осуществляют: 1) **по видам консультации** (нормативное, «ценностное» консультирование, проблемное консультирование); 2) **по предмету работы** (экономическое, юридическое, организационно-техническое и др.); 3) **по участию в управлении**; 4) **по консультированию проекта** (оргструктура, оценка персонала); 5) **по консультированию процесса** (цели организации, оргкультура, оргструктура, лидерство, тип развития, конфликты и др.).

Таблица 67

Характер деятельности консультантов

№	Тип	Характеристика деятельности
1	Специалисты	Это мастера решения конкретных управленческих задач (постановка делопроизводства – нужна любой крупной организации, специалисты по мотивации, кадровому аудиту, аттестации персонала могут быстро оказать услуги большому числу клиентов и т.п.). Решение проблем недооцененных активов, слияний компаний, реструктуризации стано-

		вятся предметом углубленной специализации. «Специалист» решает ограниченный набор задач, его преимущество в глубоком знании предмета, в предоставлении услуг высшего качества на узком поле
2	Дженералисты	Не стремятся к прямому решению задач, предлагая методы решения. Методов у них такое большое разнообразие. Среди них – универсальные: групповая и межгрупповая работа, игровые и фасилитационные методы, модерация и т.д. Есть методы специальные: сценарный, технология повышения клиентной ориентации и методы командообразования, разработки стратегии и пр. Преимущества «дженералистов» – широкий охват проблем организации, комплексное решение, возможности длительной работы с одной и той же организацией, а ограниченность – недостаточная осведомленность в специальных областях. «Дженералисты» выходят из трудностей двумя путями: 1) для конкретных задач приглашают «специалистов»; 2) работая в режиме «дженералиста», находят такие решения, которые в готовом виде могут предлагать другим клиентам в режиме работы «специалиста»
3	Экспертные консультанты	Отвечают на вопрос «Что делать?», являются профессионалами в какой-либо предметной области. Они должны быть сильнее консультируемого: вера в их профессионализм должна быть непоколебимой
4	Процессные консультанты	Отвечают на вопрос «Как делать?», помогают осмыслить намеченные цели и организуют деятельность по их достижению. По сути дела это консультирование по способам достижения цели. Подавляющее большинство присутствующих сегодня на рынке консультантов – процессные. Они берутся наладить тот или иной процесс на предприятии (поставить управленческий учет, разработать и реализовать маркетинговую политику, наладить управление финансами и др.)
5	Обучающие консультанты	Преподаватели вузов управленческого профиля, системы переподготовки кадров (Института инвестиционного развития, компании «ПМ Консалтинг», Института инвестиционного развития, Школы консультантов по управлению при АНХ при Правительстве России)
6	Концептуалисты	По своим возможностям ближе всего к «дженералистам». Не очень широко представлены, но с задачами, отличающимися концептуальной сложностью, работают результативно (из московских фирм к ним можно отнести компанию «ПМ Консалтинг», аналитический центр «Концепт» и некоторые др.)

**По методу работы** консультирование включает: 1) информирование; 2) расчеты; 3) разработки; 4) документирование; 5) специальную диагностику (аудит и т.п.); 6) обучение; 7) оргдиагностику (общую и частную); 8) взаимообучение; 9) сценарный метод; 10) рефлексивный метод; 11) работу с группой; 12) групповую работу; 13) игровые методы; 14) переговорные технологии, социодрама, тренинговые методы и др.

**По функциям консультанты** получают имена: эксперт, аудитор, разработчик, советник, преподаватель, инноватор, идеолог, медиатор, социально-психологический тренер, диагност, фасилитатор, медиатор, модератор, игротехник-методолог.

**Понятие организационной дисфункции.** В социологии понятие дисфункции было введено Р. Мертоном, который рассматривал её в контексте трактовки социальной функции «как агрегированной совокупности последствий повторяющегося социального действия», оцениваемых с точки зрения выживания системы. Любое социально воспроизводимое действие, вторгающееся в сложную систему, каковой является организация, вызывает целый ряд последствий (прогнозируемых и непрогнозируемых), которые могут быть оценены как **функциональные** (способствующие выживанию), **нейтральные** (не влияющие на выживание системы и ее элементов) и **дисфункциональные** (имеющие негативные последствия для выживания подсистем). Дисфункции в организации возникают как незапланированный (латентная функция), отрицательный эффект от сознательно запланированных действий с заданным результатом (явная или манифестированная функция), который обычно сосуществует с нейтральным (нонфункция) и общим позитивным с точки зрения функционирования системы итогом. Они результат непредсказуемости последствий любого из предпринимаемых менеджером действий, нужных для функционирования организации, сложности строения и многофункциональности организаций.

Консультанту по управлению (как врачу или адвокату) приходится иметь дело с **патологиями и ошибками** в построении организации. Есть два понимания организационной патологии: 1) как отклонение от нормы; 2) как дисфункция. Дисфункция означает целенедостижение, когда в функционировании организации обнаруживаются устойчивые сбои.

Исследователи выделяют **две группы патологий**: 1) в строении организации (табл. 68); 2) в управленческих решениях (табл. 69).

Таблица 68

Патологии в строении организации

№	Патология	Сущность
1	2	3
1	Господство структуры над функцией	У ряда руководителей есть инстинкт: возникла проблема – надо создать организацию (подразделение) для её решения. Функция первична к структуре, определяет её, а не наоборот! Верный путь предупреждения патологии – избегание структурных решений. Везде, где только можно, вместо организаций нужно создавать механизмы – программы, мотивации, новые приоритеты. Структуры тем полезнее, чем меньше в них уровней («плоские»)

Окончание табл. 68

1	2	3
2	Бюрократия	Присуща не только власти, возникает и в горизонтальных отношениях. Источник – эксплуатация «личного усмотрения». Лучший способ сопротивления ей – прозрачность деятельности, унификация учета и его доступность для обзора. Сильное средство – обозначение порока публично или в узком кругу, т.е. предъявление работнику понимания средой типа его поведения как именно такой формы патологии. Ещё более надежный путь – формирование кор-

		поративной культуры
3	Бессубъектность	Случай, когда от работника ничего не зависит, он не может принять решение, и тем более, реализовать. Он – не субъект в компании
4	Стагнация	Неспособность к изменениям, уклонение от назревших нововведений, неумение их осуществлять – в отличие от риска активного, сопровождающего радикальные обновления
5	Неуправляемость	Имеется в виду потеря контроля управляющей подсистемы организации над её управляемой подсистемой
6	Конфликт	Это далеко не всегда патология, но становится патологическим тогда, когда насыщается личностным содержанием, когда в него вовлекаются индивидуальные, групповые амбиции, предубеждения
7	Клика	Обозначает группу руководящих (влиятельных) работников организации, использующих её ресурсы в корыстных целях

Таблица 69

### Патологии управленческих решений

№	Патология	Сущность
1	Маятниковые решения	Разделить-объединить, централизовать-децентрализовать. Повторение подобных колебаний и составляет этот вид оргпатологии
2	Дублирование организационного порядка	Это когда работнику приказывают делать то, что он и без того обязан делать согласно положению о его службе или должностной инструкции
3	Игнорирование организационного порядка	Постоянное нарушение введенных связей, норм, принятия решений вопреки им. Самый распространенный вариант – задания «через голову» нижестоящих руководителей. Нередко от первого руководителя такие воздействия идут даже через 2–3 головы
4	Разрыв между решением и исполнением	Осуществимость решений – важный показатель управляемости организации. У нас он обычно около 60%. Среди причин невыполнения решений одинаковые или сопоставимые объемы приходится на низкую исполнительскую дисциплину и на пороки в самих решениях. Однако 90% руководителей на вопрос о причинах едва ли не все относят именно на «исполнительскую дисциплину»
5	Демотивирующий стиль руководства	Это явное преобладание указаний на упущение сотрудников над оценками их достижений. Показательно, что сами руководители редко считают это патологией и вообще проблемой
6	Инверсия	Означает состояние, когда результат управленческого воздействия оказывается противоположным его цели. Кстати, демотивирующий стиль руководства приводит именно к такой патологии, демотивированные сотрудники осложняют достижение целей

### 5.3. Современное предприятие и проблемы обеспечения эффективности низового управления

Термин «**предприятие**» является более узким и входит в термин «организация». Организация – это субъект социальной деятельности, возможно, и не выполняющий хозяйственные функции по преобразованию ресурсов в производственные продукты. Например, к организациям можно отнести общественные объединения, клубы по интересам, которые не являются предприятиями по своей сути. Отсюда, **организация и предприятие мо-**

гут выступать синонимами лишь в случае явной хозяйственной деятельности организации. Определений предприятия множество. Например, предприятие – это: а) основной тип коллективных хозяйствующих субъектов; б) самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли; в) организация коммерческого характера, владеющая статусом юридического лица в коммерческих целях: торговля товарами, оказание услуг и выполнение работы, также производство продукции; г) факторы производства, связанные единым технологическим процессом и расположенные в одном месте.

Выделяют следующие **типы предприятий**: 1) по виду хозяйственной деятельности (производственные, научно-производственные, строительные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и др.); 2) по формам собственности (государственные, муниципальные, частные, которые находятся в собственности общественных организаций, смешанные); 3) по размеру предприятия (малые, средние, крупные); 4) по принадлежности капитала (национальные, иностранные, смешанные); 5) по степени ответственности (с полной ответственностью, с ограниченной ответственностью); б) по организационно-правовым формам (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, полное товарищество, товарищество на вере, унитарное предприятие и др.). Все предприятия в рыночной экономике можно разделить: на частные коммерческие предприятия; частные некоммерческие предприятия; государственные предприятия; смешанные (частно-государственные или государственно-частные) предприятия.

Часто по отношению к предприятию используется термин **«фирма»**. Фирма – это юридически оформленный субъект экономической деятельности, возможно включающий в свой состав несколько предприятий (например, концерны или фирмы холдингового типа). Следовательно, фирма и предприятие могут являться синонимами лишь в одном случае – при хозяйственном представлении фирмы в виде единственного предприятия<sup>85</sup>. Фирма – это: а) название предприятия, под которым оно может выступать самостоятельным хозяйствующим субъектом; б) форма организации предпринимательской деятельности; в) самостоятельный экономический субъект, занимающийся коммерческой и производственной деятельностью и обладающий обособленным имуществом. Действия фирмы на рынке, её результаты зависят не только от размеров фирмы (количества ресурсов, затрачиваемых на производство), но и от того, кто в фирме отвечает за принятие решений, выбирает первостепенные цели и несет ответственность за

---

<sup>85</sup> Попов, Е.В. Классификация теорий предприятия / Е.В. Попов, В.Л. Симонова // Известия УрГЭУ. – 2003. – №6. – С.80–89.

функционирование всех систем. На практике фирма создаётся для минимизирования согласованных расходов владельцев факторов производства, для уменьшения контрактов со всеми другими владельцами путём передачи согласованных функций одной фирмы. Поэтому фирма – не только институциональная, но и организационно-информационная единица. Отсюда вытекает, что фирма – это согласованная форма защиты и связи предприятия, которая участвует в формировании цены его продукта.

Под термином «компания» понимают: а) группу физ- или юрлиц, объединённых для ведения совместной экономической деятельности; б) предприятие, имеющее разную форму деловой организации работы, деятельности; в) объединение предпринимателей, образующееся на базе паевого капитала, а также являющееся юридическим лицом; г) объединение юридических или физических лиц для проведения совместной экономической (производственной, торговой, посреднической, финансовой, страховой) деятельности<sup>86</sup>. Таким образом, компания – это торговое или промышленное предприятие, торгово-промышленное объединение предпринимателей для совместной экономической деятельности. Понятие «компания», в отличие от вышерассмотренных – наиболее широкое и объемное по содержанию, ведь компания – сложная структурная организация, включающая в себя определенное количество элементов.

Основываясь на опыте работы с управлением в России в течение ряда лет, И.К. Адизес сделал ряд выводов о причинах его неэффективности (табл. 70). Согласно им, проблема российского менеджмента – не в людях, а в культуре – наследии автократии. Однако её можно изменить, необходимы лишь целеустремленные и преданные идее, серьезные лидеры на всех уровнях: микро-, мезо- и макро<sup>87</sup>.

Управленец первой линейки – профессия, которой нигде не учат. Множество факультетов экономики и управления вузов страны – не в счет, ведь их выпускники будут готовы к этому не раньше, чем через 3–5 лет опыта на исполнительских ролях. За это время они обычно забывают, чему их учили. Может быть это к лучшему (вузовские преподаватели редко имеют личный опыт управления и больше ориентируясь на учебники). Что касается выпускников МВА (их подготовку исследователи тоже оценивают как сомнительную), то в линейные руководители они обычно не идут.

Таблица 70

Признаки неэффективности управления в России (по И.К. Адизесу)

№	Признак	Комментарий
---	---------	-------------

<sup>86</sup> Абдуллина, Е.Р. Понятийный аппарат: «Предприятие», «Организация», «Учреждение», «Фирма», «Компания» / Е.Р. Абдуллина, Э.И. Белова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – №7 (июль). – <https://e-koncept.ru/2016/16151.htm>

<sup>87</sup> Адизес И.К. Проблемы менеджмента в России / И.К. Адизес. – <http://blog-executive.rane.ru/admin/2072/> (22.11.2013)

1	Нехватка системности	Все начинается с аморфной структуры русского языка, где много путей построения предложений – и все они правильные. Нет единственно правильного варианта. Как русские водят машины, так и строят предложения, – никаких правил, можно все
2	Недостаток дисциплины	В стране нет правил, которые нужно соблюдать. Люди не принимают правил, пока их несоблюдение не ведет к последствиям. Для наведения порядка используются жесткие методы (мягкие не работают)
3	Авторитаризм	Привычка применять наказание для поддержания дисциплины уходит корнями в историю России
4	Ориентация на контроль	Автократия требует контроля, а он работает, когда всё организовано одинаково. Но единообразие плохо сказывается на производительности. Это тоже причина неэффективности
5	Ориентация на Москву	Авторитаризм и контроль – официальная практика. Москва – центр российского мироздания, там часто решают, даже не слушая регионы (это относится не только к правительству, но и корпорациям)
6	Страх	Власть и контроль порождают страх. Люди боятся высказывать свою точку зрения. В России боятся возражать высокому лидеру
7	Низкая эффективность	В СССР была ориентация на эффективность, а не прибыль. Считалось: единообразие, контроль, единовластие её дают. Отсюда – централизация власти. С распадом СССР пришел рынок, но чрезмерный контроль и единообразие мешают рыночной экономике развить гибкость
8	«Как» важнее «почему»	Огромные затраты энергии для ответа на вопрос «как». Это важнее, чем узнать «почему» мы это делаем. Важна оперативность, а не результативность в любой организации и в процессах принятия решений
9	Расточительность	Чрезмерный фокус на масштабах и мощности имеет свою цену. Затраты на усиленный контроль больше, чем польза, которую можно получить от его использования. Избыточность дает неэффективность
10	Коррупция	Перегиб в масштабе дает бюрократию, ведет к негативу не только в растратах – дает возможность для коррупционеров быть таковыми
11	Организация строится вокруг людей	В СССР предпринимателей считали спекулянтами. Ситуация породила класс бюрократов. В итоге, сейчас люди предприимчивые и способные вести за собой часто отсутствуют. Нехватка людей с деловой жилкой заставляет многие организации спланиваться вокруг сотрудников, которые есть, а не вокруг задач, которые компания должна выполнять
12	Поиски виноватых	Бюрократия и коррупция дают неверные диагнозы проблем. Интересно наблюдать, как диагностируются проблемы. Дискуссия быстро идет от «почему проблема существует?» к «кто виноват в проблеме?»

Отсюда следует необходимость решения **кадровой проблемы низового звена управления**. Готовить своих менеджеров дорого и рискованно (уходят на сторону), а привлекать чужих – ненадежно. Большинство компаний, где требуется много менеджеров первой линейки, используют оба подхода – учить самим и набирать со стороны. Для реализации этих целей предложена простая модель, по сути, чек-лист четырех зон базовых компетенций, его можно использовать как при аттестации и планировании обучения собственных работников, так и при отборе линейных менеджеров с

рынка труда. Дефицит компетенций по любой из этих зон фатален для профессионального успеха<sup>88</sup> (табл. 71).

Таблица 71

Базовые компетенции руководителя первой линейки

№	Компетенция	Сущность и комментарий
1	Владение предметной областью	Управляя исполнителями-специалистами, менеджер должен не хуже них разбираться в технологиях производства, экономике, обеспечении качества, продажах. По крайней мере, настолько, чтобы оценить их работу, принять решение в спорной ситуации, распределить задания в соответствии с квалификацией подчиненных
2	Знание корпоративных деловых практик	В каждой компании – свои правила. Менеджер должен знать, как в его фирме строится бизнес, следовать этим правилам и требовать того же от подчиненных. В критических ситуациях принимать решения, стоит ли соблюдать правила
3	Владение практикой управления	Уметь спланировать работу, распределить задания и организовать нужный контроль в соответствии с важностью работы и квалификацией исполнителей. Разбираться в вопросах корпоративного и трудового права. Уметь организовать собственную работу
4	Умение работать с людьми	Правильно выстроить отношения с руководством, «соседями» по бизнес-процессам, подчиненными. Завоевать авторитет. Ставить задачи и добиваться их выполнения. Создать «нематериальную» мотивацию для работы. Давать подчиненным обратную связь: правильно хвалить и критиковать. Делегировать задачи и полномочия

При этом первые две зоны модели названы А.А. Крымовым «твердыми». Это знания и навыки, которые могут быть задокументированы, а владение ими достаточно легко оценить. Последующие две зоны – «мягкие», они лежат в поле человеческого менталитета, поведения и отношений.

«Твердые» зоны несложны для освоения – здесь даже нет необходимости в профильном высшем образовании. Любой толковый человек, особенно с опытом работы в этой же (или другой) фирме в качестве специалиста, способен в разумные сроки разобраться в них. Есть лишь проблема в том, что знания в области номенклатуры, технологий и эффективных деловых практик – уникальный интеллектуальный ресурс компании. Освоить эти компетенции больше негде, кроме как в собственной фирме (именно поэтому продвинутые фирмы, осознавая это, не жалеют средств на их документальную фиксацию, хранения в доступном месте, своевременного обновления и периодической оценки знаний сотрудников).

Ускоренное, но и глубокое подкрепление «твердой зоны» в части освоения любых технологий будет эффективным при освоении менеджерами низового звена основ функционально-стоимостного анализа (ФСА) систем и теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). Это подтвердила прак-

<sup>88</sup> Крымов А. «Сержанты бизнеса»: проблема линейных менеджеров / А. Крымов. – <http://www.hrmaximum.ru/articles/management/1088/>

тика проведения семинаров в промышленности и обучения менеджеров<sup>89</sup>. Так, при освоении методики проведения ФСА технологических процессов на базе ТРИЗ, даже студенты младших курсов вуза, получая знания о типах универсальных операций в любых технологиях (обеспечивающих, создающих, исправительных, контрольных, транспортных), а также возможностях повышения их эффективности за счет свертывания в ходе функционально-идеального моделирования, оказываются способными производить операции по совершенствованию новых для них технологий, которые оказываются неочевидными даже для опытных производственников.

Идеи более продвинутых технологических систем (устройств), а также конечных продуктов (товаров) достаточно легко формулируются как студентами, так и обучающимися на семинарах в промышленности после знакомства с сущностью методики объединения альтернативных технических систем в надсистему<sup>90</sup>. Феномен эффективности здесь не представляет тайны, его суть сформулирована ещё Ф. Бэконом: «Достоинство хорошей методы состоит в том, что она уравнивает способности; она вручает всем средство легкое и верное».

Вторые две зоны (третья и четвертая по табл. 70), как ни странно, создают большие трудности. Ведь соответствующие знания абсолютно доступны. На темы управления временем (тайм-менеджмента), деловых коммуникаций, делегирования и проч. есть масса литературы, семинаров и тренингов, фильмов на YouTube. Тем не менее, менеджеры (не только первой, но и остальных линеек), абсолютно компетентные в своей предметной области, упорно продолжают наступать на стандартные грабли, а именно: 1) из множества инструментов управления признают лишь «ручное» управление; 2) тонут в текучке; 3) вместо приоритетных задач хватаются за сиюминутные, путая «срочно» и «важно»; 4) тратят массу времени на малопродуктивные совещания; 5) не в состоянии объяснить работникам, что от них требуется; 6) пишут бессодержательные документы; 7) полагают, что криками можно завоевать авторитет; 8) работают сами, вместо того, чтобы заставить работать подчиненных; 9) как огня боятся делегировать задачи и полномочия; 10) не могут понять, почему у подчиненных не горят глаза от энтузиазма. **Главная причина дефицита «мягких» менеджерских компетенций** состоит в том, что, в отличие от «твердых», **они требуют большой психологической работы**. Для этого мало прочитать умную книгу или посетить тренинг. Нужна постоянная работа человека над собой, а также совместное коллективное творчество, что может быть дос-

---

<sup>89</sup> Лихолетов, В.В. Проблемы эффективности низового звена управления в России: поиск путей решения / В.В. Лихолетов, А.А. Артемьев // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 6. URL:<http://human.snauka.ru/2015/06/11317>.

<sup>90</sup> Герасимов, В.М. Зачем технике плюрализм (развитие альтернативных технических систем путем их объединения в надсистему) / В.М. Герасимов, С.С. Литвин // Журнал ТРИЗ. – 1990. – № 1.1. – С. 11–31.

тигнуто в результате грамотной организации сопровождающего (поддерживающего) тренинга управленческих навыков (табл. 72).

Таблица 72

Система сопровождающего тренинга управленческих навыков

№	Принципы	Сущность (режим) тренинга
1	Пролонгация	Тренинг идет короткими сессиями в течение 1–3 мес. Группа собирается 2 раза в неделю в конце рабочего дня на 3 часа (1/2 тренинга за счет рабочего времени, другая 1/2 – за счет личного). Движение от теории к практике, первые 2–3 занятия – семинарский, обзорный характер. Даются практические примеры и упражнения
2	Программированное обучение	На каждом занятии – одна тема с большим количеством упражнений. Даются домашние задания по использованию приемов управления в повседневной работе. Каждое следующее занятие начинается с обмена опытом: что пробовали, что получилось
3	Воркшоп – совместное творчество	Здесь под воркшопом (от англ. «work-shop» – мастерская) понимается групповой метод развития. Группа разбирает проблемы, с которыми менеджеры сталкиваются в повседневной работе, вырабатывает решения, договаривается о применении их на практике

С академической точки зрения, функционал менеджера первой линейки описывается **акронимом PDCA цикла У.Э. Деминга** (от англ. «Plan-Do-Check-Act» – «планирование-действие-проверка-корректировка») в рамках отдельного подразделения. Однако на практике все сложнее, ведь для руководителей объектами управления являются люди, а значит, в полной мере «работает» человеческий фактор.

У специалистов по ТРИЗ-ФСА цикл успешной деятельности получил **аббревиатуру «ОПОДАК»**, где: О – осмотрись: составь списки, проранжируй их (используя правило В. Парето: 20:80), выдели главное, поставь конечную цель, опиши её и осуществи декомпозицию до уровня конкретных действий; П – планируй: определи необходимые ресурсы, время, оптимизируй время и затраты, составь графики временные, ответственности и т.д.; О – организуй: организуй ресурсы с учетом рисков, подготовь фронт работ для исполнителей; Д – действуй: здесь следует применить все передовые методы воздействия на членов коллектива (и/или на самого себя для успешного эффективного достижения результата); А – анализируй: самый важный пункт цикла – рефлексия пройденного пути к цели, здесь контроллинг как конечного результата, так и промежуточных действий; К – корректируй планы и свои действия, а также действия своих подчинённых<sup>91</sup>.

<sup>91</sup> Горбунов, Н.И. Интеллектуальные технологии эффективной работы: монография: в 3 ч. Ч. 1. Эффективный управленец и жизненная стратегия творческой личности / Н.И. Горбунов, Б.В. Шмаков. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2014. – С. 27–28.

#### 5.4. Проблематика современного управления и направления перспективных исследований

Проблема управления в нашей огромной стране всегда была непростым делом. В СССР теория управления с поставленной задачей построения социализма принципиально отличалась и связано с именами А.А. Богданова, А.К. Гастева, О.А. Ерманского, П.М. Керженцева, Н.А. Амосова и других выдающихся ученых. Ведущими научными институтами в СССР до Великой Отечественной войны были ЦИТ (Центральный институт труда, директор – А.К. Гастев), КИНОТ – Казанский институт научной организации труда (директор – И.М. Бурдянский), ВСУИТ – Всеукраинский институт труда (директор – Ф.Р. Дунаевский), ТИНОП – Таганрогский институт научной организации производства (П.М. Есманский), ГИТУ – Государственный институт техники управления при Народном комиссариате Рабоче-крестьянской инспекции – НК РКИ (Е.Ф. Розмирович) и др. В этих научных центрах сложились свои школы научного управления.

Среди теоретиков управления в СССР выделяется фигура А.А. Богданова, он известен как выдающийся экономист, философ, писатель, ставший одним из основоположников отечественной научной фантастики. Кругозор Богданова простирался от истории рабочего движения, политэкономии, социологии, психологии, литературоведения и философии до геронтологии и гематологии. Основными работами, где получили отражение его организационные идеи, считаются: «Очерки всеобщей организационной науки», «Организационная наука и хозяйственная плановость», «Организационные принципы социальной техники и экономики» и др. Главный труд Богданова – его фундаментальная **«Всеобщая организационная наука (тектология)»**, где он попытался отыскать универсальные принципы организации, присущие живой и неживой природе. Изобретение нового термина им объяснялось так. В греческом языке из одного корня вышел куст понятий: «таттейн» – «строить», «тектон» – «строитель», «таксис» – «боевой строй», «технэ» – «ремесло, профессия, искусство». В этом ряду – общая идея организационного процесса (отсюда и название книги). До Богданова термин тектология применял к законам организации живых существ лишь Э.Г. Геккель. В концепции Богданова много важных идей, но она не была по достоинству оценена современниками (она слабо осмыслена и сегодня – язык концепции требует высокого уровня мышления).

Известно, что система управления после Великой Отечественной войны в СССР стала «пробуксовывать». После смерти И.В. Сталина власть в стране перешла к Н.С. Хрущеву. Под его руководством в 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства экономических административных районов. Политика Хрущева была направлена на расшатывание жесткой управленческой вертикали: ей противопоставлялось множество экономических субъектов, имевших возможность относительно самостоятельно принимать решения. При Хрущеве получил фор-

мальное признание **принцип экономической заинтересованности** работников, пришедший на смену сталинскому принципу «голового энтузиазма».

Опыт совнархозов оказался неудачным, вместо сокращения бюрократии и повышения инициативы на местах реформа привела к хозяйственному хаосу. Бюрократический аппарат управления промышленностью к 1963 г. вырос в 3 раза, при этом выпуск промышленной продукции в СССР в 1959–1964 гг. неуклонно снижался. При этом послевоенная ситуация в мире, сопровождающаяся ростом сложных технико-организационных систем (ракетно-космическая техника, атомная энергетика, радиоэлектроника и др.), потребовала системности в подходах к управлению на всех уровнях. Внимание ученых всего мира, в т.ч. отечественных, привлекли проблемы кибернетики и АСУ – автоматизированных систем управления (табл. 73).

Советские кибернетики предлагали оптимизировать функционирование экономики с помощью большого числа региональных ВЦ для сбора, обработки и передачи информации, необходимой для эффективного планирования и управления. Соединение всех центров в сеть должно было в итоге создать «единую автоматизированную систему управления народным хозяйством страны»<sup>92</sup>. Новая программа КПСС, принятая на XXII съезде, превозносила кибернетику как одну из наук, призванных сыграть решающую роль в деле построения материально-технической базы коммунизма.

Таблица 73

#### Шаги становления отечественной кибернетики и АСУ

Годы	Комментарий
1	2
1956	Вышла первая в СССР книга по ЭВМ. В ней инженер-полковник А.И. Китов – создатель и научный руководитель ВЦ-1 Минобороны СССР, предрекал широкие возможности применения ЭВМ для решения задач экономики <sup>93</sup>
1956, октябрь	Директор Лаборатории электросистем Энергетического института АН СССР Исаак Брук предложил создать сеть машин для сбора, передачи и обработки экономических данных и принятия решений путем компьютерного моделирования. В 1958 г. он обосновал использование ЭВМ для управления экономикой (расчет межотраслевых балансов, оптимальных перевозок, ценообразования). Лаборатория была преобразована в Институт электронных

Продолжение табл. 73

1	2
	управляющих машин (ИНЭУМ), который создал ЭВМ М-5 для обработки экономических данных. Однако чиновники Госплана СССР (в ведение которого попал ИНЭУМ) за критику Бруком существующих порядков вынудили его уйти на пенсию
1958	Акад. В. Немчинов организовал Лабораторию по применению статистических и математических методов и ЭВМ в экономике и планировании, а вско-

<sup>92</sup> Кибернетику – на службу коммунизму / Под ред. А.И. Берга. – М.–Л.: Госэнергоиздат, 1961. – 312 с.

<sup>93</sup> Китов, А.И. Электронные цифровые машины / А.И. Китов. – М.: Советское радио, 1956. – 358 с.

	ре возглавил научный совет АН СССР по этой теме и секцию экономической кибернетики научного совета по кибернетике
1959, январь	Китов послал Н.С. Хрущеву брошюру по ЭВМ и письмо, где писал, что страна теряет «огромные суммы» из-за недостатков в работе аппарата управления и что ситуация «требует коренного изменения и усовершенствования методов и средств управления путем перехода от ручных и личных форм управления к автоматизированным системам»
1959, декабрь	Л.И. Брежнев (тогда секретарь ЦК КПСС) дал указание об организации государственной комиссии во главе с бывшим заместителем министра обороны, инженер-адмиралом акад. А. Бергом. Совет министров СССР принял постановление, где поставил задачу создания новых типов ЭВМ и систем для экономического анализа, планирования и статистики
1960, апрель	Первое всесоюзное совещание по применению математических методов и ЭВМ в экономике и планировании. Около 60 докладов, представленных на совещании, придали математической экономике законный статус
1960, июнь	За прямое обращение к высшему руководству Китов обвинен в игнорировании руководящей роли КПСС, опорочивании руководства Вооруженных сил и карьеризме, исключен из партии и снят с должности руководителя ВЦ № 1
1960, сентябрь	Китов смог опубликовать с акад. А.И. Бергом и проф. А.А. Ляпуновым статью в журнале «Коммунист», где были даны доказательства преимуществ создания единой системы управления, опирающейся на общегосударственную территориальную сеть информационно-вычислительных центров. Авторы обещали, что введение компьютеров сократит время планирования поставок с 3–4 месяцев до 3 дней, уменьшит управленческий аппарат наполовину и сократит затраты в сфере снабжения в 5 раз
1961, июнь	Зам. председателя Совета министров А.Н. Косыгин выступил с призывом к ученым разработать предложения по применению ЭВМ в планировании и управлении, а затем в 1962 г. Госкомитет по науке и технике подготовил предложение о создании «Общегосударственной системы автоматизированного сбора и обработки экономической информации» на основе сети ВЦ
1961, октябрь	В сборнике «Кибернетику – на службу коммунизму!» вышла статья Китова. Выгнанный из партии автор писал, что «автоматизация управления народным хозяйством – важнейшее звено в деле построения коммунизма». Целый её раздел был посвящен мысли создания Единой государственной сети вычислительных центров (ЕГСВЦ), на её базе предложено строить «единую автоматизированную систему управления народным хозяйством страны»
1962–1963	Директор Института кибернетики В. Глушкова (г. Киев) написал в газете «Правда»: без реорганизации планирования экономики к 1980 г. планированием придется занять «все взрослое население СССР». Предложил создать «единую государственную автоматическую систему по переработке планово-экономической информации и управлению экономикой» на базе сети ВЦ.

Продолжение табл. 73

1	2
1962–1963	Осенью 1962 г. президент АН СССР М. Келдыш представил В. Глушкова А.Н. Косыгину, который поддержал предложения. В. Немчинов и В. Глушков лоббировали предложения по ряду каналов. Они организовали письмо Хрущеву от имени сотрудников немчиновской лаборатории, глушковского института и ВЦ АН СССР, где сообщалось об отставании СССР в области ВТ и предлагались меры по внедрению ЭВМ. Хрущев вынес письмо на об-

	суждение президиума ЦК КПСС. В 1963 г. вышло постановление ЦК КПСС и СМ СССР об ускорении внедрения ЭВМ и АСУ в народное хозяйство
1964	К концу 1964 г. комиссия В. Глушкова разработала предэскизный проект системы оптимального планирования и управления на базе Единой государственной сети вычислительных центров (ЕГСВЦ). Сеть должна была состоять из 6 тыс. низовых центров сбора и первичной обработки информации, 50 опорных центров в крупных городах и головного ВЦ в Москве, управляющего сетью и поставляющего информацию для правительства СССР. Предчувствуя сопротивление бюрократии, авторы проекта постарались закрыть все лазейки для обхода автоматизированного процесса сбора данных. Сеть должна была вступить в строй в 1975 г. По сути, В. Глушков предлагал трансформировать советскую бюрократическую пирамиду. Поэтому планы В. Глушкова встретили противодействие с двух сторон. Руководители промышленности и чиновники выступали против компьютеризации, ведь она наглядно показала бы их неэффективность и уменьшила власть. Либеральные экономисты («товарники») видели решение проблем экономики во введении элементов рынка, предлагали радикальную децентрализацию управления и внедрение рыночных стимулов для предприятий. По их мнению, проект В. Глушкова сохранял старые формы централизованного управления
1964–1965	Отставка Н.С. Хрущева на Пленуме ЦК КПСС 12 октября 1964 г. После этого система совнархозов, на которую был рассчитан проект ЕГСВЦ, была упразднена и восстановлена прежняя структура отраслевых министерств
1966	КПСС и правительство выпустили новое постановление, предусматривающее крупномасштабную программу внедрения компьютерных АСУ в экономику. Оно оказалось бюрократическим компромиссом между планировщиками и статистиками. Центральное статуправление (ЦСУ) настаивало на организации сети по региональному принципу, Госплан хотел, чтобы сеть делилась по группам отраслей промышленности, возражая против сведения функций сети к сбору статистики, причем ЦСУ критиковало идею создания сети из разномастных ведомственных АСУ
1967	К этому году уже 250 организаций в стране занимались применением кибернетических методов в экономике
1967–1970	В эти годы без всякой координации были создано более 400 независимых АСУ, не связанных сетями передачи данных
1971–1975	Чиновники министерств пришли к выводу, что из компьютеризации можно извлечь пользу, не теряя власти. Каждое министерство построило собственный ВЦ и начало создавать АСУ для своих потребностей. В 1971–1975 гг. количество таких систем увеличилось почти в 7 раз. Создавая специализированные АСУ, министерства закладывали основу для укрепления централизованного контроля над подчиненными им промышленными предприятиями

Окончание табл. 73

1	2
1976–1985	Вопрос об общегосударственной автоматизированной системы (ОГАС) возникал каждые 5 лет, когда новые экономические планы готовились для одобрения очередным съездом. XXV съезд КПСС (в 1976 г.) и XXVI съезд (в 1981 г. формально одобрили новые версии проекта ОГАС. Но каждый раз попытки создать сеть ВЦ «тормозились» министерствами, не достигая масштаба страны. В 1976–1985 гг. с трудом было возведен 21 ВЦ коллективного

	пользования, которые обслуживали всего 2 тыс. предприятий. Попытки объединить ряд ВЦ в сеть в конце 1970-х остались на уровне эксперимента. В 1970-е годы возник ряд отраслевых сетей – для гражданской авиации, прогнозирования погоды, банковской системы и научных исследований (большинство из них прекратили существование вместе с распадом СССР)
1990–2000	Новые сети, соединенные с Интернет, начали появляться лишь в 1990-е годы. Они создавались уже не государством, а коммерческими структурами

Заявления советских кибернетиков вызвали озабоченность на Западе. Так, в США рецензент сборника «Кибернетику – на службу коммунизму!» написал: «Если какой-то стране удастся создать полностью интегрированную и управляемую экономику, в которой кибернетические принципы применяются для достижения различных целей, Советский Союз окажется в этом деле впереди Соединенных Штатов... Кибернетика может оказаться одним из тех видов оружия, которые Никита Хрущев имел в виду, когда он угрожал «похоронить» Запад». В результате в США был даже создан специальный отдел для изучения советской кибернетической угрозы. Этот отдел выпустил целый ряд секретных докладов, где отмечал, среди прочих стратегических угроз, намерение СССР создать «единую информационную сеть». На основе докладов ЦРУ советник президента Дж. Кеннеди написал секретный меморандум о том, что «советское решение сделать ставку на кибернетику» даст Советскому Союзу «огромное преимущество».

Недавно в США вышла книга Б. Питерса<sup>94</sup>, посвященная истории вычислительных сетей и сетевых технологий в СССР в 1960–1980-е годы. Она – прямое продолжение исследований сотрудника Массачусетского технологического института (MIT) В. Геровича<sup>95</sup>. Во введении книги Питерс прямо оговаривает, что отправной точкой его собственных изысканий стало ознакомление со статьей «Интер-Нет!», черновик которой Герович предоставил ему еще до её опубликования. Исследование Питерса выполнено на стыке истории науки и техники, социальной и политической истории. Из неопубликованных источников в его работе используются документы Архива РАН, Национальной библиотеки Украины, Национальной академии наук Украины, Центрального экономико-математического института РАН и киевского Института кибернетики им. В.М. Глушкова НАН Украины, в т.ч. личный архив Глушкова, до сих пор хранящийся в Инсти-

<sup>94</sup> Peters B. How Not to Network a Nation: The Uneasy History of the Soviet Internet. – The MIT Press, 2016. – 312 p.

<sup>95</sup> Герович В. Интер-Нет! Почему в Советском Союзе не была создана общенациональная компьютерная сеть / В. Герович // Неприкосновенный запас. – 2011. – № 1. Режим доступа: <http://magazines.russ.ru/nz/2011/1/ge4.html>. См. также: Минц М.М. Почему Советскому Союзу не удалось обогнать США в развитии вычислительной техники и информационных технологий: (Сводный реферат) // Наука в СССР: Современная зарубежная историография: Сб. обзоров и рефератов / РАН. ИНИОН. Центр социал. науч.-информ. исслед. отд. истории; отв. ред. Большакова О.В. – М., 2014. – С. 167–176.

туте кибернетики, и архив его дочери В.В. Глушковой, отдельные донесения ЦРУ о развитии кибернетики и вычислительной техники в СССР, а также интервью 17 российских и украинских ученых, связанных в разное время либо с самим проектом ОГАС, либо с соответствующими институтами и научными школами.

Как показывает исследование Питерса, проект ОГАС и другие подобные разработки натолкнулись на мощное сопротивление со стороны сразу нескольких групп интересов. **Военные не были заинтересованы** в сотрудничестве с гражданской наукой, особенно если это могло повлечь за собой реформу командно-административной системы, которая позволяла им выкачивать ресурсы из остальных отраслей народного хозяйства. **Либеральные экономисты**, напротив, подозревали, что создание вычислительных комплексов типа ОГАС приведет к дальнейшей консервации командной экономики. **Чиновники, занятые в органах экономического планирования**, боялись остаться без работы, поскольку разработчики ОГАС рассчитывали, что она позволит автоматизировать и процесс принятия управленческих решений. **Хозяйственная номенклатура** опасалась также, что подобные системы могут подорвать возможности теневой экономики. К этому добавилось **соперничество между ведомствами** (прежде всего между Министерством финансов и Центральным статистическим управлением) за контроль над будущей системой. Наконец, **проект ОГАС был не только амбициозным, но и непомерно дорогим**: в первоначальной версии он предполагал строительство нескольких сотен региональных и до 20 тыс. местных вычислительных центров, которые должны были образовать иерархическую систему во главе с главным вычислительным центром в Москве. Как следствие, вместо огромной централизованной компьютерной сети в 1960.1970-е годы было создано несколько сотен отраслевых автоматизированных систем управления (АСУ), которые, однако, так и не были объединены между собой.

Важно отметить, что для **советского периода исследований в сфере управления** был характерен ряд особенностей: 1) абсолютная идеологизация всех понятий; 2) безусловная увязка базовых принципов с трудами классиков марксизма-ленинизма и решениями партийных съездов (нельзя было подвергать сомнению установку: «Организаторами кадровой работы на предприятии являются администрация и партийный комитет»); 3) нивелирование индивидуального подхода и подчеркивание того факта, что человек трудится во имя идей строительства коммунизма (в связи с чем труд должен стать первой жизненной потребностью); 4) административная и даже уголовная ответственность за уклонение от труда, закрепленная отдельной статьей в Конституции СССР. Вопросы управления персоналом, психологии и социологии труда отдельно не рассматривались. Их исследование шло исключительно в рамках общей экономики труда и лишь в тех грани-

цах, что регламентировались партийной идеологией. Практически отрицалась связь труда с психологическими аспектами.

Тем не менее, после войны вплоть до развала СССР было сделано многое для развития науки управления. Отечественная система профессионального образования физико-математическая и инженерные школы крепко стояли на системной основе и были на самом острие мировой научной мысли, часто даже опережая её. Достижения в сфере кибернетики и автоматизации производства (А.И. Берг, В.И. Глушков, А.И. Китов, А.А. Ляпунов, В.А. Трапезников и др.), системного анализа и концептуального проектирования (Д.М. Гвишиани, П.Г. Кузнецов, С.П. Никаноров и др.), широкие исследования проблем взаимосвязи мышления и деятельности, математической теории эксперимента, решения изобретательских задач (Г.С. Альтшуллер, В.В. Налимов, Г.П. Щедровицкий и др.) на многие десятилетия вперед определили развитие новых направлений отечественной науки. Краткие сведения о некоторых выдающихся людях этого периода и их вкладе в развитие многих граней науки управления приведены нами в «Указателе имен выдающихся ученых и практиков в сфере управления».

Менеджеризм в изданиях советского периода<sup>96</sup> считался капиталистической наукой управления. Хотя это учение в целом и признавалось реакционным, но полностью не отвергалось. Уже в конце советского периода остро встал вопрос о профессиональной подготовке управленческих консультантов и оргпроектировщиков. По мнению исследователей того времени<sup>97</sup>, в разработке инноваций, кроме сотрудников конкретных организационно-экономических систем, должны участвовать три типа профессионалов: консультанты-дженералисты; консультанты-специалисты; вспомогательный оргпроектный персонал<sup>98</sup>. Особенно сложна проблема подготовки консультантов-дженералистов, которые должны обладать рядом ключевых характеристик<sup>99</sup> (табл. 74).

Уже в конце 1980-х годов специалисты называли проблему разделения учебных заведений на технические и гуманитарные, препятствующую запросам такой специфичной профессии, как консультант. Ведь, с одной стороны, консультант обязан хорошо разбираться в производственных технологиях, т.е. иметь известное техническое образование; с другой сто-

---

<sup>96</sup> См. Думлер, С.А. Управление производством и кибернетика / С.А. Думлер. – М.: Машиностроение, 1969. – С.34.

<sup>97</sup> Вяткин, В.Н. Организационное проектирование управленческих нововведений / В.Н. Вяткин, В.М. Шевляков, В.Н. Серов. – Пермь: Кн. Изд-во, 1990. – С. 227–228.

<sup>98</sup> Первые – специалисты широкого профиля, способные осуществлять системный, интегративный подход к совершенствованию, вторые в совершенстве владеют одним или несколькими методами совершенствования, а третьи помогают первым и вторым в сборе, обработке и оформлении и испытании проектных материалов.

<sup>99</sup> Эти качества суммированы П.В. Шэем на опыте большого числа консультативных фирм США.

роны, он должен хорошо понимать человеческий фактор производства, т.е. обладать серьезными гуманитарными знаниями.

Таблица 74

Модель консультанта-дженералиста

№	Ключевые характеристики
1	Хорошее физическое и умственное здоровье
2	Профессиональный этикет и вежливость
3	Стабильность поведения
4	Вера в себя
5	Высокая работоспособность
6	Честность, прямота, добросовестность
7	Независимость (самостоятельность мышления, сопротивление влиянию чужих мнений. Должен быть способен формировать собственное суждение в сфере своей компетенции и опыта, осознавая при этом границы своей компетентности)
8	Интеллектуальная компетентность, широкий кругозор
9	Объективность суждений
10	Хорошие аналитические способности (анализировать, обобщать, классифицировать, балансировать, оценивать основные факторы проблемных ситуаций на различных уровнях комплексности и детальности)
11	Конструктивное воображение (способность видеть проблемы свежим взглядом)
12	Навыки межличностного общения: ориентированность на человеческие аспекты проблем; восприимчивость к новой информации и точкам зрения, выражаемым другими; способность привлечь людей к сотрудничеству; способность передавать знания сотрудникам совершенствуемой организации (педагогические способности); способность применять на практике методики реорганизации
13	Особые (выше среднего) способности убеждать других: устно; письменно; графически
14	Психологическая зрелость (должен быть всегда готов изучать и воспринимать людей, вещи, события такими, какие они есть, с их уникальными индивидуальными особенностями, т.е. видеть их в перспективе и конструктивно, в смысле возможного влияния на них в спокойной и объективной манере, не уклоняясь от здорового, логичного и этичного курса в условиях внешнего давления и борьбы)

Более того, человек, осмеливающийся давать советы руководителю, должен иметь хотя бы небольшой личный опыт практического руководства трудовым коллективом. Подготовка людей с таким универсальным образованием оказывается делом весьма сложным. В.Н. Вяткин с коллегами отмечали, что для осуществления такой подготовки надо шире использовать возможности аспирантуры и системы повышения квалификации, подчеркивали, что есть смысл готовить консультантов-дженералистов, поощряя инженеров писать диссертации по гуманитарным специальностям (экономика, психология, философия), или, наоборот, стимулируя гуманитариев к защите диссертаций на технические темы<sup>100</sup>.

<sup>100</sup> Вяткин В.Н., Шевляков В.М., Серов В.Н. Организационное проектирование управленческих нововведений. – Пермь: Кн. Изд-во, 1990. – С. 230.

Следует отметить, что организация элитной подготовки специалистов (инженерных, научно-технических и других кадров) остаются, по-прежнему, важнейшими темами публикаций в российской печати<sup>101</sup>.

Недолгий взлет середины 1960-х гг., когда предпринимались попытки совместить элементы западного менеджмента и советские традиции управления, сменился в 1970-е годы периодом стагнации, когда продолжали выходить критические работы, посвященные западным теориям, но при этом незавершенность реформ А.Н. Косыгина не позволила внедрить современные методы управления в практику. Управленческое образование вышло из состояния застоя, началось движение в сторону его экстенсивного расширения через сеть институтов повышения квалификации (ИПК) и партийных школ, но технократические традиции не позволили легитимировать профессию менеджера как самостоятельную специальность в вузах.

Реформы 1965 г. и 1979 г., ускорение социально-экономического развития 1986 г. и переход к рыночным отношениям с 1991 г. были связаны с проблемами эффективного управления в СССР. На последнем этапе к реформам подключились специальные комиссии. Комиссия под руководством акад. АН СССР А.Г. Аганбегяна предложила три альтернативы перехода к рынку: 1) внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления; 2) быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования; 3) создание системы менеджмента на основе регулируемой рыночной экономики. Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства. Была также другая специальная комиссия под руководством акад. АН СССР С. Шаталина с программой «500 дней».

Значительный экономический эффект и развитие промышленного и научно-технического потенциала страны в начале 1990-х гг. ожидалось от приватизации собственности. Утверждалось, что благодаря широкомасштабной приватизации будет осуществлена реорганизация систем управления на всех иерархических уровнях, изменение регулирующих функций верхних ступеней управления, получит развитие система материального стимулирования и внутрифирменного управления. Однако приватизационные процессы стали в основном управленческим камуфляжем (табл. 75). Разрослись негосударственные структуры спекулятивно-посреднического типа, организация и деятельность которых далеки от принципов реформирования, действенного экономического регулирования, от реального влияния на преодоление экономического и управленческого кризиса<sup>102</sup>.

Таблица 75

### Приватизация в России

<sup>101</sup> Методология и организация элитной подготовки / А. Петров, В. Мануйлов, В. Приходько, И. Федоров // Высшее образование в России. – 2003. – № 4. – С. 56–65.

<sup>102</sup> Мильнер Б.З. Реформы управления и управление реформами. В 2ч. / Б.З. Мильнер. – М.: Ин-т экономики РАН, 1994. – Ч.1. – 245 с.; Ч.2. – 181 с.

Виды приватизации	Годы	Основные методы	Выигравшие группы
Спонтанная	1987–1991	Вывод активов	Номенклатура КПСС, ВЛКСМ
Массовая	1992–1994	Раздача ваучеров	Инсайдеры (менеджеры и работники)
Денежная	1994–1997	Продажа и перепродажа активов	Аутсайдеры и некоторые инсайдеры (менеджеры)
Залоговые схемы	1995–1996	Мошенническая продажа банкам	Олигархи
Перерыв в приватизации	1997–2000		Олигархи
«Точечная» приватизация	2001–н/вр.	Продажа активов	

В.И. Кнорринг<sup>103</sup> приводит данные о том, что приватизация в России дала за два года в бюджеты всех уровней лишь **1 трлн. руб. дохода, что в два раза меньше, чем доходы Венгрии от приватизации (!)**. Нанесен серьезный ущерб оборонной промышленности, в частных руках иностранных компаний и криминала оказались машиностроение, нефтегазодобыча, водный, речной и авиационный транспорт, объекты связи. Кроме преступных ошибок в реализации программы приватизации ход реформ сдерживался отсутствием общей концепции организации управления экономикой на всех производственных уровнях, отсутствием обоснованных принципов управления в новых условиях хозяйствования, адекватных рыночному механизму. Фактически все государственные структуры лишились реальных рычагов воздействия на протекающие в экономике процессы, на всех уровнях механизм управления не действовал. Затем пришел август 1998 г. и разразился политический, экономический и хозяйственный кризис.

При обсуждении перспектив развития управления нельзя обойти темы ментальности нации, этнического самосознания и поведенческих стереотипов. Ведь, по Л.Н. Гумилеву, «стереотип поведения является реальной основой этнической природы человеческого коллективного бытия»<sup>104</sup>. Этническое самосознание сопровождается эмоциональным (этническое чувство), а оно является важным средством сохранения неизменности этнического стереотипа. Это иррациональный стабилизатор этноса.

В.П. Бранский в своих работах показал, как связаны поведенческий стереотип и социальный идеал<sup>105</sup>. По ним, новый идеал диктует новый стереотип поведения, но это значит, что старый стереотип есть не что иное, как своеобразный след, оставленный в современной жизни «угасшим» идеалом. История развития межнациональных взаимоотношений в ушедшем веке дает поразительные по своей трагической выразительности при-

<sup>103</sup> Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В.И. Кнорринг. – М.: Изд. группа НОРМА–ИНФРА-М, 2001. – 528 с.

<sup>104</sup> Гумилев, Л.Н. Этногенез и биосфера Земли / Л.Н. Гумилев. – Л.: Гидрометеоздат, 1990. – С 132.

<sup>105</sup> Бранский, В.П. Социальная синергетика и акмеология / В.П. Бранский, С.Д. Пожарский. – СПб.: Политехника, 2001. – 159 с.

меры действия этого закона. Примеры – соответствие традиционного русского стереотипа требованиям реализации коммунистического идеала, а также традиционного прусского стереотипа требованиям реализации нацистского идеала (табл. 76 и табл. 77).

Таблица 76

Соответствие традиционного русского стереотипа требованиям реализации коммунистического идеала

№	Важнейшие нормативы русского стереотипа	Важнейшие нормативы коммунистического идеала
1	2	3
1	Этатизм – вера в «доброе» правителя, культ «сильной руки»	Требования построения идеального бесклассового общества
2	Привычка к бюрократизму, отсутствие уважения к закону и свободе личности	Вера во всемирно-историческую роль пролетариата
3	Деспотизм и догматизм в личных и общественных отношениях, грубость и жестокость (традиции «Домостроя»)	Требование завоевания пролетариатом политической диктатуры
4	Терпение и готовность к страданию, мужество перед лицом испытаний	Приоритет интересов пролетарского государства перед интересами личности, обязанностей человека перед правами
5	Мессианизм – вера в особую миссию русского народа, настороженность к Западу и страх перед Востоком, но без чувства превосходства перед другими народами	Требование тоталитарного характера государства (подчинение всей жизни – от экономики до искусства и религии – делу борьбы за коммунизм)
6	Патернализм – надежда на чужую помощь, а не на собственные силы, безынициативность, лень	Уничтожение частной собственности, замена её «общественной», рыночной экономики – плановой
7	Коллективизм («соборность», доброта, отзывчивость, гостеприимство, готовность к состраданию)	Жесткий централизм и единомыслие (однопартийность и культ всевластного вождя)
8	Неорганизованность, безответственность, отсутствие чувства долга, неаккуратность	Приоритет интересов коллектива перед личностью, борьба с «буржуазным индивидуализмом», свобода как «познание необходимости»
9	Бескорыстие (приоритет духовного перед утилитарным), «широта натуры», отсутствие мелочности и расчетливости	Недопустимость «идеологических диверсий» – отклонений от линии на коммунизм

Окончание табл. 76

1	3	3
10	Восприимчивость к чужому опыту (склонность «долго запрягать, но быстро ехать»)	Исполнение интернационального долга («мировая революция») для победы справедливости на Земле
11	Иррациональность поведения – шара-	Требование максимальных жестов и мас-

хание из крайности в крайность («загадка русской души» <sup>106</sup> ) – непредсказуемый переход от безропотного подчинения к бунту, от доброты к жестокости	сового героизма во имя коммунизма, беспримерной стойкости перед лицом «классового врага» ради «самого справедливого строя на Земле»
---	---

Таблица 77

Соответствие прусского стереотипа требованиям реализации  
нацистского идеала

№	Важнейшие нормативы русского стереотипа	Важнейшие нормативы коммунистического идеала
1	Этатизм – культ государства и порядка (приоритет целого перед частью)	Требование создания идеального расового общества
2	Вера в надклассовый и надсословный характер прусского государства	Культ нордической расы
3	Стремление не к покою, а к труду (процесс труда как одна из важных ценностей («протестантский дух»))	Требование устранить смешение рас (ведущее к упадку культуры и разрушению национального единства)
4	Карьеризм : одна из высших ценностей – место, завоеванное в корпоративной иерархии («корпоративный дух»)	Причина национальной катастрофы – предательство интересов нации, вызванное деятельностью низшей расы
5	Культ долга и ответственности, безответственность как высший порок, измена долгу – предательство	Требование ликвидации низших рас во имя обеспечения единства нации как противовеса классовому расколу
6	Авторитаризм против демократизма, равнодушие к парламентаризму как к «говорильне», симпатии к однопартийной системе	Расовый социализм, культ труда, всеобщая трудовая повинность; не уничтожение частной собственности, а её подчинение интересам корпоративной системы
7	Догматизм (фундаментализм), отсутствие сомнений, решительность в действиях («гегелевский дух»)	Тоталитарное государство – орудие расового очищения, символ национального единства («один народ, один рейх»)
8	Чувство национального превосходства и культ германской нации, готовность к самопожертвованию во имя государства («националистический дух»)	Жесткий централизм и единомыслие, культ однопартийной системы и всевластного вождя – фюрера)
9	«Фаустовская» воля к власти и стремление к безграничному расширению («империалистический дух»)	Требование неограниченного расширения жизненного пространства нордической расы («мировая война»)
10	«Солдатский дух» – веление и послушание, приказ превыше всего, дисциплина и жестокость во имя победы	Допустимость любых средств для достижения цели («каждая капля пролитой крови окупится тысячу раз»)

Исследователи отмечают, что Н.А. Бердяев был, по-видимому, одним из первых, кто обратил внимание на странное совпадение многих нормативов традиционного русского стереотипа с условиями реализации коммуни-

<sup>106</sup> Известно изречение У. Черчилля, что «русская душа – головоломка, окутанная тайной, заключенной в загадку».

стического идеала<sup>107</sup>. Подробнее о русском стереотипе можно посмотреть у доктора социологии З.В. Сикевич<sup>108</sup>. Параллельно отметим, что О. Шпенглер<sup>109</sup> ещё в начале 1920-х гг. обнаружил совпадение в сфере взаимоотношений между прусским стереотипом и нацистским идеалом (см. табл. 76).

Сегодня ученые внимательно изучают опыт управления в передовых государствах. **Ясно, что становление русского менеджмента не будет копированием американского, европейского или японского.** Несомненно, что будет использован опыт многих стран и создана характерная для условий России система управления. Но следует решить, какая система управления более всего соответствует специфическим условиям России – американско-европейская или японская. Очевидно, что сравнительный анализ различных систем может быть плодотворным.

Такой анализ проводился неоднократно. Наиболее глубокое сопоставление разных путей экономического развития и конкурентоспособности наций выполнено в 1981–1984 гг. специалистами Гарвардской школы бизнеса. Рассмотрены экономические тенденции развития девяти стран (США, Японии, Великобритании, Франции, Германии, Тайваня, Южной Кореи, Бразилии и Мексики), но нам интересны результаты работ по двум странам – США и Японии, где, по мнению ученых, доминируют крайние идеологии: индивидуализм и коллективизм (хотя, строго говоря, эти идеологии не представлены в чистом виде ни в одной из стран).

**Концепция индивидуализма** исходит из того, что в своих действиях человек ориентирован в первую очередь на свои интересы и достигает целей в условиях конкуренции с другими личностями. Так, американский менеджер ориентирован на индивидуальные ценности. Идеальный тип такого руководителя – лидер, замыкающий на себе всё управление.

**Коллективизм** исходит из того, что каждый человек – член группы и не может считать себя свободным от групповых интересов и целей. Японский стиль управления ориентирован на групповую деятельность, каждый член коллектива, включая и руководителя, не мыслит себя вне общих задач. Эффективность работы японского менеджера – в обеспечении успешной деятельности возглавляемого им коллектива соратников, в применении таких методов воздействия, которые могли бы обеспечить добровольную и максимальную реализацию творческого потенциала каждого.

Японский стиль управления ближе к **русскому общинному мировоззрению**, к традиционному синкретизму, целостности социально-духовной структуры общества, но все-таки для организации производства по япон-

---

<sup>107</sup> Бердяев, Н.А. Истоки и смысл русского коммунизма. – М.: Наука, 1990. – 224 с. (Репринтное воспроизведение издания YMCA-PRESS, Париж, 1955)

<sup>108</sup> Сикевич, З.В. Русские: «образ народа» (социологический очерк) / З.В. Сикевич. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1996. – 152 с.

<sup>109</sup> Шпенглер, О. Прусская идея и социализм / О. Шпенглер. – Берлин, 1923. – С. 41–111.

ской модели необходимо, чтобы в России жило больше японцев. Обобщенный сравнительный анализ американской и японской систем управления наглядно приведен ниже в табл. 78.

Таблица 78

Сравнение американской и японской систем управления

№	США	Япония
1	Индивидуальный процесс принятия решений	Коллегиальный процесс принятия решений
2	Индивидуальная ответственность	Коллегиальная ответственность
3	Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структуры управления
4	Четкие формализованные процедуры контроля	Общие, неформальные процедуры контроля
5	Индивидуальный контроль со стороны руководства	Групповые формы контроля
6	Быстрая оценка и продвижение	Медленная оценка и продвижение
7	Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки и инициативу	Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль
8	Стиль руководства, ориентированный на индивидуум	Стиль руководства, ориентированный на группу
9	Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения
10	Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными	Личные, неформальные отношения с подчиненными
11	Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях	Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы
12	Специализированная профессиональная подготовка (узкие специалисты)	Неспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа)
13	Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью	Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (стаж работы, показатели работы группы и т.д.)
14	Краткосрочная занятость	Долгосрочная занятость

Если сравнить данные в ней, то можно сделать вывод о существенной разнице между этими системами. Большинство элементов японской системы управления разумно, логически обосновано и может быть применено в практике русского менеджмента после определенной модификации. Территориальная близость наших стран делает перенос опыта Японии ещё более привлекательным. Однако в пользу концепций американского менеджмента выступает система веских аргументов. С XVIII века благодаря реформам Петра Великого Россия встала на путь промышленного развития, ориентируясь на европейские образцы, вначале на голландские, а затем и на немецкие, английские, французские. В конце XIX–начале XX века стали упрочняться деловые контакты и с Америкой.

Есть книга американца Р. Андерсона и русского П.Н. Шихирева, посвященная социальному, историческому и этнографическому сходству США и России: общая христианская религия, колоссальные территории, которые пришлось осваивать, этническая неоднородность русских и американцев. Авторы отмечают: «И России, и США пришлось по разным причинам убедиться, что и мечтам о «котле», в котором выплавится единая новая американская нация, и мифу о «новой общности – советском народе» суждено на обозримое будущее остаться мечтами и мифом»<sup>110</sup>.

Таких сходных черт у России и Японии нет, а если перейти к духовным ценностям и идеалам плюс вспомнить о «загадочной русской душе», то японская душа, их культура и этика – не менее загадочны и своеобразны.

В 2002 г. вышла книга А.П. Прохорова «Русская модель управления»<sup>111</sup>, охватывающая тысячелетний отрезок русской истории. Знакомые проблемы рассматриваются под непривычным углом, в итоге разрозненные события и явления складываются в стройную теорию. В ней находится убедительное объяснение привычной нам **двойственности**. С одной стороны, мы с детства знаем, что у нас всё делается сикось-накось, а управленческие решения в 99 случаев из 100 бездарны и неэффективны. Однако, с другой стороны, мы можем гордиться не имеющими аналогов в мире достижениями отечественных управленцев, решавших нерешаемые (казалось бы) задачи (создания «с листа» вполне боеспособных Красной и Белой армий, массовой переброски промышленности на Урал и в Сибирь в начале Великой Отечественной войны, запуска первого в мире искусственного спутника Земли и первого космонавта – Ю.А. Гагарина и т.п.). С одной стороны, русская модель управления одержима уравниловкой и практически исключает конкуренцию – с другой стороны, она таинственным образом ухитряется в острый момент (когда надо решить неразрешимую задачу) выдвинуть на ключевые посты людей, способных её решить.

Ключевыми моментами исследования А.П. Прохорова является выявление двух состояний русской системы управления – **стабильного и нестабильного**. В стабильном состоянии управление осуществляется неконкурентными, административно-распределительными средствами. При переходе к нестабильному состоянию система управления становится агрессивно-конкурентной. Другой акцент в исследовании посвящен неправовому характеру государства и управления. Игнорирование законов и правил – неотъемлемая черта русского образа жизни, связанные с особенностями России и важнейшими характеристиками нашего менталитета. Так как ключевой элементом русской модели управления – существование двух

---

<sup>110</sup> Андерсон, Р. «Акулы» и «дельфины»: психология и этика российско-американского делового партнерства / Р. Андерсон, П. Шихарев. – М.: Изд-во «Дело», 1994. – 208 с.

<sup>111</sup> Прохоров, А.П. Русская модель управления / А.П. Прохоров. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002. – 376 с.

режимов управления (и двух стереотипов поведения в каждой голове и обществе в целом) – нестабильного (мобилизационного) и стабильного (застойного) режимов, то трудно не прийти к выводу, что законодательство не рассчитано на такую двойственность. Ведь правовой подход предполагает, что каждое действие требует однозначной оценки со стороны закона. Однако все русские держат в своем сознании два разных варианта поведения, соответствующих стабильному или нестабильному состоянию системы управления. Принимая неопределенность как норму жизни, отечественные управленцы мобилизуют в своей деятельности выработанную веками национальную привычку иметь несколько стандартов поведения. Для российского менеджера в порядке вещей одновременное действие неких правил и правил, как нарушать эти правила. Это увеличивает способность к выживанию в самых неблагоприятных условиях.

Нетрудно заметить «переключку» исследований А.П. Прохорова с мыслями А.П. Паршева в книге «Почему Россия не Америка»<sup>112</sup>. Ранее, до Паршева подобные мысли высказывались в дореволюционных и эмигрантских изданиях, часть из которых была переиздана в новейшее время малым тиражом, а также в ряде статей С.Г. Кара-Мурзы, Л.Г. Малиновского, А.И. Орлова и др. По Паршеву, в отсталости России виновата природа и география, поэтому она не может конкурировать на мировом рынке с тёплыми Европой, США, Китаем, Бразилией, Японией. Но внутри самой себя вполне может построить успешное общество – если не будет интегрироваться в мировой рынок, а существенно ограничит торговые связи и запретит вывоз капитала (т.е. Паршев выступает за частичную автаркию).

Оппонируя Паршеву, доктор технических наук С.В. Цирель, проведя статистический анализ зависимости ВВП на душу населения от различных параметров в разных странах, сделал вывод, что связи между климатическими показателями, которые рассматривает Паршев, и уровнем экономического развития не существует. В книге «Миф о дефектности русской природы. Запоздалая рецензия на книгу А.П. Паршева «Почему Россия не Америка»» он указывает, что среди экономистов «в целом преобладают мнения, что холодная погода положительно влияет на экономическое развитие», а также утверждает, что влияние климата на экономическое развитие в целом незначительно на фоне других факторов и называет книгу Паршева преувеличением и спекуляцией. Цирель также приводит примеры противоречивых утверждений Паршева, например, о том, что «в плане понимания законов рынка И.В. Сталин был рыночником, грамотным и последовательным» и считает, что эти суждения трудно обсуждать всерьёз.

С.В. Цирель и ряд другие авторы считают, что выход для России – **развитие технологического сектора экономики**, а не попытка спасти ус-

---

<sup>112</sup> Паршев, А.П. Почему Россия не Америка. Книга для тех, кто остается здесь / А.П. Паршев. – М.: Крымский мост-9Д, Форум, 1999. – 416 с.

таревшие производства. В отрыве от мирового рынка создавать новые технологии и товары нельзя. Даже Запад не может все разработать самостоятельно и покупает японские или, скажем, российские или израильские разработки и технологии. Ведь самоизоляция – смерть для любой страны.

Не только русские, но и американцы готовы брать уроки у японской теории, практики и искусства управления. Многие американские корпорации уже внедряют различные формы и методы управления персоналом: обеспечение гарантии занятости работников на длительное время, внедрение системы постоянного повышения квалификации и ротации, применение методов коллективного принятия решений и контроля их исполнения, повышение внимания к «человеческому фактору» путем развития неформальных отношений между руководителями и подчиненными, «кружки качества» и т.п. **Перспектива повышения качества продукции и производительности труда** при развитии лояльности и преданности целям фирмы объясняет настойчивость внедрения японских методов управления, тем более что современная западная школа управления не может пока предложить равноценной альтернативы для совершенствования традиционных методов руководства крупным бизнесом. Если вновь обратиться к японскому менеджменту и рассмотреть его с позиций искусства управления, то японские методы и традиции весьма поучительны и вызывают уважение и большой интерес. Особенно если перенести методы японского искусства управления на семейные и межличностные отношения.

Переход к рынку требует неотложного решения важной управленческой проблемы – **создания конкурентной среды**. Все ведущие страны мира с развитой рыночной экономикой принимают принимать разные, в т.ч. и законодательные меры по борьбе с монополизмом.

В СССР монополизм, доля государственной собственности в основных производственных фондах была около 90%, государство монопольно решало все вопросы внешней торговли и валютных операций. Ориентация на создание крупных предприятий неизбежно порождает крупных монополистов. Изжить монополизм оказалось нелегкой задачей, ещё в 1993 г. 2% предприятий выпускали до 40% всей продукции и получали более половины всей прибыли от деятельности промышленности России. Деятельность крупных предприятий в настоящее время контролируется Комитетом по антимонопольной политике в соответствии с Законом РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».

Однако существует ряд **проблем**, без решения которых невозможно говорить о возрождении России. В их числе: 1) обеспечение профессионализма, основанного на высоких этических нормах, на всех уровнях государственного, регионального и производственного управления; 2) создание финансовых, инвестиционных и морально-психологических предпосылок для подъема сельского хозяйства, ликвидация тем самым угрозы голода и постыдной зависимости от других стран; 3) внедрение методов комплекс-

ной автоматизации производственных процессов, совершенствование форм и методов управления; 4) развитие кадрового и научного потенциала, сохранение великих достижений национальной культуры.

Исследователи выделяют группу **существенных проблем современного российского управления**. Назовем их.

**1) Качества управленческих кадров.** Хотя управленческие направления и специальности появилась в вузах страны, проблема качества не снимается. Причина: **в России мало людей с реальным опытом управленческой работы в условиях рынка**. Ведь общепризнано, что управление – это и наука и искусство, но овладение знаниями по нему невозможно без соответствующей практики. Естественно, что основная часть слушателей имеет небольшой актуальный и ещё меньший управленческий опыт.

**2) Коррупционности экономики России** на всех уровнях. Здесь надо разделить управленцев в государственных экономических структурах и менеджеров частных компаний. На Западе государственные управленцы, чиновники, в большей мере отделены от материальных благ и их распределения, Их роль с точки зрения взаимодействия с менеджерами частных компаний сведена к минимуму. Особенность российской системы менеджмента, **наличие «откатов» при получении крупных государственных заказов** привела к тому, что российский чиновник стал «крупным менеджером» с эффектом получения «серых бонусов» при организации «нужных» управленческих решений в экономике.

**3) Избыточной численности государственных управленцев**, растущей при «сокращении» аппарата. Так, по данным Росстата, в 2013 г. численность работников госорганов и органов местного самоуправления была 1 млн 548 тыс. 62 человека, в т.ч. на федеральном уровне – 48 тыс. 593 человека, на региональном – 1 млн 499 тыс. 469 человек. При этом **среднемесячная зарплата** чиновников в федеральных органах составила 98,4 тыс. руб. (рост на 36,5% к 2012 г.), на региональном уровне – 36,4 тыс. руб. (рост на 11%), муниципальных – 33,6 тыс. руб. (рост на 11,3%)<sup>113</sup>.

Часто число чиновников в России сравнивают с советскими временами. В середине 1980-х гг. в СССР насчитывалось, по разным оценкам, от 2 до 2,4 млн чиновников. Из них на долю РСФСР приходилось примерно 0,8–1 млн человек, т.е. почти в 2 раза меньше нынешнего. Естественно, возникает вопрос – что случилось за прошедшие 20 с лишним лет, из-за чего теперь требуется столько управленцев?<sup>114</sup>

Самый доходный бизнес в России – управление государственными ресурсами. При этом наблюдается острая нехватка топ-менеджеров высшей квалификации, способных действительно управлять частными компаниями и справляться с задачей конкурентоспособности на мировых рынках. Пока

<sup>113</sup> По материалам Константина Смирнова (<http://www.mk.ru>)

<sup>114</sup> Борьба с бюрократией проиграна? – <http://www.pravda.ru/politics/authority/parliament/26-03-2014/1201818-chinovniki-0/>

это получается лишь **в ряде отраслей, прежде всего ресурсных, связанных с экспортом полезных ископаемых и экспортом вооружений.**

По оценкам ученых, «критическая масса» руководителей, менеджеров, способных преобразовать облик нашей экономики должна составить **не менее 3 млн. специалистов.** Сомнительность оценки в том, что её приводят специалисты, заинтересованные в увеличении количества студентов по данной специальности. Исторический опыт показывает, что численный подъем менеджмента в РФ приводит к обратным результатам. Российские руководители весьма неэффективно распоряжаются своим рабочим временем. Это зависит от типа деятельности, уровня менеджмента и проч.

Россия отстает от развитых стран по качеству подготовки управленцев – программы подготовки устарели. Обучение менеджменту также отстает от мирового уровня. В стране лишь **около 55 программ MBA и ста факультетов менеджмента.** Ежегодно дипломы получают до 5 тыс. магистров MBA и примерно 15 тыс. дипломированных менеджеров.

Потребность экономики РФ составляет 100 тыс. менеджеров – т.е. пока покрывается лишь 20% потребности. Однако учёные утверждают, что указанные проблемы при высоких темпах развития экономики вполне разрешимы. Современные исследователи в нашей стране и за рубежом достаточно интенсивно работают в направлении выявления **перспектив развития управления и менеджмента, формируются отечественные школы менеджмента** (табл. 79).

Таблица 79

Сведения о ведущих школах управления в современной России

Имя школы, Ф.И.О. создателей	Краткие факты, некоторые биографические данные, регалии, публикации, вклад в теорию и практику управления
1	2
Московский методологический кружок (ММК), школа системно-мыследеятельностного подхода, Щедровицкий Георгий Петрович	Г.П. Щедровицкий – один из основателей Московского логического кружка (с 1952 г.), затем лидер его продолжения – Московского методологического кружка (ММК). Отстаивал идею приоритета деятельностного подхода над натуралистическим как в гносеологическом, так и в онтологическом планах. Разрабатывал идею самоопределения методологии «как общей рамки всей жизнедеятельности людей». Предложил и развивал оригинальную логику-методологическую программу, прошедшую этапы: содержательно-генетической эпистемологии (логики) и теории мышления (1952–1960); деятельностного подхода и общей теории деятельности (1961–1971); системно-мыследеятельностного подхода и общей методологии (с 1971). В развитие своих идей предложил новую форму организации коллективных мышления и деятельности – организационно-деятельностные игры (ОДИ), соединяющие в себе свойства учебно-деловых игр и интеллектуального дискурса (в 1979–1993 гг. организовал
	и провел 93 игры). Круг интересов и творчества Щедровицкого широк и разнообразен: педагогика и логика, общая теория деятельности, логика и

Продолжение табл. 79

	методология системно-структурных исследований и разработок, философия науки и техники, проектирования и организации, психология и социология, языкознание и семиотика
Таллиннская школа менеджеров (ТШМ), Тарасов Владимир Константинович	<p>Известный социальный технолог, бизнес-тренер, разработчик деловых игр и тренингов, автор концепции бизнес-лагеря как обучающей технологии, основатель и директор ТШМ (Эстония). 15 января 1984 г. стартовал первый бизнес-курс и большая деловая игра с использованием игровой валюты – «вийтн». Так начала деятельность первая в СССР школа бизнеса. 12 апреля 1985 г. официально зарегистрирована «Таллиннская школа молодых руководителей (менеджеров)».</p> <p>После этого слово «менеджер» официально вошло в обращение на территории СССР без негативной политической окраски. В 1989 г. вышла книга «Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров», в 1990–1991 гг. её отдельные главы в разных американских изданиях. В 1992 г. вышла, ставшая классикой книга «Технология жизни: книга для героев». В 1993–1999 гг. при ТШМ открыт менеджмент-колледж (вечерняя форма обучения), который затем был реорганизован в менеджмент-гимназию ТШМ (дневная форма обучения), ученики которой получали одновременно два образования: общее среднее и среднее специальное в области менеджмента. В 1998 г. вышла книга «Искусство управленческой борьбы» – бестселлер 1999 г. В 2001 г. в Саратове зарегистрировано Межрегиональное общественное объединение «Федерация управленческой борьбы» (её возглавил О. Вислов), проводящее региональные Чемпионаты по управленческой борьбе. С 2008 г. – ежегодно проводится Чемпионат России по управленческой борьбе – по авторской методике В.К. Тарасова. В 2002 г. в Таллинне вышли книги: «Философские рассказы для детей» (с рисунками Насти Тарасовой) и «Внутрифирменные отношения (в вопросах и ответах)», в 2006 г. – книга «Управленческая элита: Как мы ее отбираем и готовим», в 2008 г. – книга «Русские уроки японских коанов», в 2009 г. – аудиокниги авторских семинаров В.К. Тарасова в исполнении автора</p>
Первая в России школа управленческих консультантов, Пригожин Аркадий Ильич	<p>Один из создателей отечественной социологии организаций, управленческий консультант, д-р филос. наук, профессор, с 1992 г. зав. каф. социальных проблем и психологии АНХ при Правительстве РФ, президент Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию, создатель первой в России школы управленческих консультантов. Окончил МГУ в 1965 г. Начал специализацию по социологии организаций в МГУ под руководством Д.М. Гвишиани. Защитил кандидатскую диссертацию «Проблема неформальной организации в индустриальной социологии» в 1968 г. В 70–80-х гг. придерживался системного взгляда на природу организации. Со второй половины 80-х гг. работает в рамках инновационной парадигмы, предложил на этой базе оригинальную концепцию организационного развития. В 1987 г. защитил докторскую диссертацию «Теоретико-методологические проблемы социологии организаций». Известен как разработчик концепции лидерства на социальном</p>
Продолжение табл. 79	
1	2
	и организационном уровне, концепции «социальной организации как третьей природы». Автор многих трудов, в т.ч.: «Организации: системы

	и люди» (1989); «Нововведения: стимулы и препятствия» (1989); «Перестройка: переходные процессы и механизмы» (1990); «Современная социология организаций» (1995); «Методы развития организаций» (2003)
Высшая школа менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ)	Создана в 1993 г. как факультет СПбГУ в партнерстве со школой бизнеса им. Хааса Калифорнийского университета – ведущей бизнес-школой мира. Партнеры: 53 ведущие бизнес-школы Европы, Азии, Северной и Южной Америки. ВШМ – полнопрофильная университетская бизнес-школа, что дает ей уникальные конкурентные преимущества в области кросс-культурных и кросс-дисциплинарных коммуникаций. ВШМ реализует полный спектр дипломных программ в области менеджмента: бакалавриат, магистратура, аспирантура, Executive MBA, а также корпоративные программы повышения квалификации. Все они реализуются (многие на английском языке) в сотрудничестве с мировыми лидерами бизнес-образования. Успех проекта подтвержден в 2012 г. получением институциональной аккредитации EQUIS (European Quality Improvement System) – такой аккредитации в России и СНГ у других бизнес-школ нет. Качество программ подтверждено престижными аккредитациями: AMBA (программа Executive MBA) и EFMD (программы бакалавриата). По рейтингу Financial Times в 2013 г. программа магистратуры Международный бизнес (Master in International Business, MIB), реализуемая ВШМ, вошла в мировой топ-70. С 2008 г. по рейтингу EdUniversal ВШМ занимает 1 место среди российских бизнес-школ, в 2013 г. EdUniversal во второй раз признал ВШМ лучшей бизнес-школой Восточной Европы. По рейтингам газеты «Известия» (2011–2013 гг.), ВШМ занимает 1 место среди бизнес-школ России. Международное признание ВШМ СПбГУ – членство в глобальных ассоциациях ведущих школ бизнеса: EFMD, AACSB, CEMS, PIM, EABIS, GBSN, GRII. В структуре ВШМ – исследовательские центры: предпринимательства, корпоративной социальной ответственности (в сотрудничестве с PWC), стратегического маркетинга и инноваций, международной логистики и управления цепями поставок (в сотрудничестве с ОАО «РЖД» и «Дойче Бан»). Регулярно идут престижные конференции (с участием лауреатов Нобелевской премии по экономике Р. Майерсона, Дж. Нэша, Р. Ауманна, Р. Зельтена), издаются научные журналы – «Российский журнал менеджмента», «Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». ВШМ – крупнейший центр создания учебных кейсов по ведению бизнеса в России, есть собственная коллекция в Центре кейсов (The Case Centre). Около 160 компаний предоставляют студентам возможность пройти стажировки и практики. Лидеры мирового и российского бизнеса читают в ВШМ лекции, рекрутируют выпускников бизнес-школы при содействии специализированного Центра карьер. ВШМ начиналась с 33 студентов и 4 штатных преподавателей. Сегодня в ВШМ – 64 штатных преподавателя. Более 90% преподавателей прошли обучение и стажировки в ведущих зарубежных школах бизнеса. Декан ВШМ с 2012 г. – А.Л. Костин (президент-председатель Правления ОАО Банк ВТБ)
Продолжение табл. 79	
1	2

<p>Исследователь русской модели управления, Прохоров Александр Петрович</p>	<p>Доцент каф. управления Ярославского госуниверситета им. П.Г. Демидова, к.э.н., диссертация посвящена внутривозводской организации труда. С 1983 г. по н/вр преподает в ЯрГУ. Практика: консультация предприятий и организаций, финансовый менеджмент, был директором по персоналу Ярославского шинного завода, зам. гендиректора «Верхневолжскшина». В н/вр – председатель совета директором двух АО. В 1995 года стажировался в США (по вопросам корпоративного управления). Читал лекции об особенностях русского управления в Дании (1993 г., Южно-Датская школа бизнеса) и США (1995 г., университет штата Вермонт). Базовая публикация по проблемам управления – книга «Русская модель управления» (2002 г.)</p>
<p>Высшая школа менеджмента ВШМ НИУ «Высшая школа экономики» (ВШЭ)</p>	<p>Создана в 1999 г. За это время (до 2001 г. – бизнес-школа ГУ-ВШЭ) заняла достойное место среди российских бизнес-школ. Декан ВШМ (БШ) и руководитель направления «Менеджмент» – д-р физ.-мат. наук, проф. кафедры управления человеческими ресурсами С.Р. Филонович, директор ВШМ – канд. геогр. наук О.В. Денисенко. В школе преподают профессора, собравшей элиту московского преподавательского корпуса. Ряд лет школа проводит открытые мастер-классы для преподавателей других школ бизнеса, университетов и бизнес-школ. К работе в школе привлекаются лучшие преподаватели других бизнес-школ России, университетов и менеджеры-практики. Большинство преподавателей – практикующие консультанты по бизнесу, приносящие в аудиторию живой опыт российских компаний. В структуру ВШМ входят: 1) центр «Менеджмент и коммуникации в индустрии моды»; 2) фондовый центр; 3) центр консультирования. Программы MBA школы работают на базе международного опыта и реалий бизнеса в РФ. Программы Executive MBA и DBA – это оригинальные разработки школы, ориентированные на топ-менеджеров и собственников российских компаний. Программы школы ведутся на русском языке. ВШМ активно сотрудничает с Крэнфилдской школой менеджмента (Великобритания) – одной из ведущих школ бизнеса Европы. Большая группа преподавателей ВШМ прошла там стажировку в 1999–2000 гг. В 2010 г. школа заняла 2 место в «Народном рейтинге Бизнес-школ» газеты «Известия» и сайта <a href="http://www.mba.ru">www.mba.ru</a> (в категории «Содействие обучения развитию карьеры» ВШМ заняла 1 место)</p>
<p>Тольяттинская академия управления (ТАУ) – негосударственное образовательное учреждение (НОУ) –</p>	<p>Создана в 1991 г. на основе методологии системномыследеятельностного подхода при поддержке Г.П. Щедровицкого И.В. Богдановым (тогда первым секретарем ГК ВЛКСМ г. Тольятти) в виде «Банк-колледжа» (как структурного подразделения КБ «АВТОВАЗБАНК»). Сегодня ТАУ – учреждение с уникальной моделью, обладающего признаками как классического образования, так и бизнес-образования<sup>115</sup>. В 1993 г. «Банк-колледж» вошел в число учредителей Академии Международного института бизнеса и банковского дела (г. Лос-Анджелес) и на его базе создана Международной академии бизнеса и банковского дела (МА-БиБД), начата реализации модели непрерывного образования.</p>

Продолжение табл. 79

1	2
---	---

<sup>115</sup> Галушкина, М. Учить по-русски / М. Галушкина // Эксперт. – 2005. – №9. – С. 77–84.

<p>высшее учебное заведение смешанного типа. Президент ТАУ – Богданов Игорь Владимирович, ректор – Андрейченко Николай Федорович</p>	<p>В 1996 г. произошла смена учредителей МАБиБД и она стала членом Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО). В 1998 г. в рамках программы «Партнеры в подготовке управленческих кадров» начато сотрудничество со школой менеджмента университета Мичиган-Флинт (США), с 2000 г. – она член международной Ассоциации школ управления AACSB International. В 2001 г. переименована в ТАУ и с 2003 г. сотрудничает с АНХ при Правительстве РФ. С 2004 г. совместно с бизнес-школой Ричарда Айви (Канада) начата реализация образовательного проекта «LEADER». По рейтингу независимого рейтингового агентства «Рейтор» в результате социологического исследования «Система общественных оценок профессиональных качеств выпускников вузов Поволжья как претендентов на рынке труда» в 2006 г. ТАУ заняла 1 место по направлению «Менеджмент» по профессиональному потенциалу выпускников. Начато сотрудничества с Гамбургским университетом. В системе ТАУ сегодня около 1400 чел., в т.ч. в комплексе «детский сад – начальная школа «Росток» – около 300 воспитанников, средней общеобразовательной школе – более 240 чел., вузе – около 800 чел., в центре дополнительного образования и аспирантуре – по 16 чел. Любой студент ТАУ может воспользоваться образовательным кредитом на срок до 9 лет по спецпрограмме с ОАО «АВТО-ВАЗБАНК» и ЗАО «ФИА-БАНК». Ведутся студенческие обмены с Международной школой бизнеса (г. Будапешт, Венгрия) и Бизнес-академией Содружества (Бангалор, Индия), Университетом Еврорегиональной экономики (г. Юзефов, Польша)</p>
<p>Московская школа управления «Сколково» – частная бизнес-школа, Председатель Международного попечительского совета – Председатель Правительства РФ Д.А. Медведев.</p>	<p>В начале 2000-х топ-менеджеры Sun Group и McKinsey обратились к председателю совета директоров «Тройка Диалог» Р. Варданяну и главе МЭРТ Г. Грефу с идеей создания бизнес-школы (БШ) мирового уровня. Варданяну идея понравилась, но ресурсов на проект у него не было, а попытки заинтересовать сторонних инвесторов успехом не увенчались. В 2006 г. группа бизнесменов во главе с Р. Варданяном предоставила для проекта 120 млн долл. и земельный участок в 26 га, а McKinsey разработала стратегию, которой формально БШ придерживается до сих пор. 21 сентября 2006 г. – закладка первого камня в основание школы. На церемонии В.В. Путин подтвердил поддержку правительством проекта, отметив, что он будет осуществляться на частные деньги в рамках нацпроекта «Образование». Осенью 2007 г. школа представила первые исследовательские проекты (обзор фондового рынка РФ и рейтинг российских ТНК). С 2009 г. началось обучение по программе EMBA – Executive MBA (январь) и с сентября – Full-time MBA (FMBA). Кроме студентов из РФ, обучение проходят студенты из 12 зарубежных стран. FMBA – по принципу «обучение через действие» (learning-by-doing): студенты отрабатывают теоретические знания в ходе реализации реальных проектов в России, Индии, Китае и США в течение 18 мес. Содержание: orientation stage (2 нед. дистанционной подготовки), foundation stage (8 мес. академических и практических управленческих дисциплин), mastery stage (9 мес. практики применения знаний, модули в Силиконовой Долине и Китае, бизнес-проекты параллельно с поддержкой дисциплинами – персонального и карьерного развития с последующим трудоустройством, сквозным курсом по лидерству).</p>

Окончание табл. 79

1	2
<p>Школой избран особый формат управления – её возглавляют президент А. Раппопорт (до 2011 г. – Р. Варданын) и ректор А. Волков</p>	<p>Суть реализации EMBA: модульная программа на 18 мес. для топ-менеджеров и собственников бизнеса (17 модулей, включая 2 международных – в КНР и США). В ходе обучения преимущество отдается активным методам обучения в группах (проекты, бизнес-имитации, ролевые игры). Обучение посредством решения реальных проектных задач обеспечивает тесную связь с практикой реального бизнеса. Программа в 2 форматах: на английском языке и на английском языке с синхронным переводом на русский. Обучение состоит из 4 блоков, которые включают в себя 14 бизнес-предметов, 2 международных модуля – в КНР и США, а также 2 сквозных курса (по лидерству и развитию бизнеса). Каждый модуль длится 4 дня с четверга по воскресенье, что позволяет учиться без отрыва от работы: ежемесячно из бизнес-цикла выпадают только 2 дня. На EMBA преподают профессора ведущих бизнес-школ: CEIBS, INSEAD, IMD, LBS, Cambridge University, IESE, ESADE, MIT, HKUST, Stanford University, Toronto University и др. Они разрабатывают учебные программы специально для программы, адаптируя международную практику к российским реалиям и к индивидуальным характеристикам класса. В рамках каждого модуля – выступления экспертов-практиков БШ – лидеров из различных сфер бизнеса, политики, спорта и культуры. Спикеры дополняют академическую составляющую программы – привносят уникальную практическую экспертизу по теме пройденного модуля. Особенность работы БШ – отказ от стандарта бизнес-образования – системы кейсов (случаев из практики бизнеса), на которых обучаются студенты почти всех школ. Причина: классические схемы бесполезны для людей, планирующих делать бизнес на развивающихся рынках. В школе есть «Стартап Академия» и «Практикум для директоров». На базе школы – три исследовательских центра: 1) институт исследования развивающихся рынков (IEMS), глава – проф. Сёнг Хо «Сэм» Парк (институт расположен в Пекине); 2) центр образовательных разработок «Сколково» (SEDeC) – занят выработкой новых подходов и распространением лучших практик управления образованием в России и мире, директор – Денис Конанчук; 3) энергетический центр бизнес-школы «Сколково» (SEneC) – способствует организации диалога между представителями бизнеса и власти для выработки единой позиции в сфере ТЭК, директор – Григорий Выгон. Совместно с издательством «Альпина Паблишер» БШ запущена серия деловой литературы «Сколково» (до июля 2013 г. вышло уже 16 книг). Отзывы о работе: декан ВШМ ГУ-ВШЭ Сергей Филонович, касаясь перспектив российского бизнес-образования, отметил, что: 1) «Сколково» создана при столь мощном использовании административного ресурса, что повторить этот опыт нереально; 2) функционирует пока вне открытого рынка и не как бизнес-проект, главный принцип которого – самокупаемость; 3) претензии школы на участие в глобальной конкуренции пока утопичны. Выпускники БШ «Сколково» получают второй диплом школы А. Слоуна МТИ по программе Entrepreneurship &amp; Innovation (2-месячный курс в рамках MBA). По расчетам Forbes, стоимость FMBA в Сколково с учетом проживания-питания вдвое выше, чем в ISB (Индия), на треть дороже, чем в CEIBS (КНР), и приближается к INSEAD</p>

В развитии управленческой мысли в 1990-х гг. исследователи выделяют следующие важные направления (тенденции).

1. Тенденция, связанная с **повышением уровня материально-технической базы современного производства и оказания услуг**. В мире усилилось влияние научно-технического прогресса на достижение целей организации для повышения конкурентоспособности продукции. Управленческая мысль сегодня концентрирует усилия на **управлении операциями и поднятии уровня производительности** с помощью синтеза деятельности людей и использования технологических факторов производства. В целом эту тенденцию можно характеризовать как усиление «технократизма» на новой более высокой технической базе.

2. Тенденция усиления внимания к **организационной культуре и к различным формам демократизации управления**, участия в доходах предприятия рядовых работников (речь идет о «народных предприятиях» – закрытых акционерных обществах работников – ЗАОр), в осуществлении ими управленческих функций и участия в собственности. Это направление зародилось в Европе, однако в американской экономике развивалось довольно медленно. В Японии и Европе оно использовалось более активно. В настоящее время и в США оно приняло широкие масштабы и стало объективной реальностью ведения хозяйства в условиях рыночных отношений.

Огромный развивающийся мир управления порождает обилие разнообразных моделей менеджмента, оригинальных и порой совсем не похожих на другие, но эффективно работающих. К таковым относится, например, оригинальная модель компании «Semco Group» (г. Сан Паоло, Бразилия). В своей компании Рикардо Семлер полностью отказался от традиционной организационной структуры, бизнес-планов и формальных должностей<sup>116</sup>. Приведем список лишь ряда революционных изменений в Semco, которые позволили Р. Семлеру вписать свое имя в историю бизнеса: 1) ликвидация традиционной оргструктуры; 2) разрешение сотрудникам устанавливать свой собственный график работы и размер вознаграждения; 3) стимулирование сотрудников к изучению обязанностей коллег и предложению изменений в любом департаменте; 4) открытость всей финансовой информации компании и размещение её на стендах для объявлений в офисе; 5) установление предела бумажной отчетности (все документы, в т.ч. маркетинговые отчеты, не должны превышать 1 страницы); 6) предоставление рабочим права проводить оценку деятельности своих боссов; 7) признание забастовок обычным явлением, обещание сохранять все выплаты, выполнять все требования бастующих и никого никогда не увольнять во время забастовки или по её окончании. Любопытно, но в последние десятилетия Semco демонстрирует бешенные темпы роста, в ней нет текучести кадров. О ней

---

<sup>116</sup> Семлер, Р. Маверик. История успеха самой необычайной компании в мире / Р. Семлер; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2007. – 384 с.

знают практически все жители страны, а 25% выпускников бразильских вузов хотели бы в ней работать.

Интересные результаты сегодня получают на основе ТРИЗ отечественные авторы, ведущие сопоставительный анализ способов решения проблем управления и решения педагогических проблем (воспитательных задач) великими отечественными педагогами-новаторами, например, А.С. Макаренко. Так, например, В.П. Гальетов предлагает следующую периодизацию развития культуры управления, где рисует наглядную картину эволюции соотношения насилия-свободы в управлении людьми (табл. 80<sup>117</sup>, отмечая, что переход к управлению через недеяние (этап 5) отметил ещё П. Вейл<sup>118</sup>. Недеяние (существование организации без управления – переход к самоуправлению) соответствует представлениям в ТРИЗ об идеальности (как соотношения между достигаемыми результатами и затратами – платой за результат). Ведь самая идеальная система – отсутствующая, лишь в этом случае затрат никаких нет.

Таблица 80

Соотношения насилия и свободы между людьми

Этапы эволюции	1	2	3	4	5
«Имя» руководителя	«Командир»	«Руководитель»	«Менеджер»	«Управляющий»	«Совершенно мудрый»
Уровень насилия	Насилие 24 часа в сутки	Насилие 8 часов в сутки	Мотивация персонала	Вовлечение в управление	Полное самоуправление
Уровень свободы	Свободы минимум	Свобода ограничена	Свобода поощряется	Свобода развивается	Свобода естественна и незаметна

В свете сказанного становится ясно, что опыт компании Semco в Бразилии является реальным примером реализации самоуправления в современных компаниях. Однако здесь надо вспомнить об отечественном опыте из прошлого нашей страны. Один из первых примеров самоуправления – артель в России – добровольное объединение людей для совместной работы или иной коллективной деятельности, часто с участием в общих доходах и общей ответственностью на основе круговой поруки.

Другой яркий пример самоуправления, который приводит специалист по ТРИЗ В.П. Гальетов, связан с деятельностью колонии им. Горького, созданной А.С. Макаренко под Полтавой в 1920–1928 гг. Получив в свое распоряжение малолетних воров, проституток и даже убийц, А.С. Мака-

<sup>117</sup> Основы теории систем и решения творческих технических задач / В.А. Михайлов, Е.Д. Андреев, В.П. Желтов, В.П. Гальетов, А.Л. Михайлов. – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2012. – 388 с.

<sup>118</sup> Вейл, П. Искусство менеджмента: Новые идеи для мира хаотических перемен / П. Вейл. – М.: Новости, 1993. – 222 с.

ренко за 8 лет воспитал больше сотни строителей социализма и будущих героев Великой Отечественной войны. В колонии им. Ф.Э. Дзержинского он создал первый советский завод электросверлилок. А позже 28 декабря 1932 г. страна получила первую партию фотоаппаратов марки «ФЭД», сделанную руками дзержинцев. Говоря современным языком, А.С. Макаренко научил бывших преступников выпускать хай-тек. Остается лишь задать вопрос, как ему удалось то, что не превзойдено до сих пор? Получается, что А.С. Макаренко использовал принципы управления, которые лишь сегодня начинают доходить до западных менеджеров и гуру управления. Он создал **систему воспитания – образования – управления**. Идеальность системы состояла в том, что воспитанники колонии (подразделения ГУЛАГА!) сами воспитывали друг друга, сами управляли своей колонией. И когда малая их часть переехала в другую запущенную колонию, где царила анархия, они смогли установить систему управления, доказавшую свою эффективность. Главным управляющим в колонии был Совет командиров отрядов – орган, принимающий решения по всем важнейшим вопросам, включая отчисление из колонии провинившихся колонистов. В отношениях с воспитанниками директор придерживался принципа: «Как можно больше требовательности к человеку и как можно больше уважения к нему». На собраниях могли участвовать все воспитанники, председателем был один из командиров отрядов, а Макаренко лишь присутствовал без вмешательства.

3. Тенденция **усиления международного характера управления** – речь идет о развитии **международного менеджмента**. В 90-е гг. большинство развитых стран перешло к открытой экономике, что повысило международную конкуренцию, а она усилила кооперацию производства, вызвала рост ТНК. Международный менеджмент, естественно, ставит ряд новых проблем перед теорией и практикой управления.

4. Тенденция формирования **профессиональных стандартов**. В мировой практике систематизация разнообразных характеристик профессий и требований к ним осуществляется в рамках национальных систем классификации профессий, частью которых является система. Последний определяет требования к выполнению работниками **трудовых функций и необходимых для этого компетенциям** в области конкретного вида экономической (профессиональной) деятельности. Таким образом, описание содержания профессии и требований к ней в разрезе квалификационных уровней осуществляется работодателями через механизм этих стандартов.

В 2007 г. Общероссийским объединением работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» (РСПП) было создано Национальное агентство развития квалификаций (сокращенно НАРК РСПП), главной целью которого является содействие развитию национальной системы квалификаций в Российской Федерации. Был принят единый подход к разработке профессиональных стандартов (ПС) и Распоряжением Президи-

дента РСПП № РП-46 от 28.06.07 г. утвержден его макет. Обновленный макет ПС (вторая редакция) был рассмотрен в 2012 г. на расширенном заседании Общественно-государственного совета независимой оценки качества профессионального образования и Комиссии РСПП по профессиональным стандартам. Данный макет утвержден распоряжением Президента РСПП № 10-РП от 6 сентября 2012 г.

В стране в соответствии с Указом Президента России до 2015 г. намечено разработать до 800 профессиональных стандартов. Работать над ними будут не только сотрудники Минтруда, но и объединений работодателей и профсоюзов. По поводу их разработки, утверждения и применения вышло соответствующее Постановление Правительства России<sup>119</sup>.

Профессиональные стандарты основаны на анализе трудовой деятельности и требований к её результатам и подлежат постоянному мониторингу и обновлению по мере изменений в содержании трудовой деятельности. Предлагаемая процедура разработки стандарта базируется на методе **функционального анализа – на выявлении функций**, которые должны выполняться в конкретной области профессиональной деятельности, **а не на описании того, кто их выполняет**. Другими словами, отправная точка формирования стандарта – анализ трудовой деятельности.

Процесс разработки и обновления ПС включает этапы: 1) формирование рабочей группы; её обучение методике разработки функциональной карты, проведения опросов предприятий и разработке единиц стандарта; разработка проекта функциональной карты и первичного списка знаний, умений и ключевых компетенций, необходимых для последующего опроса/анкетирования; разработка анкеты для опроса предприятий отрасли; 2) организация и проведение опроса предприятий; обобщение данных анкетирования для разработки проекта ПС; разработка проекта ПС (титула, паспорта, карточек, единиц профессионального стандарта); 3) обсуждение проекта ПС в широком профессиональном сообществе (конференции; электронный форум и т.д.); доработка проекта с учетом результатов обсуждения; представление проекта ПС на утверждение.

Разработка **функциональной карты** в составе ПС начинается с формулировки основной цели области профессиональной деятельности (ОПД). Она кратко описывает суммарный результат того, для чего предназначена данная область профессиональной деятельности. Например, если областью профессиональной деятельности является технология машиностроения, тогда её основная цель – «организовывать производство деталей и сборочных единиц для машиностроения». Основная цель описывается по схеме: **глагол в неопределенной форме – объект действия – область осуществления деятельности** (направленность действия) или конечный потреби-

---

<sup>119</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов».

тель. После описания основной цели следует её поэтапная конкретизация. На первом этапе осуществляется описание видов трудовой деятельности, объединенных общим назначением и охватывающих интегрированную группу функций. Например, «подготовить оборудование и инструмент к производству», «контролировать процесс производства», «организовывать процесс производства» и т.д.

На следующем этапе происходит вычленение конкретных функций из обобщенных видов трудовой деятельности, т.е. каждый вид трудовой деятельности далее подразделяется на набор составляющих её трудовых функций (рис. 46). Каждая конкретная функция должна представлять собой отдельный законченный элемент трудовой деятельности, требующий собственных методов, материалов, оборудования и процессов. Так, например, обобщенная функциональная область «подготовить оборудование и инструмент к производству» может распадаться на 2 функции: «подготовить оборудование» и «подготовить инструмент», которые будут иметь схожее предназначение, но различаться с точки зрения предмета труда.

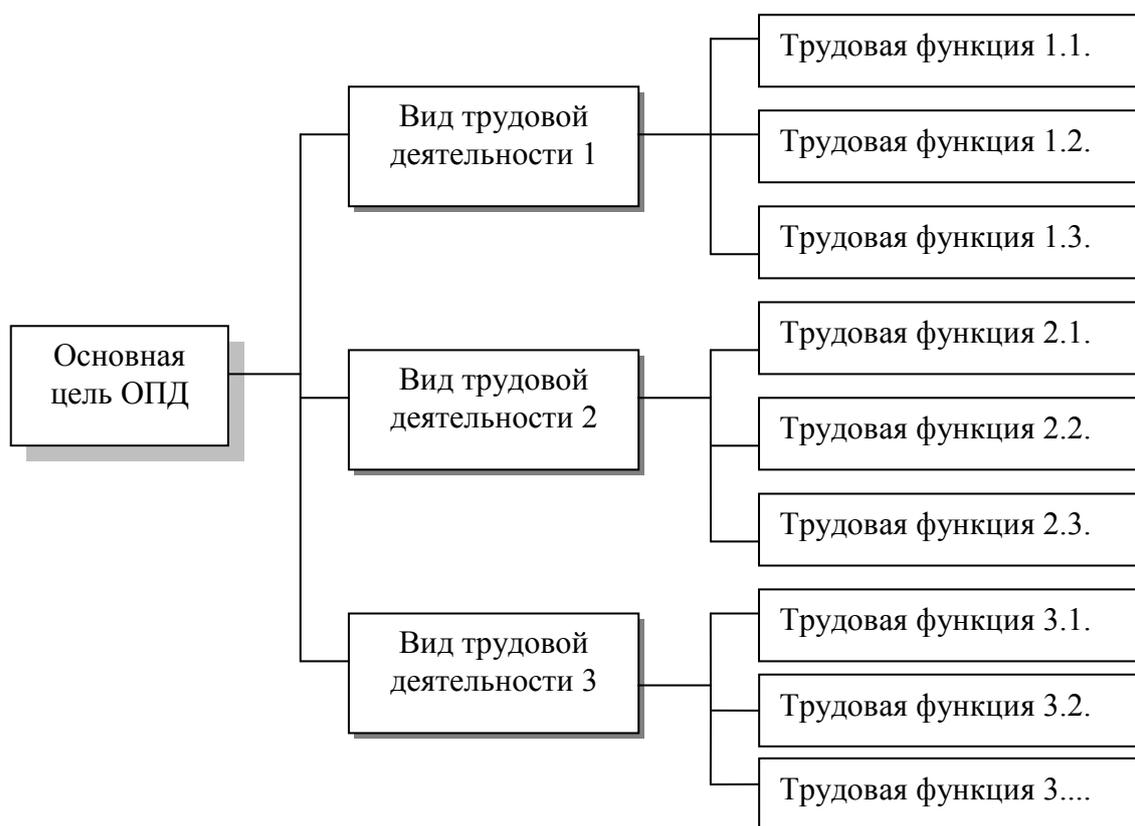


Рис. 46. Вычленение функций из видов трудовой деятельности

В ходе анкетирования осуществляется ранжирование функций по важности – от очень высокой до низкой (табл. 81), а также формирование первичного списка знаний, умений и компетенций, необходимых для выполнения действий трудовой функции (табл. 82).

Созданный и утвержденный в России **профессиональный стандарт управляющего (руководителя) организации**<sup>120</sup> представляет собой многофункциональный нормативный документ, определяющий требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям управляющего, изложенным в виде структурированных характеристик его деятельности. Он также разработан на основе метода функционального анализа.

Таблица 81

Образец функциональной карты для размещения в анкете

Основная цель профессии (ОПД)	Виды трудовой деятельности	Трудовые функции	Действия в рамках каждой трудовой функции	Степень важности функции			
				Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая
	1.	1.1....	1.1.1.... 1.1.2.... 1.1.3....				
		1.2.	1.2.1.... 1.2.2....				
		1.3.	1.3.1.... ....				
	2.	2.1.	2.1.1.... ....				
		2.2.	2.2.1.... ....				
	3.	3.1.	.....				

Таблица 82

Первичный список знаний, умений и компетенций, необходимых для выполнения действий трудовой функции (для анкеты)

Трудовая функция	Действия в рамках каждой трудовой функции	Знания, необходимые для выполнения действий трудовой функции	Умения, необходимые для выполнения действий трудовой функции
1.1. ....	1.1.1. ....	• ...	• ...
	1.1.2. ...	• ....	• ...
	....	• ...	• ...
1.2. ...	1.2.1. ...	• ...	• ....
	1.2.2. ...	• ....	• ....
	....	• ....	• ....
1.3.	1.3.1. ...	• ...	• ....
	1.3.2. ....	• ...	• ....
	....	• ....	• ....

<sup>120</sup> Профессиональный стандарт. Управление (руководство) организацией. – Национальный центр сертификации управляющих, 2010. – 100 с.

Отметим, что в данном стандарте при регламентации характера деятельности руководителей высшего звена – 7 квалификационного уровня (см. табл. 80), например, генерального директора (директора и т.п.), которая часто осуществляется в условиях неопределенности, предусмотрена опора на инструменты теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), что, на наш взгляд, вполне естественно<sup>121</sup>.

Ниже нами приведен фрагмент описания 5–8 квалификационных уровней руководителей по данному стандарту (табл. 83).

Таблица 83

Виды трудовой деятельности по квалификационным уровням  
и их связь с действующими нормативными документами

Квалификационный уровень		Вид трудовой деятельности	
В соответствии с НРК	В соответствии с отраслевой рамкой квалификаций	Должности по КСД, ЕКСД	
8	8	Управление системой корпоративных отношений	Председатель совета директоров, член совета директоров, корпоративный директор, председатель (член) попечительского (наблюдательного) совета
7	7	Управление организацией	Генеральный директор, директор, управляющий, управляющий директор, исполнительный директор, руководитель организации
6	6	Управление проектами/ процессами в организации	Зам. генерального директора (директора, управляющего, управляющего директора, руководителя), главный (по специальности, направлению, дивизиону), директор филиала организации, директор портфеля проектов
5/2	5	Управление технологиями в организации	Руководитель (начальник, заведующий) (функционального) подразделения, руководитель проекта, начальник цеха
5/1	4	Управление работами в организации	Менеджер (базовый, линейный, по функции), начальник смены (участка); старший мастер, мастер, бригадир, прораб, старший группы (проекта), менеджер проекта

В процессе разработки профессионального стандарта «Управление (руководство) организацией» её разработчиками был использован обширный комплекс документов, включающий: «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (ЕКСД),

<sup>121</sup> Аббревиатура ТРИЗ непосредственно присутствует в составе терминов, определений и используемых сокращений в п. 1.2. на с. 8. профессионального стандарта «Управление (руководство) организацией».

«Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих отраслей экономики Российской Федерации» (ЕТКС), «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» (КСД), Национальная рамка квалификаций (НРК), «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. Russian classification of economic activities. ОК 029-2001» (ОКВЭД), «Общероссийский классификатор занятий. ОК 010-93 (ОКЗ) и др.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Когда и кем был введен термин «организационная культура»?
2. Что такое организационная культура и каковы причины популярности этой темы у исследователей?
3. Что представляют собой индикаторы Стивена Роббинса?
4. Какова типология организационных культур и их функции?
5. Атрибуты организационной культуры предприятий и их сущность.
6. Какова сущность «пятимерного измерения» культуры и как отражается национальное в модели Г. Хофштеда?
7. Расскажите о модели Г. Лэйн и Дж. Дистефано и раскройте её суть.
8. Модель У.Оучи как модель объединения достоинств альтернативных систем, её суть и роль в деятельности японских предприятий в США.
9. Назовите факторы, влияющие на организационную культуру предприятий и раскройте типологию культур отношения к женскому полу.
10. Расскажите о типологии и сущности современной российской организационной культуры.
11. Что такое жизненный цикл организации и каковы его этапы?
12. Назовите исследователей, создавших модели развития организаций.
13. В чем состоит суть главного вопроса в изменении организаций?
14. Расскажите о кривой жизненного цикла организации, предложенной Ицхаком Адизесом.
15. В чем суть этапов изменений организаций по Курту Левину?
16. Какие бывают изменения в организациях и чем вызван феномен управленческого консультирования?
17. Назовите имена ведущих консалтинговых компаний мира в сфере управленческого консультирования.
18. Какие ассоциации консультантов сферы управленческого консультирования работают сегодня в России?
19. Назовите основные виды консультирования и поясните их суть.
20. Расскажите о типах консультирования и типологии консультантов.
21. Дайте понятие организационной дисфункции.
22. Назовите патологии в строении организации и патологии управленческих решений.
23. Как соотносятся между собой понятия: «предприятие», «организация», «фирма», «компания»?

24. Назовите причины неэффективного управления в России, выявленные И.К. Адизесом.

25. Каковы базовые компетенции руководителя первой линейки? Какова причина дефицита «мягких» компетенций в нижнем звене управления? Как описывается функционал управленца нижнего звена по У.Э. Демингу и по подходам, принятым в ТРИЗ-ФСА?

26. Назовите имена выдающихся исследователей и практиков управления в СССР до Великой Отечественной войны.

27. Расскажите о становлении отечественной кибернетики и АСУ и назовите имена ученых, внесших большой вклад в отечественные науки о системном анализе и синтезе, концептуальном проектировании, в теории эксперимента и решения изобретательских задач (ТРИЗ).

28. Назовите причины, ставшие препятствием на пути создания Интернета в Советском Союзе ещё в 1970-е годы?

29. Назовите основные характеристики консультанта-дженералиста и поясните, почему такой консультант должен иметь универсальное образование и обладать системным мышлением?

30. Расскажите об этапах приватизации в России и её печальных результатах для народного хозяйства страны.

31. Поясните, почему при обсуждении перспектив развития управления не обойти тематики ментальности нации и поведенческих стереотипов? Что можно сказать о соответствии нормативов русского стереотипа и условий реализации коммунистического идеала? Кто впервые в России обратил внимание на это совпадение? Назовите фамилию ученого, обратившего внимание на (казалось бы) странное совпадение взаимоотношений прусского стереотипа и национал-социалистического идеала?

32. Поясните, возможно ли заимствование передового опыта управления в других странах для совершенствования отечественного управления и назовите имена ученых, занятых этим вопросом. В чем сущность «русской модели управления» по А.П. Прохорову?

33. Назовите авторов работ, где обсуждаются вопросы конкурентоспособности нашей страны в зависимости от её географического расположения и особенностей климата. Какие ключевые проблемы надо решить в России для снятия проблемы неэффективности управления?

34. Перечислите существующие проблемы управления в России и поясните в чем их суть? Назовите ведущие школы управления в современной России и кратко охарактеризуйте их. Назовите важнейшие тенденции, влияющие на развитие управления в современном мире.

35. Поясните, что представляют собой профессиональные стандарты и почему их важно создавать на базе функционального анализа?

36. Почему в профессиональном стандарте «Управление (руководство) организацией» при регламентации характера деятельности руководителей высшего звена предусмотрена опора на технологии ТРИЗ?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление – деятельности человека, обладающая специфическими чертами и отражающая национально-исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономических отношений, культуру и многое другое. Существует понятие не только управления вообще, но и признание существования американской, европейской, японской, и, конечно же, российской модели управления. Однако ученые расходятся во мнениях учета особенности России, её географии, историко-культурных и социально-технологических аспектов развития экономики, а также ментальных черт народов страны при организации отечественного управления.

В настоящее время в выдвигаемых основных концепциях и моделях формирования российского управления предлагается несколько подходов. Выбор подхода для формирования эффективного управления в первую очередь зависит от уровня технического и технологического развития общества. Особенность современной России в том, что её валовый внутренний продукт в значительной степени формируется за счет ресурсной составляющей и её «хребта» – нефтяной и газовой промышленности. Одновременно системы перспективного управления должны учитывать переход в будущем к современным производствам, базирующимся на новейших автоматизированных и информационных технологиях.

В настоящем пособии нами освещен вопрос о том, что в 1980-е годы было открыто значение организационной культуры в виде сильного инструмента управления. Зародившись на Востоке – в Японии, эта идея доказала свою высокую жизнеспособность не только на японских предприятиях, но и широко распространилась на Запад – в США, а также в страны Западной Европы. Культура вообще, а в частности управленческая, по силе воздействия на людей оказывает влияние, равное организации, и используется как эффективный управленческий инструмент. Ведь главный потенциал для любых прогрессивных изменений непосредственно заложен в самом человеке, в его сознании и культуре. Многочисленными исследованиями доказано, что культурные стереотипы поведения человека в организации оказывают прямое воздействие на конечные результаты производственной деятельности хозяйствующих субъектов.

Безусловно, реальный мир отношений в социально-экономической сфере столь разнообразен, что вызывает необходимость применения самых различных управленческих инструментов, а для их уверенного применения – глубокого теоретического знания в области экономико-управленческих дисциплин. Никто не может отрицать необходимости применения жестких авторитарных методов и инструментов управления, например, в чрезвычайных условиях, когда сама ситуация не приемлет никакой демократии, а требует самых решительных действий. Вместе с тем, в других условиях деятельности жесткое авторитарное поведение руководителя просто не-

приемлемо и ведет к скрытому, а порой и открытому противостоянию руководителя с подчиненными, а также к печальным конфликтам. В таких ситуациях руководитель должен быть очень гибким, ведь работа руководителя многогранна и включает множество аспектов, требующих, зачастую не только системного мышления, но и элементарного такта.

Интересный образ руководителя (образ «костра») был однажды озвучен создателем Таллиннской школы менеджеров В.К. Тарасовым в одной из бесед с журналистами<sup>122</sup>. По его мнению, такое серьезное дело, например, увольнение – это самая высшая мера административного наказания и поэтому идеальный руководитель должен в совершенстве владеть искусством наказания и поощрения. В качестве модели наказания и поощрения подчиненных В.К. Тарасов предлагает образ приближения и удаления от некоего центра (например, костра в пещере). Ведь настоящий костер обжигает, если к нему приблизится слишком близко. Поэтому, если руководитель не будет в известной мере «обжигать», он может превратиться в «теплую печку», о которую все будут греть руки. В этом случае по мере приближения к руководителю подчиненные могут перестать подчиняться ему и даже начать руководить ситуацией (здесь достаточно вспомнить о роли Григория Распутина и его влияние на царскую семью во время правления Николая II)<sup>123</sup>.

В современных условиях во многих организациях стал нормой демократический стиль управления: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений, коллегиальное решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий.

В ряде случаев, например, в работе в сообществе высокоинтеллектуальных работников (аналитиков, программистов в IT- компании и проч.) современному руководителю не обойтись без партисипативности («демократии на рабочих местах»). Ведь партисипативное управление направлено на раскрепощение инициативы и творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей. Она предполагает активное вовлечение работников в управление путем делегирования им управленческих полномочий, а сам подобный стиль руководства ориентирован на то, что руководитель полностью доверяет подчиненным во всех вопросах, выслушивает и конструктивно используют их мнение, организуя всесторонний обмен информацией, а также привлекает при этом подчиненных к постановке целей и контролю за их достижением.

---

<sup>122</sup> Краснова, В. Учиться увольнять настоящим образом! (беседа с директором Таллиннской школы менеджеров В.Тарасовым // Эксперт. – 1996. – № 32. – 26 августа. – С. 26–29.

<sup>123</sup> Банатурская, В.Е. Искусство увольнять: размышление о методах / В.Е. Банатурская, В.В. Лихолетов // Молодежь. Наука. Инновации (Youth. Science. Innovation): труды VIII междунар. науч.-практ. интернет-конференции. – Пенза: Изд-во Пенз. фил-ла ФГБОУ ВПО «РГУИТП», 2013-2014. – С. 7–11.

Более сорока лет назад американцем У. Оучи предложена и получила распространение в ряде современных организаций «теория Z», где эксплуатируются особенности японского стиля управления. Подход к управлению по данной теории предполагает, что партисипативность является собой основу роста производительности труда, для неё характерна философия «доверия, такта и близости».

Однако современный динамичный мир управления порождает множество новых моделей управления, оригинальных и часто совсем не похожих на другие, однако, тем не менее, эффективно работающих. К таковым относится описанная нами выше модель компании «Semco Group» (Бразилия) во главе с Рикардо Семлером.

Конечно же, особую важность для студентов по специальности «Экономическая безопасность», изучающих современную проблематику управления, представляют наработки отечественных ученых, посвященные поиску отечественной или «русской» модели управления. Автор пособия надеется, что изложенные в пособии материалы, а также ссылки на ведущиеся сегодня научные исследования вызовут интерес студентов и послужат основанием для их собственных научных изысканий, что непременно скажется на качестве их образования по выбранной специальности.

## СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ

**АВТОРИТАРИЗМ** (от лат. *autoritas* – власть) – метод управления, основанный на неограниченной личной власти (деспотии Рима, Византии, абсолютные монархии, политические режимы фашистского типа или культа непогрешимого вождя). Один из способов управления коллективом, при котором в руках руководителя сосредоточена вся полнота власти, подавляется личная инициатива и самостоятельность персонала. Как средство поддержания жесткой дисциплины и единоначалия применяется в военных структурах и при экстремальных ситуациях.

**АДАПТАЦИЯ** (от лат. *adapto* – приспособляю) – процесс приспособления, реакции объекта управления на изменения внешней или внутренней среды. Функции адаптации обеспечиваются отрицательными обратными связями самоуправляющейся системы, целесообразно реагирующей на изменяющиеся условия. Процессы адаптации характерны и для человека и общества, чье реактивное поведение позволяет гибко приспосабливаться к изменениям внешней среды.

**АКУОР** – Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию, Российская Федерация.

**АКЭУ** – Ассоциация консультантов по экономике и управлению, Российская Федерация.

**АМБИЦИЯ** – завышенная оценка своих интеллектуальных и духовных возможностей, непомерное честолюбие, необоснованное тщеславие и обостренное самолюбие, переходящие в спесь.

**АРХЕТИПЫ** (от греч. *arhe* – начало и *typos* – образ) – врожденные образы, составляющие основу бессознательного (по К.Г. Юнгу) и влияющие на поведение, создание представлений, фантазий личности.

**АСУ** – автоматизированная система управления, обеспечивающая рациональное управление объектами (процессами) на основе применения экономико-математических методов, средств компьютерной техники и связи. Основа АСУ – нормативно-информационная и техническая базы, а также программное обеспечение системы; функциональная часть АСУ состоит из комплекса информационно связанных подсистем (технико-экономическое планирование, оперативное управление, материально-техническое обеспечение, бухгалтерский учет, управление финансами, сбытом и реализацией и т.п.).

**АТТРАКЦИЯ** (от лат. *attraho* – притягиваю к себе) – привлечение, притяжение одного человека к другому. В искусстве управления аттракция применяется весьма широко, т.к. способствует установлению доверительных, дружественных отношений между людьми и способствует достижению общих целей.

**БАЗА ДАННЫХ (БД)** – систематизированная информация, перечень данных, предназначенных для хранения, обработки с помощью компьюте-

ров и выдачи информации, необходимой для решения задач. Для формирования базы данных и доступа к ней по запросу пользователя используется комплекс программных средств – система управления ею (СУБД).

**БЕЗОПАСНОСТЬ** – в теории и искусстве управления одна из базовых потребностей личности (по А. Маслоу), без удовлетворения которой стремление к более высоким потребностям становится весьма проблематичным. Эта потребность включает в себя не только стремление к физической безопасности (война, покушение на свою жизнь, жизнь родных и близких, болезнь, угроза безработицы и т.п.), но и опасения за свою духовную, нравственную свободу, за свою честь и достоинство.

**БЕЗРАБОТИЦА** – социально-экономическое явление, при котором часть работоспособного населения не может применить свои знания и опыт в общественном производстве. Она усиливается в периоды кризисов и последующих социальных депрессий в результате сокращения спроса на специалистов ряда профессий и рабочую силу.

**БИХЕВИОРИЗМ** (от англ. behaviour – поведение) – одно из основных направлений психологии первой половины XX века (Дж. Уотсон, Э. Торндайк, Б. Скиннер), формально и терминологически опирающееся на учение И.П. Павлова о высшей нервной деятельности. В нем основа человеческой психики – поведение, совокупность двигательных-эмоциональных реакций на воздействия внешней среды («стимул – реакция»).

**БЛОКИРОВКА** – прием, позволяющий погасить негативные реакции личности на влияния окружающей внешней или внутренней среды и переключить сознание на радостные или нейтральные факты, события. Им создается защитный барьер между внутренним миром личности и нежелательным влиянием на нее внешних раздражителей.

**БП** – сокращение слова «бизнес-процесс».

**БЮРОКРАТИЯ** (от фр. bureau – бюро, канцелярия и греч. κράτος – власть) – иерархически организованная управляющая система, обеспечивающая сохранение исполнительной власти в руках узкой привилегированной чиновничье-административной касты. Основная её задача – сохранение привилегий и обеспечение своего воспроизводства; а проявление – формализм, произвол и карьеризм. Меры борьбы с нею: расширение демократизации управления, широкая гласность и критика.

**ВЕРБАЛЬНОСТЬ** (от лат. verbalis – словесный) – процесс установления речевых контактов друг с другом, устный обмен мнениями, диалог.

**ВЛАСТЬ** – возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение людей с помощью каких либо методов или средств (авторитета, воли, насилия, закона) Наиболее действенный её вид – власть политическая, когда определенная социальная группа или личность имеют возможность реализовать свою волю в политике и в правовых нормах.

**ГОМЕОСТАЗ** – постоянство свойств внутренней среды, устойчивость основных функций системы. Это одно из основных понятий кибернетики,

характеризующее состояние динамического равновесия сложных саморегулирующихся систем, сохраняющих стабильность основных параметров.

**ГОСУДАРСТВО** – политическая и социальная формация, осуществляющая управление обществом, охрану его экономической и правовой основы. По формам правления, методам реализации и структуре власти государства подразделяются на: монархии, республики, унитарные (единое государственное образование), федеративные (союз относительно самостоятельных государственных образований) и т.п.

**ДЕЗИНФОРМАЦИЯ** – создание и распространение заведомо ложных или тенденциозно искаженных сведений для достижения пропагандистских или корыстных целей (в военном искусстве один из способов введения противника в заблуждение).

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ** – передача руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам. Оно позволяет освободить руководителя от рутинных дел, способствует повышению квалификации, чувства ответственности и самостоятельности сотрудников.

**ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** – один из стилей руководства, при котором управление в значительной степени децентрализовано, коллектив принимает участие в разработке и реализации управленческих решений, широко практикуется принцип делегирования полномочий.

**ДЕОНТОЛОГИЯ** – раздел этики, изучающий проблемы нравственного долга, ответственности личности перед коллективом, моральных обязанностей руководителей, специалистов различного профиля (пресса, врачи, педагоги, юристы и т.д.) перед обществом.

**ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ** – один из основных методов руководства коллективом, при котором руководитель значительную часть своих полномочий передает непосредственным исполнителям, что стимулирует инициативу, освобождает членов коллектива от опеки, полнее раскрывает потенциальные возможности личности. Однако при этом возникает опасность появления признаков анархии и хаоса.

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** – распространение хозяйственно-сбытовой деятельности компаний на новые рынки сбыта и сферы производства за счет расширения номенклатуры продукции и видов услуг. Для неё характерны концентрация производства на межотраслевом уровне и расширение рынков сбыта своей продукции.

**ДИХОТОМИЯ** (от греч. *dichotomia* – разделение надвое) – один из способов классификации, в нем сложная структура, множество разделяются на пары «соподчиненных» элементов (подмножества, подклассы).

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ** – одно из проявлений централизации управления, когда вся полнота власти сосредоточивается в одних руках. основополагающий принцип построения воинской системы управления, оно оправ-

данно также при обеспечении управления в экстремальных ситуациях (стихийные бедствия, пожар и т.п.).

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ (ЖЦ) ТОВАРА** – время, в течение которого осуществляется проектирование, производство и реализация товара на рынке. Задача производителя и продавца товара поддерживать его ЖЦ и, главное, время успешного сбыта товара на рынке возможно дольше, ведь это способствует получению максимальной прибыли.

**ЗАДАЧИ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ** – изучать закономерности организации управленческого процесса и возникающие при этом отношения между людьми, определять методологические приемы, соответствующие специфике объекта исследований, и способы прогнозирования изучаемых процессов.

**ЗАКОН ЙЕРКСА-ДОДСОНА** – устанавливает зависимость между строгостью наказания и тяжестью проступка и доказывает, что строгость наказания разумна лишь до определенного предела, в противном случае может наступить спад в деятельности человека.

**ЗАКОН НЕОБХОДИМОГО РАЗНООБРАЗИЯ**. Сформулирован и доказан в работе «Введение в кибернетику» У.Р. Эшби. Его суть: разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта (означает, что для управления большой системой управляющая система должна иметь значительное собственное разнообразие).

**ИДЕНТИФИКАЦИЯ** – признание тождественности наблюдаемых объектов, в психологии и социологии – интеллектуальная и эмоциональная общность личности с другим человеком или образцом для подражания.

**ИЕРАРХИЯ** – расположение частей или элементов системы в порядке от высшего уровня к низшему; в теории и практике управления иерархические организационные структуры – предмет пристального изучения и совершенствования.

**ИНДУКЦИЯ** (от лат. *inductio* – наведение) – создание гипотезы, представления на основе анализа и сопоставления фактов путем движения от простого к сложному, один из основных методов логического построения умозаключений.

**ИНТРОВЕРТНОСТЬ** (от лат. *intro* – внутрь и *verto* – поворачиваю) – способность личности к анализу своего внутреннего мира, мыслей, чувств.

**ИНТУИЦИЯ** – способность человека к мысленному определению связей между явлениями и конструктивным выводам (что проявляется в «озарении»), основанная на опыте и определенных способностях интеллекта. Она – результат скрытой обработки информации в подсознании человека.

**ИНФОРМАЦИЯ** – совокупность сведений, данных об изучаемом объекте или явлении. В теории управления она есть совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей её среде, которая уменьшает степень неопределенности знаний о ходе процесса управления. Она – предмет, средство и продукт управленческого труда.

**ИО** – сокращение словосочетания «исследование операций».

**КАНАЛЫ СВЯЗИ** – совокупность устройств, предназначенных для передачи и приема информации, одно из основных понятий теории связи и кибернетики.

**КАНАЛЫ СБЫТА** – важная составляющая организации сбыта продукции. Основная их характеристика – количество промежуточных уровней, т.е. посредников, получивших право на сбыт продукции.

**КАТАРСИС** (от греч. katharsis – очищение) – по Аристотелю, очищение духа при помощи «страха и сострадания», а также эстетическое воздействие искусства на человека; в теории психоанализа один из методов психотерапии, в физиологии – облегчение после большого напряжения мыслей и чувств.

**КВОТА** – 1) норма, количественное ограничение экспортируемых товаров; 2) доля прибыли членов картеля, определяемая в соответствии со степенью их участия в производстве и сбыте продукции.

**КИБЕРНЕТИКА** (от греч. kybernetike – искусство управления) – наука об управлении, регулировании, связи, приеме, обработке и выдаче информации в любых сложных динамических системах.

**КИС** – корпоративная информационная система.

**КОМПРОМИСС** – достижение соглашения путем взаимных уступок и согласования спорных позиций, взглядов, мнений.

**КОНКУРЕНЦИЯ** – борьба между производителями товаров, предприятиями за более выгодные условия реализации продукции и получение максимальной прибыли, действенный механизм регулирования общественного производства и ценообразования.

**КОНСЬЮМЕРИЗМ** – общественное движение в защиту прав потребителей, за охрану окружающей среды, против хищнического бизнеса.

**КОНТРОЛЬ** – комплекс методов, позволяющих сравнить достигнутые результаты с запланированными. Основные требования к нему – оперативность, гласность и объективность; в психологическом аспекте он должен выполнять не только карательные функции, но и должен быть формой проявления внимания к труду работника, фактором мотивации его трудовой деятельности.

**КОНФЛИКТ** – столкновение мнений, оценок, позиций, противоборствующих сил, очевидное свидетельство неблагополучия в коллективе.

**КОНФОРМИЗМ** (от лат. conformis – подобный) – социально-психологический феномен, выражающийся в готовности человека соглашаться с мнением коллектива, приспосабливаться к общественному мнению, избегать проявления своего несогласия и споров, пассивно принимать существующий порядок вещей.

**КООРДИНАЦИЯ** – одна из функций управления, направленная на обеспечение взаимосвязи действий управляющего и производственного

персонала, согласование действий, приведение управленческих решений в соответствие с поставленными задачами, создание резонанса.

**ЛИДЕР** (от англ. leader – ведущий руководитель) – личность, пользующаяся авторитетом, большим влиянием в коллективе. Не всегда руководитель предприятия является одновременно и лидером, хотя это сочетание особенно желательно.

**ЛИЦЕНЗИЯ** (от лат. licentia – право, свобода) – разрешение на выполнение какого-нибудь вида деятельности (право на ведение внешнеторговых операций, использование изобретения, на рыболовство, охоту и т.п.).

**ЛПР** – сокращение словосочетания «лицо, принимающее решение».

**МАРКА ТОВАРНАЯ** – система символов, знаков, эмблем, применяющаяся для идентификации товара известного производителя и позволяющая отличать товар от изделий конкурентов.

**МАРКЕТИНГ** – наука управления предприятием, изучающая методы наиболее полного удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах в условиях рыночных отношений.

**МЕНЕДЖМЕНТ** (от англ. to manage – управлять) – управление производством, промышленно-торговой фирмой в условиях рыночной экономики. Менеджер – профессиональный управляющий, обладающий специальными знаниями, способностями и навыками в области организации производства и управления.

**МЕТОДЫ ИСКУССТВА УПРАВЛЕНИЯ** – совокупность приемов, позволяющих человеку принимать нетривиальные решения в условиях дефицита информации, способы достижения поставленных целей в производственных и межличностных отношениях.

**МЕТОДЫ САМОВОСПИТАНИЯ** – система приемов, позволяющих выполнять сложный процесс самоанализа, целенаправленно сравнивать свое поведение с критериями совести, чести, достоинства, самооценка адекватности поступков своим нравственным целям и возможностям, развитие лучших, социально ценных свойств личности.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ** – способы обеспечения непрерывного и целенаправленного воздействия на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность.

**МИРОВОЗЗРЕНИЕ** – система обобщенных взглядов на окружающую действительность, убеждения, идеалы, принципы, формирующая нормы поведения, интересы и отношение к обществу.

**МОДА** (от лат. modus – мера, правило) – преобладание определенных вкусов в какой-либо сфере жизни или культуры. Она на короткий срок отражает вкусы некоторых слоев общества на внешнее оформление предметов быта, одежды, обуви, а также на художественные произведения.

**МОДЕЛИРОВАНИЕ** – исследование явлений и процессов путем создания их моделей, один из основных методов теории познания; в теории управления особую роль играют методы экономико-математического мо-

делирования, они позволяют провести многовариантный анализ ситуации или процесса, разработать для реализации оптимальный план действий.

**МОНОПОЛИЯ** – исключительное право на какой-либо вид деятельности, на промышленное производство или торговую деятельность.

**МОРФОЛОГИЯ** – наука о структуре и форме. Методы морфологии применяются для анализа- синтеза организационных структур управления.

**МОТИВАЦИЯ** – побуждения, стимулирующие деятельность человека или коллектива, направленные на достижение индивидуальных потребностей или общих для организации целей.

**НАЦИЯ** (от лат. natio – племя, народ) – историческая, культурная и территориальная общность людей. В управлении необходимо учитывать национальную принадлежность личности в процессе общения.

**НИОКР** – научно-исследовательские и конструкторские работы.

**НОРМА УПРАВЛЕНИЯ** – установленное экспериментально и организационно оформленное среднее количество сотрудников, подчиненных одному руководителю. Она зависит от сложности управляемого процесса, оснащенности труда руководителя техническими средствами управления, знаний и опыта руководителя.

**НОТ** – научная организация труда.

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – обеспечение взаимодействия частей целого. Она как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех её иерархических уровнях.

**ОУ** – объект управления.

**ОХЛОКРАТИЯ** (от греч. ochlos – толпа, чернь) – власть толпы, беззаконие, создающее условия для возникновения бунта и других противоправных действий.

**ПАРТИЦИПАТИВНОСТЬ** (от англ. participation) – вовлечение работников в управление, решение проблем. Предполагает участие работников в решении и анализе проблем, принятии решений и даже их реализации в той или иной форме.

**ПАТЕРНАЛИЗМ** (от лат. pater – отец) – основная часть учения «школы человеческих отношений», утверждающая важность и целесообразность установления между работодателем и исполнителем психологического консенсуса, общих задач и интересов.

**ПЛАНИРОВАНИЕ** – разработанный порядок, последовательность осуществления каких-либо мероприятий, выполнения работ. В управлении оно является важнейшим этапом подготовки и реализации программы действий, который определяет цели, а также методы и средства, необходимые для выполнения поставленных задач.

**ПОЗИТИВИЗМ** – одно из направлений философии, утверждающее, что подлинные (позитивные) знания являются результатом исследований

специализированных отраслей научных знаний и стоят вне мировоззренческих проблем.

**ПОПУЛИЗМ** (от лат. *populus* – народ) – одна из форм общественного поведения государственных, политических деятелей, рассчитанная на приобретение популярности в обществе путем эффективной подачи на собраниях, митингах и в прессе простейших и понятных массам идей.

**ПОДСИСТЕМА** – часть целого (выделенная из системы при её декомпозиции), обладающая информационными связями с другими подсистемами управленческой структуры.

**ППР** – процесс принятия решений.

**ПРАГМАТИЗМ** (от греч. *pragmatos* – дело, действие) – практическая полезность деятельности, направленная на решение практических задач и удовлетворяющая лишь основные потребности личности или общества.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ** (от лат. *principium* – начало, основа) – основные исходные положения, определяющие закономерности формирования управляемой системы: её структуру, методы воздействия на коллектив, систему мотивации и стимулирования, особенности технологии и технического оснащения управленческого труда.

**ПРИОРИТЕТ** (от лат. *prior* – первый, старший) – первенство во времени в осуществлении какой-либо деятельности, первенство в реализации изобретений, открытий и новых технологий.

**ПСИХОАНАЛИЗ** – одно из направлений «глубинной» психологии и психотерапии, рассматривает влияние на поведение людей бессознательных влечений и мотиваций и изучает психическую структуру личности.

**РБП** – реинжиниринг бизнес процессов (по англ. – *Business Process Reengineering* – **BPR**).

**РЕГУЛИРОВАНИЕ** – одна из основных функций управления, обеспечивающая поддержание постоянства или изменение по намеченному плану основных параметров производственного процесса.

**РЕКЛАМА** (от лат. *reclamo* – выкрикиваю) – выдача потребителю информации о потребительских свойствах товара. Является одной из составляющих маркетинговой деятельности предприятия и требует от исполнителей профессионализма и творческой фантазии.

**РЕФЛЕКСИЯ** – самонаблюдение, глубокое размышление, направленное на осмысление поступков и своего общественного поведения.

**РИТОРИКА** – разработанная античными мыслителями наука об ораторском искусстве и о мастерстве излагать мысли устно и письменно.

**СБЫТ** – система организационных, маркетинговых и торговых мероприятий по реализации на рынке каких-либо товаров. Решения по организации сбыта продукции ответственны, т.к. они в конечном итоге определяют успех производственной и торговой деятельности предприятия.

**СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА** – изучение продавцом потребностей общества, определение доли рынка сбыта по предметно-товарному и демографическому принципу, которая может быть успешно освоена продавцом.

**СЕКУЛЯРИЗАЦИЯ** – освобождение, независимость индивидуального и общественного сознания от влияния религии, обращение, отказ от власти и собственности религиозной в пользу светской.

**СИНЕРГИЯ** (от греч. synergos – совместный, согласованный) – особенность сложных систем, в которых сумма составляющих её элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности её частей. Это уникальное свойство больших систем особенно ярко выражается в их самоорганизации и возможности влиять на поведение системы путем воздействия на ограниченное число параметров.

**СОУ** – система организационного управления.

**ССП** – сбалансированная система показателей (по англ. это – Balanced Scorecard – **BSC**).

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ** – подготовка и реализация генеральной, основной программы, направленной на достижение цели в любой области деятельности. Оно обеспечивает способы и формы планирования, подготовки, а также методы осуществления управляющего воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.

**СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННАЯ** – форма организации иерархической системы, обеспечивающая устойчивую взаимосвязь между составляющими систему элементами. Основные типы организационных структур: линейная, функциональная, матричная, дивизионная, продуктовая.

**СУ** – система управления.

**ТЕЗАУРУС** (от греч. thesauros – сокровище) – словарь, алфавитный перечень, в котором единицы текста заменяются стандартизированными словами и выражениями.

**ТИПОЛОГИЯ** – способ расчленения и классификации объектов системы по какому-то основному, кардинальному признаку, что позволяет установить общность связей, функций элементов исследуемой управленческой структуры.

**ТОВАР** – продукт труда, изготовленный для продажи. Это может быть физический предмет, услуга, технология. Важно, что этот товар необходим покупателю и продавец стремится удовлетворить спрос на товар возможно более полно.

**ТОВАРНЫЙ ЗНАК** – система символов, легко узнаваемых знаков и эмблем, объединяемых понятием торговая марка, и обеспеченная правовой защитой. Является одним из объектов промышленной собственности.

**ТРИЗ** – теория решения изобретательских задач.

**УЧЕТ** – сбор и обработка информации о наличии и рациональном использовании материальных, финансовых и трудовых ресурсов предпри-

ятия для оптимизации планирования и управления. Основные виды учета – статистический, бухгалтерский, оперативно-производственный.

**УЧР** – управление человеческими ресурсами.

**ФРАНЧАЙЗИНГ** – юридически оформленные долговременные партнерские отношения между крупной «материнской» компанией (франчайзер) и фирмой-оператором, реализующей продукцию (франчайзи). Пример франчайзинга – компания «Макдоналдс», передающая владельцам ресторанов отлаженную технологию и мобильную рекламу.

**ФРУСТРАЦИЯ** – стойкое состояние угнетенности и расстройства человеческой психики, разочарования, потери веры и жизненных ориентиров. Возникает при неудовлетворенности работой, своим социальным положением, при появлении непредвиденных трудностей и проявляется в душевной напряженности, обидчивости и даже в крайней агрессивности.

**ФСА** – функционально-стоимостной анализ.

**ХАРИЗМА** (от греч. charisma – милость, божественный дар) – исключительная одаренность, обаяние; харизматичная личность – авторитетный человек, обладающий исключительными качествами: мудростью, праведностью, смелостью.

**ХОЛДИНГ** – способ осуществления контроля совместной деятельности предприятий обычно одной отрасли производства путем владения контрольного пакета акций или других ценных бумаг при сохранении членами холдинговой компании хозяйственной и правовой самостоятельности.

**ЭДХОКРАТИЯ** – стиль управления, характеризующийся высокой степенью свободы в действиях сотрудников, неформальным характером взаимодействия персонала. Важнейший её параметр – компетентность.

**ЭКСТРАВЕРТНОСТЬ** – по К.Г. Юнгу, психологическая особенность личности, ориентированной на внешний мир, проявляющей интерес к деятельности с внешними объектами.

**ЭКСТРАПОЛЯЦИЯ** – метод, допускающий распространение выводов, полученных при изучении части целого, на другую его часть, что позволяет установить общие тенденции развития изучаемого явления.

**ЭМБАРГО** – наложение государством запрета на ввоз иностранными фирмами отдельных видов товаров (оружия, наркотиков, продуктов низкого качества и т.п.) или на вывоз драгоценных металлов, валюты.

**AACSB** – The Association to Advance Collegiate Schools of Business – Американская ассоциация университетских школ бизнеса – авторитетная аккредитующая организация по оценке качества образования в сфере делового администрирования и менеджмента. Основана в 1916 г. в США, первые стандарты по аккредитации утверждены в 1919 г. В 1980 г. были разработаны дополнительные сертификационные стандарты для послевузовских программ с учетом особенностей профессиональной деятельности. Позже существующие стандарты неоднократно пересматривались, дополнялись и усовершенствовались для объективной оценки бизнес-школ. Сегодня ор-

ганизация занимается аккредитацией по всему миру и в её портфеле находится более 500 акцептированных бизнес-школ. Свыше 1000 школ из 70 стран имеют членство в AACSB. Хотя это не имеет отношения к аккредитации, но даже членство в AACSB престижно.

**CEIBS** – Китайско-европейская международная бизнес-школа (совместное начинание Евросоюза и Правительства КНР) – ведущая в Китае международная бизнес-школа, все её три программы входят в глобальный Top 30 Financial Times. Создана в 1994 г. в Шанхае.

**CEMS** – Глобальный Альянс в Области Образования по Менеджменту – это объединение ведущих мировых бизнес-школ и университетов с международными компаниями и неправительственными организациями. На сегодня в CEMS входят 28 учебных заведений Европы, Америки, Азии и Австралии, более 70 корпоративных партнеров и 4 организации социальной направленности. CEMS реализует программу магистратуры CEMS «Международный менеджмент» в университетах – членах Глобального Альянса, поддерживает Ассоциацию Выпускников CEMS, а также содействует сотрудничеству академических и корпоративных партнеров. CEMS входит в мировой рейтинг программ магистратуры по менеджменту Financial Times, созданный в 2005 г. Программа магистратуры CEMS «Международный менеджмент» входит в тройку лучших на протяжении всех лет существования рейтинга Financial Times и остается первой среди всех программ магистратуры на протяжении 2005–2012 гг.

**EABIS** – The Academy of Business in Society – ассоциация крупнейших международных компаний, ведущих бизнес-школ и академических институтов, решающих задачи интеграции взаимодействия бизнеса с обществом в управленческую теорию и практику ведения бизнеса. Создана в 2002 г.

**EFMD** – European Foundation for Management Development – Европейский фонд развития менеджмента – авторитетная международная ассоциация по европейской аккредитации бизнес-школ. Главный офис – в Брюсселе (Бельгия), работает в сфере аккредитации более 30 лет. Регулирует вопросы, связанные с бизнес-образованием, представляет интересы аккредитованных учреждений, занимается их дальнейшим развитием, задавая стандарты качества в бизнес-образовании.

**IMD** – International Institute for Management Development) – международный институт управленческого развития – бизнес-школа, расположенная в Швейцарии (Лозанна). Создан в 1990 г. как преемник двух ранее независимых бизнес-школ: IMI, основанной в Женеве компанией «Alcan» в 1946 г. и IMEDE, основанной в Лозанне в 1957 г. компанией «Нестле». В IMD – 52 преподавателя из 20 стран мира – специалистов и ученых, ежегодно обучается до 8 тыс. руководителей 100 национальностей.

**INSEAD** – французская бизнес-школа и исследовательский институт. Кампусы школы: в Европе (Франция), Азии (Сингапур), на Ближнем Востоке (Абу-Даби); исследовательский центр расположен в Израиле. Школа

предлагает стационарную MBA-программу (англ. Full-time MBA), программу обучения на степень доктора философии – PhD в менеджменте и другие программы (включая Executive MBA). Основным продуктом школы – программа MBA – сегодня оценивается как лучшая в Европе изданиями Forbes, BusinessWeek и QS Global 200 Business Schools Report. Журнал Financial Times в течение ряда лет подряд признаёт школу как №5 в мире (номинация Стэнфордской высшей школы бизнеса) и дающей лучшую однолетнюю MBA-программу (большинство ведущих бизнес-школ предлагают двухлетние программы).

**GBSN** – Global Business School Network – способствует активному сотрудничеству бизнес-школ в рамках сообщества, стимулируя развитие их совместных программ, студенческих и преподавательских обменов, совместных исследовательских проектов. GBSN содействует развитию сетевых связей между школами, а также распространению знания о лучших мировых практиках и образовании в области менеджмента на развивающихся рынках. Объединяет сегодня 30 членов – ведущих бизнес-школ мира с целью содействия подготовке лидеров бизнеса на развивающихся рынках.

**GRLI** – Globally responsible Leadership Initiative (Всемирная Ассоциация – инициатива «Глобально ответственное лидерство») состоит из 52 организаций-партнеров, которые присоединяются на основе их приверженности к преобразованию развития лидерства.

**KPI** – сокращение от Key Performance Indicator – ключевые показатели эффективности (по-русски звучит как КПЭ). Это показатели деятельности подразделения (предприятия), они помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей, их использование даёт организации возможность оценить своё состояние, помочь в оценке реализации стратегии.

**LBS** – London Business School – Лондонская школа бизнеса – высшее учебное заведение в Лондоне, бизнес-школа Лондонского Университета (University of London). Создана в 1964 г., но с 2010 г. выдаёт собственный диплом, до этого выдавала диплом University of London. Предлагает полную программу прохождения обучения по программе MBA, докторские и другие программы повышения и получения образования, включая: первую в мире программу Masters in Finance (с 1993 г.) В 2011 г. программа MiF признана Financial Times №1 в мире. Школа находится на первом месте в списке бизнес-школ мира, процесс поступления в LBS сложен.

**PATTERN** – сокращение от Planning Assistance Through Technical Relevance Number – помощь планированию посредством относительных показателей технической оценки.

**SMART** – аббревиатура, используемая в менеджменте для определения целей и постановки задач. Образована от первых букв слов: Specific (конкретность); Measurable (измеримость); Attainable (достижимость); Relevant (актуальность); Time-bound (ограниченность во времени).

## УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН ВЫДАЮЩИХСЯ УЧЕНЫХ И ПРАКТИКОВ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Адизес Ицхак Кальдерон** (род. 22.20.1937) – эксперт в области эффективного бизнеса и правительственной деятельности. Консультант по политическим вопросам правительств Израиля, Швеции, Греции, Бразилии, Ганы, Исландии, Мексики, Македонии и др. Основатель Института Адизеса с филиалами в США и 14 других странах. Преподавал в Школе менеджмента Андерсена (Калифорнийский университет), Стэнфордском, Колумбийском, Еврейском и Тель-Авивском университетах. Имеет степень Ph.D и MBA Колумбийского университета, Бакалавра гуманитарных наук Еврейского университета в Иерусалиме. Автор книг, переведённых на 22 языка. Книга «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают, и что с этим делать?» – классика в теории управления. Известен теорией жизненных циклов компаний и подходом к типологии руководителей. Идеального руководителя, по нему, нет. Согласно книге «Идеальный руководитель», конечная цель процесса управления – сделать организацию эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Качеств для этого – четыре: производитель результатов (**P**, producer), администратор (**A**, administrator), предприниматель (**E**, entrepreneur) и интегратор (**I**, Integrator). Из начальных букв этих слов модель типов руководителей образует аббревиатуру **PAEI**. По Адизесу, во главе компании должен быть не супер-босс, а их группа, каждый из которых отлично выполняет одну из четырёх ролей и на нормальном уровне имеет представление об остальных.

**Альтшуллер Генрих Саулович**, писательский псевдоним Генрих Альтов (1926–1998) – автор ТРИЗ-ОТСМ (теории решения изобретательских задач – общей теории сильного мышления), автор ТРТЛ (теории развития творческой личности), инженер, изобретатель, писатель-фантаст, автор «Регистра научно-фантастических идей и ситуаций» (своеобразного патентного фонда идей мировой фантастики), технологии написания фантастических произведений. Родился в Ташкенте. В 1931 г. семья переехала в Баку. Поступил и с первого курса Азербайджанского индустриального института в феврале 1944 г. добровольно пошёл в Советскую Армию. Изобретал с детства. Среди первых изобретений – катер с ракетным двигателем, пистолет-огнемёт, скафандр. Первое авторское свидетельство на изобретение получил в возрасте 17 лет (приоритет заявки от 9.11.1943 г.). К 1950 г. число изобретений превысило десять. Наиболее значительное – газотеплозащитный скафандр для спасателей (авторское свидетельство №111144). С 1946–1948 гг. главной целью жизни стала разработка ТРИЗ (теории решения изобретательских задач). Основной постулат ТРИЗ: технические системы развиваются по определённым законам, эти законы

можно выявить и использовать для создания алгоритма и созданию по нему передовых объектов техники.

Созданию и совершенствованию ТРИЗ и ТРТС посвятил свою жизнь. В 1948 г. написал письмо И.В. Сталину с критикой положения дел с изобретательством в СССР и предложениями по обучению изобретательству. 28.07.1950 г. был арестован МГБ СССР, без суда приговорён Особым совещанием к 25 годам лишения свободы. В лагере сделал ряд изобретений. 22.10.1954 г. реабилитирован КГБ при СМ СССР по ЗакВО. После освобождения вернулся в Баку, где жил до 1990 г. Первая публикация по теории изобретательства – статья «О психологии изобретательского творчества» (Вопросы психологии. 1956. № 6). В ней – первый опубликованный АРИЗ (алгоритм решения изобретательских задач). Над совершенствованием поколений АРИЗов работал около 40 лет. Как писатель-фантаст дебютировал рассказом «Икар и Дедал» в 1958 г. Первые фантастические рассказы составили цикл «Легенды о звёздных капитанах» (1961). Как писатель-фантаст поставил задачу: методами литературы показать развитие науки и техники в направлении идеала, считая главной целью фантастики как жанра человековедение. Он автор научно-фантастических очерков, а также очерков о судьбе предвидений Ж. Верна, Г. Уэллса, А. Беляева. В 1957–1959 гг. работал в Министерстве строительства Азербайджанской ССР (Бюро технической помощи). Здесь в 1958 г. провёл первый семинар по обучению ТРИЗ, где впервые было сформулировано понятие ИКР (идеального конечного результата). Проводил семинары по ТРИЗ по всему СССР. В 1970 г. создал в Баку Школу молодого изобретателя, которая в 1971 г. переросла в АЗОИИТ (Азербайджанский общественный институт изобретательского творчества) – первый в мире центр обучения ТРИЗ. Преподавал ТРИЗ школьникам с 1970 г. В 1974–1986 гг. вёл изобретательский раздел «Изобретать? Это так сложно! Это – так просто!» в газете «Пионерская правда». В 1979 г. в издательстве «Советское радио» в серии «Кибернетика» опубликована одна из базовых книг – «Творчество как точная наука» тиражом 40 тыс. экз. С 1989 по 1998 гг. – президент Ассоциации ТРИЗ. В 1997 г. на базе Ассоциации ТРИЗ была создана Международная ассоциация ТРИЗ (МА ТРИЗ). С 1990-х гг. – бурный период признания ТРИЗ за рубежом. Наибольшее развитие ТРИЗ получила в США. Этому способствовало издание книг Г.С. Альтшуллера в США, Японии и в других странах, создание и распространение интеллектуальной программы компьютерной поддержки мышления – «Изобретающая машина». С 1990 по 1998 гг. жил с супругой – писателем-фантастом В.Н. Журавлёвой в Петрозаводске.

**Амосов Николай Михайлович** (1913–2002) – советский и украинский кардиохирург, кибернетик, учёный-медик, литератор. Автор новаторских методик в кардиологии, автор системного подхода к здоровью («метод ограничений и нагрузок»), работ по геронтологии, проблемам искусственного интеллекта и рационального планирования общественной жизни («со-

циальной инженерии»). Академик АН УССР (1969) и Национальной АН Украины, Герой Социалистического Труда (1973). Закончил школу, а потом механический техникум в Череповце, стал механиком. С 1932 г. работал в Архангельске на электростанции при лесопильном заводе. В 1935 г. поступил в Архангельский медицинский институт, окончил его с отличием в 1939 г. Хотел заниматься физиологией, но свободные места в аспирантуре были лишь в хирургии. Параллельно учился в Заочном индустриальном институте и в 1940 г. получил диплом инженера с отличием. На войне служил хирургом в полевом госпитале, провел около 4 тыс. операций. В 1953 г. защитил докторскую диссертацию и возглавил кафедру в Киевском медицинском институте. В 1960 г. возглавил отдел биокibernетики Института кибернетики Академии наук Украины. Одновременно возглавлял кафедру грудной хирургии Института усовершенствования врачей (1955–1970). С 1983 г. – директор Института сердечно-сосудистой хирургии.

**Ансофф (Ансов) Игорь** (1918–2002) – американский математик и экономист российского происхождения (родился во Владивостоке). В 17 лет с родителями эмигрировал в США. Учился в Институте технологии Стивенса, Брауновском университете. Преподавал в Калифорнийском университете, Международном университете США и Морской академии. Родоначальник концепции стратегического менеджмента. Известен как автор «матрицы Ансоффа» – инструмента для определения стратегии позиционирования товара на рынке. В Голландии учреждена «Премия Игоря Ансоффа», присуждаемая за достижения в области планирования и стратегического менеджмента.

**Беннис Уоррен** (род. 08.03.1925). В 1951 г. закончил факультеты психологии и бизнеса в Антиохском колледже, с 1955 г. доктор экономики и социальных наук в МТИ, преподавал в нем, затем Бостонском университете. Сотрудник, а затем в 1959–1967 гг. – руководитель отдела организационных исследований МТИ. Ректор и исполнительный вице-президент Университета штата Нью-Йорк в городе Буффало (1967–1971); в 1971–1978 гг. – президент Университета Цинциннати; с 1979 г. – почетный профессор Университета Южной Калифорнии. Его книги по лидерству изданы во многих странах мира. Основной научный вклад сделан на первом этапе карьеры, когда Беннис занимался исследованием малых групп. Затем он интересовался вопросами организационного развития и типами изменений, происходящих в обществе, тем, как должны адаптироваться организации. Впоследствии Беннис изучал природу лидерства и его решающую роль в организациях, действующих в условиях изменяющегося мира.

**Берг Аксель Иванович** (1893–1979) – советский учёный радиотехник, адмирал-инженер, зам. министра обороны СССР, академик АН СССР (с 1946 г., член-корр. с 1943 г.), член КПСС с 1944 г., Герой Социалистического Труда (1963 г.). Родился в Оренбурге в семье отставного генерала шведско-финского происхождения. Когда ему было 6 лет, умер отец. По-

сле смерти отца семья переехала в Петербург. В 1914 г. окончил морской корпус, в первую мировую войну служил младшим штурманом на линкоре «Цесаревич», в 1916 г. – штурман и офицер связи на английской подводной лодке Е8, действовавшей совместно с русским флотом на Балтике. В 1918 г. участвовал в Ледовом походе Балтийского флота. В 1919 г. – штурман подводной лодки «Пантера», которая 31 августа 1919 г. двумя торпедами у острова Сескар потопила английский эсминец «Виттория», что стало первой победой подводных сил России. Позже командовал подводными лодками «Рысь» и «Волк». С октября 1921 г. – командир подводной лодки «Змея», находившейся в ремонте. За три месяца подготовил её к выходу на боевые операции. За работу по восстановлению подводной лодки А.И. Бергу в 1922 г. присвоено звание «Герой труда Отдельного дивизиона подводок Балтфлота». В 1922 г. участвовал в разработке «Правил службы на подводных судах». Службу совмещал с учёбой в 1-м Петроградском политехническом институте, затем в Военно-морской академии (окончил с отличием в 1925 г.). Готовя «Змею» к отплытию, из-за нарушения техники безопасности потерял палец. Рейд провёл на посту и лишь когда лодка возвратилась на базу, обратился к врачам. Инцидент сильно ослабил здоровье моряка, службу пришлось оставить. После академии преподавал в Военно-морском инженерном училище (ВМИУ). С 1927 г. он – председатель секции радиосвязи и радионавигации Научно-технического комитета ВМС РККА. Создал при ВМИУ радиолобораторию и занимался в ней научными исследованиями. В 1932 г. лаборатория была преобразована в НИИ. В 1932–1937 гг. – начальник Научно-исследовательского морского института связи и телемеханики (НИМИСТ). В 1937 г. арестован по обвинению во вредительстве, находился под следствием до 1940 г. Затем был реабилитирован и восстановлен в воинском звании. В мае 1941 г. Бергу было присвоено воинское звание инженер-контр-адмирал. В начале Великой Отечественной войны жил в эвакуации в Самарканде (туда была эвакуирована Военно-морская академия, где он профессорствовал). Продвигал необходимость создания и использования радиолокаторов, возглавил программу по созданию советских радаров. С июля 1943 по октябрь 1944 г. – зам. наркома электропромышленности. В 1943–1947 гг. – зам. председателя совета по радиолокации ГКО. Являлся инициатором основания (в 1943 г.) и первым директором «Всесоюзного научно-исследовательского института радиолокации» (теперь ЦНИРТИ).

В 1943 г. избран членом-корреспондентом АН СССР, с 1944 г. – инженер-вице-адмирал, с 1946 г. – действительный член АН СССР. В 1946 г. параллельно с работой в Совете по радиолокации вошел в состав ракетного комитета. Один из создателей и редактор научно-популярной книжной серии «Массовая радио-библиотека». В 1953–1957 гг. – заместитель министра обороны СССР. В 1953 г. в составе АН СССР был открыт Институт радиотехники и электроники (ИРЭ). А.И. Берг стал его первым директором,

занимал этот пост до 1955 года. С 1955 г – инженер-адмирал. В 1957 г. по личной просьбе, в связи с инфарктом, освобождён от должности заместителя министра обороны. С 1950 по 1960 – председатель Всесоюзного научного совета по радиофизике и радиотехнике АН СССР, с 1959 – председатель научного совета по комплексной проблеме «Кибернетика» при Президиуме АН СССР. Возглавлял координацию исследований по кибернетике. Внёс значительный вклад в становление в СССР бионики, технической кибернетики, структурной лингвистики, искусственного интеллекта.

**Богданов** (настоящая фамилия – **Малиновский**) **Александр Александрович** (1873–1928) – выдающийся мыслитель, врач, экономист, философ, политический деятель, естествоиспытатель. После окончания с золотой медалью Тульской классической гимназии в 1892 г. поступил на физико-математический факультет Московского университета, в 1894 г. за участие в народовольческом Союзе северных землячеств был исключен из него. В 1895–1899 гг. учился на медицинском факультете Харьковского университета, получил диплом врача, написал первую философскую книгу «Основные элементы исторического взгляда на природу». В 1899 г. был арестован, полгода сидел в московской тюрьме, затем был сослан в Калугу, где возглавил кружок политических ссыльных. Член РСДРП с 1896 г., с 1905 – член ЦК РСДРП. Глава группы «Вперёд», организатор партийных школ РСДРП в Болонье и на Капри. В 1911 г. отошел от политики, занялся наукой. С 1918 г. – идеолог Пролеткульта. Предложил идею создания новой науки – тектологии (всеобщей организационной теории), предвосхитил некоторые положения кибернетики. С 1926 г. – организатор и директор первого в мире института переливания крови. Погиб, производя на себе опыт. С 1999 г. в Екатеринбурге работает Международный институт А. Богданова (МИБ), созданный «для объединения, координации и развития фундаментальных и прикладных исследований российских и зарубежных ученых, творчески применяющих идеи, заложенные в научном наследии великого русского мыслителя Александра Александровича Богданова».

**Гастев Алексей Капитонович** (1882–1939) – русский революционер, профсоюзный деятель, поэт и писатель, теоретик научной организации труда, руководитель Центрального института труда (ЦИТ). По окончании городского училища и технических курсов поступил в Московский учительский институт, но был исключён в 1902 г. за политическую деятельность. С 1901 г. – в РСДРП, в 1903 г. сослан в Усть-Сысольск, откуда бежал за границу. В 1905 г. – председатель Костромского совета рабочих депутатов, в 1906 г. – делегат IV съезда РСДРП. Ряд лет жил, работал и учился в Париже. В 1908 г. покинул ряды большевиков. В 1914 г. вновь в ссылке. Февраль 1917 г. встретил в побеге. В 1917–1918 гг. – секретарь ЦК Всероссийского союза рабочих-металлистов, работал в управлении заводов Москвы, Харькова, Николаева, занимался профсоюзной и культурно-организаторской работой. В 1920 г. стал создателем и руководителем Цен-

трального института труда (ЦИТ). В 1926 г. награжден орденом Красного Знамени «за исключительную энергию и преданность делу». Один из идеологов Пролеткульта. С 1932 по 1936 гг. – главный редактор журнала «Вестник стандартизации» (ныне – «Стандарты и качество»). В 1938 г. арестован НКВД и 15 апреля 1939 г. расстрелян. Интересный факт: А.К. Гастев находился в регулярной переписке с Генри Фордом. Им написано более 200 монографий, брошюр и статей. Под его руководством ЦИТ превратился в ведущий исследовательский, учебный и практико-рационализаторский центр СССР в области научной организации труда и управления. Институт сочетал в себе исследовательское, педагогическое и консультационное учреждение, чего ещё не было даже в Европе. Гастеву и его соратникам удалось сделать одну из наиболее ценных находок в истории мировой управленческой мысли – сформулировать и опробовать на практике идею триединого механизма развития научного управления.

**Гвишиани Джермен Михайлович** (1928–2003) – советский философ, социолог, специалист в области управления (имя Джермен образовано от фамилий Дзержинский и Менжинский). Доктор философских наук, профессор, акад. АН СССР и РАЕН. Окончил Московский институт международных отношений. В 1965–1985 гг. работал в Государственном комитете СМ СССР по науке и технике (ГКНТ СССР) заместителем председателя. В 1960–1968 гг. преподавал на философском факультете МГУ. Докторская диссертация – «Американская теория организационного управления» (1969). С 1976 г. – директор Всесоюзного НИИ системного анализа ГКНТ и АН СССР (ВНИИСИ). С 1992 г. – почётный директор Института системного анализа РАН. В 1985–1986 гг. – заместитель председателя Госплана СССР. Член Римского клуба, совместно с лордом Цукерманом организатор Международного института прикладного системного анализа (МИПСА) в Лаксенбурге (Австрия). ВНИИСИ задуман как советский филиал МИПСА.

**Глушков Виктор Михайлович** (1923–1982) – советский математик, кибернетик, акад. АН СССР (1964) и АН УССР (1961), депутат Верховного Совета СССР ряда созывов. Член многих академий наук и научных обществ мира. Заслуженный деятель науки УССР (1978), вице-президент АН УССР (с 1962 г.), Герой Социалистического Труда (1969). Автор трудов по алгебре, кибернетике и вычислительной технике. Под его руководством в 1966 г. была разработана первая в СССР персональная ЭВМ «МИР-1» (машина для инженерных расчётов).

Родился в Ростове-на-Дону. 21 июня 1941 г. закончил с золотой медалью среднюю школу № 1 в г. Шахты, но война разрушила планы поступить МГУ. Мать расстреляна фашистами осенью 1941 г. После освобождения г. Шахты мобилизован и участвовал в восстановлении шахт Донбасса. После объявления осенью 1943 г. приёма студентов в Новочеркасский индустриальный институт – студент теплотехнического факультета. После 4 лет учебы интерес к наукам физико-математического цикла привел его

на математический факультет Ростовского университета. Экстерном сдал все экзамены за 4 года университетского курса математики и физики, стал студентом пятого курса РГУ. В дипломной работе (под руководством проф. Д.Д. Мордухай-Болтовского), развил методы вычисления таблиц несобственных интегралов, обнаружив неточности в существующих таблицах, выдержавших до того по 10–12 изданий (!). Защитив диплом в 1948 г. по распределению был направлен на Урал в одно из учреждений атомной промышленности. Заведовал кафедрой теоретической механики Уральско-го лесотехнического института. Докторскую диссертацию защитил в МГУ в 1955 г. По признанию В.М. Глушкова, узнал о том, как работают компьютеры из книги А.И. Китова «Электронные цифровые машины».

Оставшаяся после переезда из Киева в Москву С.А. Лебедева его лаборатория (где была создана первая в СССР и континентальной Европе ЭВМ – МЭСМ) была переведена в Институт математики АН УССР, директор которого Б.В. Гнеденко для заведования ею в 1956 г. пригласил Глушкова. В 1957 г. на базе лаборатории создан ВЦ АН УССР, позже – в 1962 г. – Институт кибернетики АН УССР, директором которого он стал. С 1956 г. также преподавал в КГУ, читал на мехмате курс высшей алгебры и спецкурс по теории цифровых автоматов, а с 1966 г. и до конца жизни заведовал кафедрой теоретической кибернетики.

При издании 1973 г. энциклопедии «Британика» статья о кибернетике была заказана В.М. Глушкову. С 1975 г. он почётный иностранный член Кибернетического общества Польши. Был членом ГКНТ и Комитета по Ленинским и Государственным премиям при Совете Министров СССР. Советник Генерального секретаря ООН по кибернетике. Под его руководством защищено более 100 диссертаций. Инициатор и главный идеолог разработки и создания Общегосударственной автоматизированной системы учёта и обработки информации (ОГАС), предназначенной для автоматизированного управления всей экономикой СССР.

**Друкер Питер Фердинанд** (1909–2005) – выдающийся американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Родился в Вене, в 1920-е годы переехал в Германию, учился в Гамбурге и Франкфурте. В 1937 г. бежал от нацистского режима в США. С 1943 г. – гражданин США. Преподавал менеджмент в Университете Нью-Йорка с 1950 по 1971 год. В 1971 по 2005 г. – профессор Социальной науки и менеджмента в Университете Клермонта. Начиная с 1939 г. написал 39 книг, а также сотни статей в *The Wall Street Journal* и *Harvard Business Review*. Продолжал профессиональную деятельность до самой смерти.

**Ерманский** (настоящая фамилия **Коган**) **Осип Аркадьевич** (1867–1941) – российский политический деятель, теоретик в области рационализации производства и организации труда, публицист, мемуарист. Один из зачинателей отечественной науки управления, ввёл в научный обиход сам

термин НОТ (научная организация труда). В 1933–1936 гг. – зав. кафедрой экономики и организации производства МВТУ. Арестован в 1937 г. и снова – в 1940 г., погиб в исправительно-трудовом лагере в 1941 г. О.А. Ерманский – автор концепции о физиологическом оптимуме. Одним из первых российских ученых подверг критическому анализу западные теории НОТ и попытался выделить в них положительные и отрицательные стороны. Им точно выделены предпосылки, определяющие возникновения теории организации труда как самостоятельного направления, её становление он связывал с бурным развитием крупного машинного производства. По нему, возникновение научной организации возможно лишь при наличии соответствующих достижений в области научной мысли, т.к. НОТ – синтетическая система, черпающая материал из других научных дисциплин (техники, экономики и психофизиологии труда).

**Керженцев** (настоящая фамилия **Лебедев**) **Платон Михайлович** (1881–1940) – советский государственный и общественный деятель, революционер, экономист и журналист. Основатель советской школы тайм-менеджмента.

**Китов Анатолий Иванович** (1920–2005) – советский учёный, разработчик электронно-вычислительной техники в СССР, д-р техн. наук, профессор, акад. РАЕН (1992); заслуженный деятель науки и техники РФ, инженер-полковник. Окончив школу с золотой медалью, в 1939 г. поступил на физико-математический факультет Средне-Азиатского государственного университета в Ташкенте. После 3 месяцев учебы был призван в Красную армию, затем по распоряжению маршала К.Е. Ворошилова зачислен в Ленинградское артиллерийское училище. В 1941 г. направлен на Южный фронт командиром артиллерийского взвода. В 1945 г. поступил в Артиллерийскую академию им. Ф.Э. Дзержинского сразу на второй курс. Параллельно посещал лекции на мехмате МГУ. В 1950–1952 гг. – научный референт в Минобороны СССР, в 1952 г. защитил кандидатскую диссертацию «Программирование задач внешней баллистики ракет дальнего действия».

В 1952–1953 гг. – начальник отдела Академии артиллерийских наук, военпред СКБ-245 Министерства машиностроения и приборостроения СССР. В 1954 г. возглавил головной вычислительный центр Минобороны (МО) СССР (ВЦ-1). Под его руководством разработана на тот момент самая быстродействующая ЭВМ в СССР – «М-100», создан отдел поддержки её проектирования. Одним из первых в стране осознал важность создания информационных систем, был инициатором работ по математической лингвистике и машинному переводу.

В 1956 г. опубликовал в издательстве «Советское радио» первую такого рода книгу в стране – «Электронные цифровые машины». В 1959 г. вышла в свет 600-страничный труд «Электронные цифровые машины и программирование» А.И. Китова и Н.А. Криницкого, ставший популярным учебником в вузах СССР. Осенью 1959 г. Китов подготовил доклад для ЦК

КПСС, где предложил идею создания единой АСУ для вооруженных сил и народного хозяйства страны. Для рассмотрения предложения была создана комиссия под председательством маршала К.К. Рокоссовского. Резкая критика состояния дел в МО СССР с внедрением ЭВМ, содержащаяся в преамбуле к докладу, а также предложения по перестройке системы управления, как в Минобороны, так и в высших эшелонах власти, содержащаяся в докладе, определила негативное отношение к докладу со стороны руководства Минобороны и аппарата ЦК КПСС, что привело к исключению Китова из членов КПСС и снятия с занимаемой должности.

В 1963 г. защищена докторская диссертация на тему «Применение ЭВМ для решения задач противовоздушной обороны», в течение 5 лет А.И. Китов был заместителем В.М. Глушкова по работам в сфере АСУ в оборонных министерствах. Опубликовал книги: «Программирование информационно-логических задач» (1967), «Программирование экономических и управленческих задач» (1971). Разработанный под его руководством алгоритмический язык АЛГЭМ был внедрён на сотнях предприятий СССР и ряда социалистических стран. В 1965–1972 гг. – директор Главного ВЦ Министерства радиопромышленности СССР, Главный конструктор отраслевой АСУ министерства. С 1970 г. Китов перешел в область медицинских АСУ, став Главным конструктором АСУ «Здравоохранение». Им написаны пионерские монографии в области медицинской информатики: «Автоматизация обработки информации и управления в здравоохранении» (1976), «Введение в медицинскую кибернетику» (1977), «Медицинская кибернетика» (1983). Эти работы позволяют считать А.И. Китова основоположником отечественной медицинской информатики (как и основоположником отечественной военной информатики). Он автор 12 монографий и учебников, переведённых на многие языки мира, был членом редколлегии академического журнала «Программирование». Им создана научная школа (под его руководством защищено свыше 40 докторских и кандидатских диссертаций). В 1980–1997 гг. работал зав. кафедрой вычислительной техники и программирования РЭА им. Г.В. Плеханова.

**Кравченко Альберт Иванович** (род. 13.12.1949) – российский социолог. Окончил МГУ, с 1978 г. – в Институте социологии РАН, с 1984 г. научный консультант, редактор журнала «Социологические исследования». Доктор социологических наук, профессор кафедры социологии организаций социологического факультета МГУ, главный научный сотрудник Института социологии РАН. Специалист в области теории, методологии и истории социологии, социологии менеджмента, экономической социологии и социологии труда, а также социологии культуры и культурологии. Опубликовал более 200 научных трудов, из них около 50 монографий, словарей, справочников и учебных пособий.

**Кузнецов Побиск Георгиевич** (1924–2000) – советский учёный, последний из Генеральных конструкторов СССР, специалист по системам

целевого управления и планирования. Имя расшифровывается как «**Поколение борцов и строителей коммунизма**». Известен как один из основоположников альтернативного монетаристскому физического подхода к экономическим системам (физической экономики) Л. Ларуша.

Окончил в 1941 г. Ленинградскую военно-морскую спецшколу. Поступил в танковое училище в Сызрани, был командиром разведвзвода. Получил тяжёлое ранение в 1942 г. В госпитале окончил фельдшерские курсы. Арестован в 1943 г. и по ст. 58 осужден на 10 лет лагерей. Отбытие срока: 1944–1949 гг. – Новосибирские; 1949–1953 гг. – Норильские лагеря; 1953–1954 гг. – Озерлаг. В 1961–1970 гг. работал в МГПИ им. В.И. Ленина на кафедре общей химии. Диссертация – «Теоретические основы разделения редкоземельных элементов и методы оценки эффективности разделения» (1965 г.). Кандидат химических наук. Возглавил хозрасчётный сектор систем проектирования управления (СПУ) МГПИ в 1965 г., сектор в 1967 г. преобразован в Лабораторию систем управления, а в 1968 г. – в Лабораторию систем управления разработками систем. Она выполнила много договоров по внедрению систем СПУ в разных отраслях народного хозяйства. В 1970 г. лаборатория ликвидирована, против П.Г. Кузнецова возбуждено уголовное дело и он был помещён в клинику Сербского. О его освобождении к очередному съезду КПСС обращались академики В.В. Парин и А.И. Берг. С 1971 г. снова работал в МГПИ им. В.И. Ленина.

С 1974 г. работал на кафедре электрических систем МЭИ. В «Характеристике научной значимости работ Кузнецова П.Г.», написанной академиками АН СССР (В.М. Глушковым, В.С. Семенихиным, В.Г. Афанасьевым) в 1975 г., отмечается: «П.Г. Кузнецов обладает способностью использовать при решении сложных научных проблем в одних областях знания аппарат других наук, зачастую очень удалённых. Это затрудняет немедленное и широкое восприятие, признание и реализацию его идей, но это же и является ценным в научном исследовании, т.к. именно такой широкий синтез способствует прокладыванию новых путей в науке». С 1978 г. по 1986 г. работал в НИИ автоматической аппаратуры. С 1986 г. – начальник лаборатории информатики издательства «Правда», затем зам. начальника отдела АСУ издательства. С 1990 г. – на пенсии. С 1993 г. читал курс лекций для студентов базовой кафедры прикладных концептуальных методов ФРТК МФТИ под названием «Естественно-научные основы социально-экономических процессов». В последние годы жизни был членом Экспертного совета Комитета Государственной Думы РФ по безопасности.

**Ляпунов Алексей Андреевич (1911–1973)** – советский математик, один из основоположников кибернетики, член-корр. АН СССР. Труды по теории множеств, теоретическим вопросам программирования, математической лингвистике, математической биологии. Представитель знаменитого рода (композитор С.М. Ляпунов, математик А.М. Ляпунов, филолог Б.М. Ляпунов, физиолог И.М. Сеченов – его родственники).

В 1928 г. поступил на физико-математический факультет МГУ, но через год он принимает решение покинуть университет по морально-этическим соображениям (разница жизненных взглядов с прокоммунистическим активом учащихся). Поступает на работу к П.П. Лазареву в Институт физики и биофизики. В 1931 г. знакомится с акад. Н.Н. Лузиным. Под руководством Лузина самостоятельно получил математическое образование, а вскоре и первые результаты в дескриптивной теории множеств. С 1934 и до начала 1950-х гг. – в Математическом институте им. В.А. Стеклова. Участник Великой Отечественной войны, старший лейтенант, артиллерист, награжден орденом Красной звезды. Когда акад. М.В. Келдыш организовал в 1953 г. в составе Математического института АН СССР Отделение прикладной математики (ныне ИПМ РАН им. М.В. Келдыша), он предложил А.А. Ляпунову возглавить в нём работы по программированию. С 1961 г. – работал в Институте математики СО АН СССР, где создал отделение кибернетики. Основал кафедру теоретической кибернетики НГУ, лабораторию кибернетики Института гидродинамики СО АН СССР, которыми руководил до конца своей жизни. В 1964 г. избран членом-корреспондентом АН СССР.

С 1958 г. и до конца жизни – главный редактор основанного им сборника «Проблемы кибернетики» – главного издания советских кибернетиков (при жизни вышло 30 томов). Известна роль А.А. Ляпунова как организатора одной из первых в стране специализированной физико-математической школы-интерната при НГУ. Он первый председатель ученого совета физико-математических школ и один из организаторов сибирских математических олимпиад. Награжден орденом Ленина, орденами СССР и медалями. В 1996 г. (посмертно) ему была присуждена медаль «Пионер компьютерной техники» («Computer Pioneer»).

**Налимов Василий Васильевич** (1910–1997) – советский и российский учёный. Знаменитый математик и философ, профессор МГУ. Создатель и руководитель нескольких новых научных направлений: метрологии количественного анализа, химической кибернетики, математической теории эксперимента, наукометрии. Занимался проблемами математизации биологии, анализом оснований экологического прогноза, вероятностными аспектами эволюции, проблемами языка и мышления, философией и методологией науки, проблемами человека в современной науке, вероятностной теорией смыслов. Подготовил 18 кандидатов и 3 докторов наук. Действительный член РАЕН (1996), член редколлегий международных научных журналов. Награжден медалью Дерека де Солла Прайса (1985), почетным знаком РАЕН «За заслуги в развитии науки и экономики» (1996), удостоен почетного звания «Классик цитирования» (по оценкам американского Института научной информации, 1990). Творческое наследие: более 30 книг и 250 статей в разных отраслях знания.

Творческий путь начался в Москве, в школе проф. А.П. Нечаева (вскоре закрылась), далее поступил в школу на Смоленской площади (литературу там преподавал Б.Ю. Айхенвальд). Окончил Химические спецкурсы. Завершил среднее образование в 1928 г. В 1929 г. – поступил на математическое отделение МГУ, в 1930 г. – ушёл в знак протеста против травли интеллигенции. Лаборант во Всесоюзном электротехническом институте (ВЭИ), затем инженер-лаборант. Служба в армии в научно-техническом центре ВВС. После демобилизации работал в Институте контрольно-измерительных приборов, где прошёл аттестационную комиссию, давшую право на защиту кандидатской диссертации без окончания вуза. В 1936 г. – первый арест. Второй арест – 18 июня 1937 г.: приговор – 5 лет по ст. 58. Отбывал срок на лесоповале и золотом прииске. Провёл 5 лет (после условного освобождения в 1942 г., не дававшего права на возвращение в Москву) в Магадане, на Оротуканском заводе горного оборудования, где работал заведующим лабораторией. В 1947 г. – возвращение в Москву. В 1949 г. – повторный арест и вечная ссылка в Казахстан. С 1955 г. – младший научный сотрудник ВИНТИ АН СССР (редактор в отделе «Оптика»). Кандидат технических наук, тема диссертации: «Дифференциальное изучение ошибок спектрального и химического анализа с применением методов математической статистики» (февраль 1957, Ленинград, ВНИИ метрологии им. Д.И. Менделеева). С 1959 г. переводится в Государственный институт редких металлов (ГИРЕДМЕТ), где создал лабораторию математических методов исследования. Защита диссертации «Методологические аспекты химической кибернетики» на соискание учёной степени доктора технических наук (1964 г.). С 1959 г. – на должности профессора на кафедре теории вероятностей и математической статистики МГУ. Создал (вместе с Б.В. Гнеденко) и руководил (в 1962–1997 гг.) секцию «Математические методы исследования» журнала «Заводская лаборатория». В 1965–1975 гг. – первый зам. зав. межфакультетской Лаборатории статистических методов МГУ (зав. лаб. – акад. А.Н. Колмогоров). После расформирования лаборатории – заведующий лабораторией (в 1975–1988 гг. – главный научный сотрудник) математической теории эксперимента биофака МГУ. В 1993 г. – главный научный сотрудник лаборатории системной экологии биологического факультета МГУ. Не получил звание академика, так как отказался вступать в партию. Владел 5 языками: английским, немецким, французским, польским и арабским.

В результате более чем 30-летних исследований сформировал вероятностно-ориентированную философию. Исторические этапы формирования этой системы взглядов включали: построение статистически ориентированной теории анализа вещества (1960); создание математической теории эксперимента (1965); создание наукометрии (1969); вероятностная модель языка, рассматривающая семантику обыденного языка (1979); философия науки (1981); природа бессознательного (1978); проблема эволюционизма

(1985). Завершающей работой цикла исследований явилась книга «Спонтанность сознания» (1989), где раскрывается природа смыслов и строится вероятностно ориентированная смысловая модель человеческой личности. В конце жизни В.В. Налимов утверждал, что его философская система сводится к одной из разновидностей платонизма.

**Никаноров Спартак Петрович** (1923–2015). В 1941 г. не был призван в армию из-за сильной близорукости, но по комсомольской мобилизации в июле-сентябре 1941 г. работал на строительстве противотанковых сооружений (эскарпов) на Днестре. Затем с семьей эвакуирован в г. Ульяновск, где работал до марта 1942 г. электромонтером на заводе боеприпасов. В 1942 г. вернулся в Москву, работал наладчиком радиоаппаратуры в НИИ физики при Физфаке МГУ, затем техником в Военной приемки Управления заказов и производства вооружений Главного артиллерийского управления Красной Армии. До осени 1945 г. вел приемку оборудования СОН-2 (радиолокационной станции орудийной наводки). Окончил МГУ в 1950 г., совмещая в 1946–1950 гг. учебу с работой в НИИ-20 Минвооружений, участвуя в разработке СОН-4. После МГУ был направлен в КБ-1 (в дальнейшем «Стрела» и «Алмаз»). В 1951–1954 гг. участвовал в создании системы С-25 – системы противовоздушной обороны Москвы, в 1954–1957 гг. участвовал в создании системы С-75 – мобильной системы ПВО. С 1957 по 1960 гг. был заместителем руководителя НИР. В 1959 г. первым в стране понял и оценил американскую систему сетевого планирования и управления PERT, с 1960 г. начал внедрять на предприятии эту систему. С 1963 г. – Главный конструктор Системы управления разработками (СУР) по группе предприятий Министерства радиопромышленности. В 1966 г. Технический проект системы и опытное применение её подсистем были высоко оценены Государственной комиссией. В рамках проекта выдвинуты идеи создания методов, которые в 70-х гг. стали называться «концептуальными». В 1967–1970 гг. – Главный специалист ЛаСУРС МГПИ им. В.И. Ленина. Впервые в СССР издал перевод книги С. Оптнера «Системный анализ», выполнил исследования по заказам предприятий по прикладному применению системного анализа, сделал шаги по привлечению математиков и логиков к разработке концептуальных методов. В 1970–1975 гг. – Главный специалист института «Оргэнергострой» Минэнерго СССР. К 1973 г. в основном были разработаны методология, математический аппарат концептуальных методов и был получен первый опыт их прикладного применения для проектирования систем организационного управления в капитальном строительстве. В 1975 г. эта работа и коллектив, её выполнявший, были переведены в ЦНИПИАСС Госстроя СССР, где был образован отдел. В 1978 г. был представлен Государственной комиссии проект Автоматизированной системы проектирования систем организационного управления. Комиссия дала ему высокую оценку.

В 80-х годах работы по разработке и прикладному применению концептуальных методов производились широким фронтом. В эти же годы С.П. Никаноров предложил метод комплексирования частных концепций и реализующую его систему КУРС (коллективное управление развитием систем). В 90-е годы руководимый С.П. Никаноровым коллектив создал Московский комплексный экспериментальный центр «Концепт» и научно-консалтинговую корпорацию «МетаСинтез». В 1992 г. в МФТИ создана кафедра «Прикладные концептуальные методы», в развитии которой С.П. Никаноров принял активное участие. Концептуальное научно-техническое направление, возглавляемое С.П. Никаноровым, ведет широкий круг работ, выпущено более 20 книг, опубликовано более 1 тыс. статей. Кафедра выпустила 120 специалистов. Концептуальная диаспора насчитывает около 400 специалистов. Внедрено более 700 научно-прикладных работ. С.П. Никаноров – академик Международной Академии информатизации, почетный член РАЕН, человек года Международного биографического центра в Кембридже, включен в биографические издания «Известные русские» и «Элита информационного мира».

**Немчинов Василий Сергеевич** (1894–1964) – экономист, статистик, один из основоположников экономико-математического направления советской экономической науки. Лауреат Сталинской и Ленинской премий, акад. АН СССР (1946), акад. ВАСХНИЛ (1948), акад. АН Белорусской ССР (1940). Профессор (1928), доктор экономических наук (1935). Окончил в 1913 г. Челябинское реальное училище, экономическое отделение Московского коммерческого института (1917 г.). Им проведены работы в области теории и практики статистики (вопросы социально-экономической структуры общества, вопросы теории статистического наблюдения, разработка методов объективного измерения и анализа массовых хозяйственных явлений), проблем развития производственных сил и структуры общественного производства, методологии изучения производительности труда, разработки моделей планового хозяйства, экономической оценки.

**Попов Гавриил Харитонович** (род. 31.10.1936) – советский экономист и российский политик деятель. Один из лидеров демократического движения в СССР и России в конце 1980-х – начале 1990-х гг. Председатель Московского городского Совета народных депутатов (1990-1991), первый мэр Москвы (1991-1992). После отставки с поста мэра – создатель и президент Международного университета в Москве. С 2011 г. – советник мэра Москвы С.С. Собянина на общественных началах. Доктор экономических наук, профессор. Окончил экономический факультет в 1959 г. с отличием), аспирантуру (1963). В 1963-1971 гг. – доцент кафедры планирования, заведующий лабораторией управления производством, с 1971 до 1978 г. – зав. кафедрой управления, с 1978 по 1981 г. – декан факультета. В 1973–1974 гг. одновременно – зав. отделом Института информации по общественным наукам при АН СССР. В 1980-е гг. – профессор экономического факульте-

та МГУ. В 1988–1991 гг. – главный редактор журнала «Вопросы экономики»; в период перестройки публиковал материалы о социально-экономическом положении советского общества и необходимости его глубокого реформирования, одним из первых ввёл понятие «командно-административная система». В 1989 г. был избран народным депутатом СССР, в 1990 г. – депутат, а затем председатель Моссовета. В 1991 г. избран первым мэром Москвы. Ушёл в отставку в 1992 г. С его именем связано создание Международного союза экономистов, Вольного экономического общества, президентом которых он является с 1991 г. Вклад в становление и последующее развитие основ менеджмента отмечен его избранием председателем Международной бизнес-академии. С 2002 г. – президент Фонда Г.В. Плеханова. В 2010 г. вместе с Ю. Лужковым выступил с критической статьей в адрес реформ Е. Гайдара, отметив: «Реализация гайдаровских принципов организации экономики привела к тому, что мы отброшены на 35 лет назад, провалу в 4 раза потенциала экономического состояния». Автор более 100 научных и публицистических работ, среди них: «Проблемы теории управления», «Эффективное управление», «Снова в оппозиции». Автор книги «41–45 – одна война или три» («Три войны Сталина») и др.

**Розенберг Альфред Эрнст** (1893–1946) – немецкий государственный и политический деятель российского происхождения, один из самых влиятельных членов и идеолог Национал-социалистической немецкой рабочей партии (НСДАП). Начальник Внешнеполитического управления НСДАП (1933–1945), уполномоченный А. Гитлера по контролю за общим духовным и мировоззренческим воспитанием НСДАП (1934–1945), руководитель Центрального исследовательского института по вопросам национал-социалистической идеологии и воспитания (1940–1945), рейхсминистр восточных оккупированных территорий (1941–1945). Рейхссляйтер (1933–1945), обергруппенфюрер СА. Идеи Розенберга использованы А. Гитлером при написании «Майн кампф». Приговором Нюрнбергского трибунала Розенберг объявлен одним из главных военных преступников, приговорён к смертной казни через повешение. На основании решения Солнцевского районного суда г. Москвы от 15.10.2012 г. книга А. Розенберга «Мемуары» внесена в Федеральный список экстремистских материалов под № 1648.

**Сорокин Питирим Александрович** (1889–1968) – выдающийся русско-американский социолог и культуролог. Один из основоположников теорий социальной стратификации и социальной мобильности. Окончил в 1904 г. с отличием в Коми-крае второклассную школу, продолжил учёбу в церковно-учительской семинарии деревни Хреново Костромской губернии. В 1906 г. вступил в партию социалистов-революционеров, подвергся аресту полицией, был заключен в тюрьму г. Кинешма. Бежал из-под полицейского надзора в Иваново-Вознесенск, затем – в Петербург. Поступил на Черняевские курсы, после 3 семестров и самостоятельной подго-

товки в 1909 г. успешно сдал экзамен на аттестат зрелости за восемь классов гимназии. Поступил в Психоневрологический институт, открытый в 1908 г. В.М. Бехтеревым, но из-за невозможности платить за обучение отчислился. В 1910 г. подал прошение о зачислении в число студентов юридического факультета Санкт-Петербургского университета, оно было удовлетворено. Окончив университет в 1914 г., Сорокин был оставлен в нем для подготовки к профессорскому званию. С 1915 г. – редактор газеты «Народная мысль», с 1916 г. – приват-доцент. В условиях НЭПа в 1922 г. пошли аресты среди творческой интеллигенции. Против П. Сорокина по вопросу статистики разводов населения Петрограда выступил В.И. Ленин. По постановлению Коллегии ГПУ от 26 сентября 1922 г. Сорокин выслан за границу. Сначала Берлин, потом Прага, в октябре 1923 г. – выезд в США. Читал лекции в различных колледжах и университетах, в 1930 г. принял американское гражданство. В 1931 г. Сорокиным основан социологический факультет в Гарвардском университете, им он руководил до 1942 г. В 1931–1959 гг. был профессором Гарвардского университета, с 1965 г. – президентом Американской социологической ассоциации.

**Струмилин Станислав Густавович (Струмилло-Петрашкевич)** (1877–1974) – советский экономист и статистик, акад. АН СССР (1931). Герой Социалистического Труда (1967), лауреат Ленинской (1958) и Сталинской (1942) премий. Один из авторов планов индустриализации СССР. Окончил Петербургский политехнический институт (1914). Работал: заведующим отделом статистики Особого совещания по топливу (Петроград, 1916); заведующим отделом статистики Петроградского областного комиссариата труда (1918–1919); зав. отделом статистики Наркомтруда и ВЦПС (1919–1923); заместителем председателя, членом Президиума, заместителем начальника Центральное управление народнохозяйственного учета Госплана СССР, членом Совета научно-технической экспертизы Госплана СССР (1921–1937, 1943–1951). Заведующий сектором истории народного хозяйства Института экономики АН СССР (1947–1952). Известен высказыванием «Лучше стоять за высокие темпы, чем сидеть за низкие». Профессор по кафедре прикладной экономики, кафедры теории и техники статистики и экономической статистики МГУ (1921–1923). Преподавал в Институте народного хозяйства им. Г.В. Плеханова (1929–1930), Московском государственном экономическом институте (1931–1950), вел научно-педагогическую работу в АОН при ЦК КПСС (1948–1974). Автор более 700 работ в области экономики, статистики, управления народным хозяйством, планирования, демографического прогнозирования, политэкономии социализма, экономической истории, научного коммунизма, социологии, философии. Автор одного из методов построения индекса производительности труда – индекса Струмилина. Под его руководством была разработана первая в мире система материальных балансов.

**Тейлор Фредерик Уинслоу** (1856–1915) – выдающийся американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. Получил образование во Франции, Германии, затем в США. В 1874 г. окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за проблем со зрением устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские в Филадельфии. В 1878 г. – разнорабочий сталелитейного завода. В 1882–1883 гг. – начальник механических мастерских, параллельно получил техническое образование (инженер-механик, Технологический институт Стивенса, 1883). В 1884 г. Тейлор – главный инженер, тогда же он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда. В 1890–1893 гг. – главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине. Организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента. В 1906 г. Тейлор – президент Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г – учредил Общество содействия научному менеджменту. Свои известные исследования по научной организации труда Тейлор начал с 1895 г.

**Трапезников Вадим Александрович** (1905–1994) – выдающийся советский учёный в области электротехники и автоматики, акад. АН СССР, Герой Социалистического Труда (1979). Родился в дворянской семье, поступил в Первую московскую гимназию, но закончить её не смог из-за Октябрьской революции и гражданской войны. В 1921 г. без отрыва от работы окончил трудовую школу и поступил в МГУ, но в 1923 г. перевёлся в МВТУ на электромеханический факультет. В 1928–1933 гг. работал во Всесоюзном электротехническом институте, занимался поисками оптимальных параметров асинхронных двигателей. В 1929 г. опубликовал первую научную работу «Исследование машины Розенберга». В 1933–1938 гг. – бригадный инженер, главный инженер мастерских автоматики. В 1937 г. вышла его книга «Основы проектирования серий асинхронных машин». В 1938 г. приглашен в ЦНИИ хлопчатобумажной промышленности руководителем лаборатории автоматики. С 1930 г. – в МЭИ: ассистент, преподаватель, профессор. В начале 1938 г. ему без защиты присуждена степень кандидата технических наук, а в конце года он защищает докторскую диссертацию. С 1941 г. – старший научный сотрудник Института автоматики и телемеханики. Институт эвакуируют в Ульяновск, где для нужд оборонной промышленности под руководством Трапезникова были созданы автоматы для развески пороха и контроля изделий массового производства. В 1951–1987 гг. – директор Института автоматики и телемеханики. В 1965–1978 гг. по совместительству – первый заместитель председателя ГКНТ. Избран в АН СССР (академиком с 1960 г. членом-корреспондентом – с 1953 г.). Почётный член Академии наук Венгрии и Чехословакии. С 1966 по 1989 г. – зав. кафедрой общих проблем управления мехмата МГУ

(внештатный). Реально кафедрой заведовал С.В. Фомин, но у неё в те годы были трудности и авторитет Трапезникова не позволил её разрушить.

Ему принадлежат фундаментальные труды в области электрических, пневматических и гидравлических средств автоматизации: созданы образцы регуляторов и следящих систем, аналоговых электронных моделирующих установок (ЭМУ) – в начале 1950-х годов единственных вычислительных средств для моделирования работы систем управления летательными аппаратами (в 1946–1960 гг. разработано десять поколений ЭМУ). Созданы: агрегатная унифицированная система пневматических приборов, унифицированная система элементов промышленной пневмоавтоматики. Руководил работами по струйной технике (пневмонике), благодаря ему получила развитие гидравлическая ветвь средств автоматизации. В связи с появлением полупроводниковой и ферритной техники с конца 1950-х гг. были развернуты работы по созданию серий логических элементов и систем логического управления, создания управляющей цифровой вычислительной машины, она в дальнейшем послужила прообразом целого класса вычислительных машин оборонного назначения.

Работы в области логических устройств, переросшие в исследования по дискретным средствам автоматизации, привели к выделению 3 направлений: 1) создание средств и систем технического диагностирования объектов; 2) создание систем массового обслуживания (систем резервирования и продажи авиабилетов для «Аэрофлота»); 3) создание параллельных цифровых высокопроизводительных ЭВМ с перестраиваемой структурой.

Много сил уделял внедрению теоретических новинок теории управления в автоматизацию производства. Главной причиной сложностей с внедрением оказалось отсутствие экономической заинтересованности в результатах автоматизации на предприятиях в условиях жёсткого планирования объёмов выпуска продукции, цен, штатных расписаний и других плановых показателей. В.А. Трапезниковым было внесено немало предложений по путям решения этих проблем. В 1983 г. вышла в свет книга «Управление и научно-технический прогресс».

В 1958 г. привлечён А.П. Александровым к проектам автоматизации нового класса атомных подводных лодок, затем Постановлением ЦК КПСС и СМ СССР был назначен научным руководителем их комплексной автоматизации. Первый вариант лодки-истребителя («Голубой кит») вышел в море в 1971 г., базовый вариант лодки в 1978 г. принят на вооружение. Разработки для атомных подводных лодок после модификации были внедрены на атомных ледоколах «Арктика», «Сибирь» и др.

**Туган-Барановский** Михаил Иванович (1865–1919) – выдающийся российский экономист, историк, социолог, автор работ по истории и теории социализма, один из представителей «легального марксизма». В конце 1917 – январе 1918 г. министр финансов Украинской Центральной рады. С 1888 г. – студент физико-математического факультета Харьковского уни-

верситета, из которого исключен за участие в революционном движении. В 1894 г. после работы в библиотеках Лондона и Петербурга представил магистерскую диссертацию «Промышленные кризисы». Работа переиздана на немецком и французском языках. С 1895 г. он – приват-доцент Петербургского университета, в 1899 г. уволен министром народного просвещения как неблагонадежный. В 1898 г. получил в Московского университета степень доктора за диссертацию «Русская фабрика в прошлом и настоящем», но только после Февральской революции 1917 г. утвержден в звании профессора. Его работы сделали автору общеевропейскую известность. В работах «Очерки из новейшей истории политической экономии и социализма» (1903), «Теоретические основы марксизма» (1905), «Социализм как положительное учение» (1918) и др. – сформулирована реалистическая программа хозяйственного развития. Он полагал, что кооперация, основанная на самоорганизации – прообраз будущего общества.

**Файоль Анри** (1841–1925) – французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления. Окончив в . Горную школу Сент-Этьена, он устроился на работу в горнодобывающую компанию, где с 1888 г. по 1918 г. занимал пост руководителя. В 1916 г. – через несколько лет после публикации Ф. Тейлором теории научной организации труда, А. Файоль опубликовал свою работу «Общее и промышленное управление», где обобщил наработанные им схемы управления, создав логически стройную систематическую теорию менеджмента.

**Хрулёв Андрей Васильевич** (1892–1962) – выдающийся советский военный и государственный деятель, генерал армии. С 1918 г. – в Красной Армии. В 1939 г. И.В. Сталин создал Управление снабжения Красной Армии, на должность начальника назначен Хрулёв. В 1940 г. оно реорганизовано в Главное интендантское управление Красной Армии, Хрулеву присвоено звание генерал-лейтенанта интендантской службы. Отвечал за продовольственное, вещевое, обозно-хозяйственное снабжение и квартирно-эксплуатационное обеспечение Красной Армии. Главная забота Хрулёва – накопление запасов материальных средств для мобилизационного развертывания войск и их размещения с учетом особенностей новой войны.

С 1941 г. – заместитель наркома обороны СССР – начальник Главного управления тыла РККА. Часто был на фронтах, знакомился с оперативно-тыловой обстановкой, решал тыловые проблемы. Создал паровозные колонны – особую форму эксплуатации, обеспечивающую оперативность и возможность сосредоточения перевозочных средств в районах массовых воинских перевозок, способность работать в отрыве от локомотивных депо на больших полигонах (сформировано 106 колонн из 2280 паровозов.). В 1942–1943 гг. был одновременно народным комиссаром путей сообщений СССР. Когда в Кремле проходил торжественный вечер по поводу Победы советского народа над фашизмом и были произнесены положенные по

протоколу тосты в честь выдающихся полководцев, Сталин предложил наполнить бокалы и сказал: «Теперь нужен тост за подлинного полководца и великого труженика войны, без которого и не было бы этой великой победы. Выпьем за товарища Хрулёва».

**Щедровицкий Георгий Петрович** (1929–1994) – выдающийся советский философ и методолог, общественный и культурный деятель, создатель школы «методологов» Московского методологического кружка (туда входили Б.А. Грушин, А.А. Зиновьев и М.К. Мамардашвили). В 1946–1949 гг. учился на физическом, а с 1949 г. – на философском факультете МГУ, окончил его с отличием в 1953 г. С 1964 г. – кандидат философских наук. В 1951–1958 гг. – школьный учитель; в 1958–1960 гг. – редактор издательства АПН РСФСР. В 1960–1965 гг. – научный сотрудник НИИ дошкольного воспитания АПН РСФСР; в 1965–1974 гг. – научный сотрудник научно-исследовательских и проектных организаций; в 1974–1980 гг. – преподаватель МОГИФК; в 1980–1983 гг. – научный сотрудник НИИОП АПН. В 1983–1992 гг. – заведующий лабораториями в проектно-исследовательских организациях, в 1990–1994 гг. – главный редактор журнала «Вопросы методологии», с 1988 г. – председатель Комитета по системомыследеятельностной методологии и организационно-деятельностным играм (ОДИ) Правления Союза научных и инженерных обществ СССР.

Последние годы работал в Международной академии бизнеса и банковского дела в г. Тольятти (ныне Тольяттинская академия управления – ТАУ). Разрабатывал идею самоопределения методологии «как общей рамки всей жизнедеятельности людей». Предложил оригинальную логико-методологическую программу, прошедшую этапы: содержательно-генетической эпистемологии (логики) и теории мышления (1952–1960), деятельностного подхода и общей теории деятельности (1961–1971), системомыследеятельностного подхода и общей методологии (с 1971 г.).

В развитие и социально-практическое воплощение своих идей предложил новую форму организации коллективных мышления и деятельности – ОДИ, соединяющие в себе свойства учебно-деловых игр и интеллектуального методологического дискурса (в 1979–1993 гг. организовал и провел 93 игры). Круг его интересов и творчества чрезвычайно широк: педагогика и логика, общая теория деятельности и логика, методология системно-структурных исследований и разработок, философия науки и техники, проектирования и организации, психология и социология, языкознание и семиотика.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Артемьев А.А. Пути решения проблем эффективности коммуникаций в низовом управленческом звене / А.А. Артемьев, В.В. Лихолетов // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 11. URL: <http://human.snauka.ru/2015/11/13118> (дата обращения: 27.11.2020).
2. Артемьев А.А. Размышления об адекватных средствах внутриорганизационных коммуникаций для повышения эффективности деятельности низового звена управления / А.А. Артемьев, В.В. Лихолетов // Филология и литературоведение. – 2015. – № 6. URL: <http://philology.snauka.ru/2015/06/1534> (дата обращения: 27.11.2020).
3. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.
4. Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука / Г.С. Альтшуллер. – М.: Сов. радио, 1979. – 175 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
6. Арджирис, К. Организационное научение: пер. с англ. / К. Арджирис. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 563 с.
7. Белбин, Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: пер. с англ. / Р.М. Белбин. – М.: НИРО, 2003. – 319 с.
8. Белова, А. PRO реформы. Универсальные инструменты управления изменениями в компании / А. Белова. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 342 с.
9. Беннис, У. Лидеры: пер. с англ. / У. Беннис, Б. Нанус. – СПб.: Сильван, 1995. – 183 с.
10. Берн, Э. Лидер и группа. О структуре динамики организаций и групп / Э. Берн. – Екатеринбург: Литур, 2002. – 320 с.
11. Бирбраер, Р.А. Основы инженерного консалтинга / Р.А. Бирбраер, И.Г. Альтшуллер. – М.: Дело, 2005. – 109 с.
12. Бородулина, В.М. Неэффективность управления в стране как угроза экономической безопасности / В.М. Бородулина, В.В. Лихолетов // Взгляд молодых ученых на современность. – Ханты-Мансийск: ЮГУ, 2018. – С. 43–50.
13. Бородулина, В.М. Самоуправление как идеал управления / В.М. Бородулина, В.В. Лихолетов // Экономическая безопасность России: вызовы XXI века. – Саратов, ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2017. – С. 22–28.
14. Бояцис, Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М.: ГИППО, 2008. – 352 с.
15. Вейл, П. Искусство менеджмента: Новые идеи для мира хаотических перемен / П. Вейл. – М.: Новости, 1993. – 222 с.
16. Веселов, П.В. Деловые беседы и совещания / П.В. Веселов. – М.: Экономика, 1994. – 155 с.

17. Воронин, А. Теория и практика многокритериальных решений: модели, методы, реализация / А. Воронин, Ю. Зиятдинов. – Lambert Academic Publishing, 2013. – 312 с.
18. Вяткин, В.Н. Организационное проектирование управленческих нововведений / В.Н. Вяткин, В.М. Шевляков, В.Н. Серов. – Пермь: Кн. изд-во, 1990. – 344 с.
19. Герович, В.А. Интер-Нет! Почему в Советском Союзе не была создана общенациональная компьютерная сеть / В.А. Герович // Неприкосновенный запас. – 2011. – №1(75). – С. 21–42.
20. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 430 с.
21. Голдратт, М. Элияху. Цель. Процесс непрерывных улучшений / М. Элияху Голдратт, Джефф Кокс. – Мн.: Попурри, 2007. – 203 с.
22. Горбунов, Н.И. Интеллектуальные технологии эффективной работы: монография: в 3 ч. Ч. 1. Эффективный управленец и жизненная стратегия творческой личности / Н.И. Горбунов, Б.В. Шмаков. – Челябинск: Изд-во ЧелГУ, 2014. – 207 с.
23. Грошев И.В. Служебное совещание / И.В. Грошев А.А. Поздняков. – СПб.: Питер, 2005. – 204 с.
24. Дак, Дж. Д. Монстр перемен / Дж.Д. Дак. – М.: Альпина паблишер, 2002. – 315 с.
25. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 127 с.
26. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента: учеб. пособие: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 398 с.
27. Долгов, М. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации / М. Долгов, Е. Доценко, А. Нефедов, С. Зверев. – URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?81>
28. Калинин, И.В. Управленческая команда: подбор ближайшего окружения руководителем: монография / И.В. Калинин. – Ульяновск: УИПКПРО, 2012. – 212 с.
29. Карягина, К.А. Артель как форма самоуправления / К.А. Карягина, В.В. Лихолетов // О научных проблемах, которые предстоит решать молодым... сб. статей. – Самара: СИУ, 2016. – С. 161–166.
30. Кини, Р.Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Р.Л. Кини, Х. Райфа. – М: Радио и связь, 1981. – 560 с.
31. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В.И. Кнорринг. – М.: Изд. группа НОРМА–ИНФРА-М, 2001. – 528 с.
32. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 211 с.

33. Кравченко, А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005. – 560 с.
34. Кузнецов, В.Н. Теория компромисса / В.Н. Кузнецов. – М.: Книга и бизнес, 2010. – 380 с.
35. Ларичев, О.И. Объективные модели и субъективные решения / О.И. Ларичев. – М.: Наука, 1987. – 143 с.
36. Лихолетов, В.В. Доверие как основа развития управления и перехода к самоуправлению / В.В. Лихолетов, С.В. Спасюк // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 1. URL:<http://human.snauka.ru/> 2015/01/9040 (дата обращения: 27.11.2020).
37. Лихолетов, В.В. О возможностях использования системного инструментария ФСА и ТРИЗ для решения проблем низового звена управления / В.В. Лихолетов // Наука ЮУрГУ: мат-лы 67 науч. конф. Секция экономики, управления и права. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2015. – С. 830–838.
38. Лихолетов, В.В. Основы обеспечения закономерностей развития команд в рыночных условиях / В.В. Лихолетов, Б.В. Шмаков // Проблемы технического творчества: сб. статей. – Уфа: Аэтерна, 2016. – С.121–136.
39. Лихолетов, В.В. Проблемы эффективности низового звена управления в России: поиск путей решения / В.В. Лихолетов, А.А. Артемьев // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – №6. URL:<http://human.snauka.ru/2015/06/11317> (дата обращения: 27.11.2020).
40. Лихолетов, В.В. Теория решения изобретательских задач как инструмент проектной деятельности / В.В. Лихолетов, Б.В. Шмаков // Наука ЮУрГУ: мат-лы 68 науч. конф. Секция экономики, управления и права. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2016. – С. 475–483.
41. Лихолетов, В.В. Управление предприятием (организацией). Методы решения задач и принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.В. Лихолетов, Я.Д. Гельруд.– Челябинск: Издат. центр ЮУрГУ, 2020. – 360 с.
42. Мазур, И.И. Нескучный менеджмент – 2: Для руководителей и стремящихся ими стать / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 224 с.
43. Маслов, В.М. Высокие технологии и феномен постчеловеческого в современном обществе: дис... д-ра филос. наук / В.М. Маслов. – Н. Новгород: ННГУ, 2014. – 308 с.
44. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2003. – 352 с.
45. Матвеева, Е.Г. Механизм управления организационными изменениями: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е.Г. Матвеева. – М.: ГУУ, 2003. – 21 с.
46. Менеджмент: век XX – век XXI / под ред. О. С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – 336 с.

47. Мороз, Ю. Управленческий консалтинг – нет ничего проще / Ю. Мороз. – М.: Феникс, 2004. – 217 с.
48. Никаноров, С.П. Проектирование организаций: от системного анализа к концептуальному / С.П. Никаноров. – М.: Концепт, 2001. – 127 с.
49. Новиков, Д.А. Рефлексивные игры / Н.А. Новиков, А.Г. Чхартишвили. – М.: СИНТЕГ, 2003. – 160 с.
50. Олейникова, О.Н. Профессиональные стандарты: принципы формирования, назначение и структура: метод. пособие / О.Н. Олейникова, А.А. Муравьева. – М.: АНО Центр ИРПО, 2011. – 100 с.
51. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. Пер. с англ. и предисловие С.П. Никанорова. – М.: Сов. радио, 1969. – 213 с.
52. Оучи, У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы : пер. с англ. / У.Г. Оучи. – М. : Экономика, 1984. – 184 с.
53. Паркинсон, С.Н. Закон Паркинсона / С.Н. Паркинсон. – М.: Интерконтакт, 1992. – 100 с.
54. Пиз, А. Язык телодвижений и. Как читать мысли других по их жестам / А. Пиз. – Н. Новгород: Ай Кью, 1992. – 265 с.
55. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
56. Подяконова, А.С. Проблемы подготовки управленческих кадров / А.С. Подяконова, В.В. Лихолетов // Вестник ЮУрГУ. Серия Образование. Пед. науки. 2011. – Вып. 13. – № 24(241). – С. 84–89.
57. Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. – М.: КНОРУС, 2007. – 304 с.
58. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.– 863 с.
59. Профессиональный стандарт. Вид экономической деятельности (область профессиональной деятельности): управление (руководство) организацией. Квалификационный уровень 5, 6, 7, 8. – М.: Национальный центр сертификации управляющих, 2010. – 100 с. – URL: <http://media.rspp.ru/document/1/4/3/4338a91b98638f2367f6352d3d19f770.pdf> (дата общ. 02.04.2020).
60. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями: монография / С.В. Рубцов. – М.: 2001. – 136 с.
61. Рябцун В.В. Управление развитием региональной сетевой экономики: автореф. дис. д-ра экон. наук / В.В. Рябцун. – Ижевск: УдмГУ, 2007. – 45 с.
62. Санталайнен, Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й.Х. Ниссинен. – М.: Прогресс, 1993. – 320 с.
63. Семлер, Р. Маверик. История успеха самой необычайной компании в мире; пер. с англ. / Р. Семлер – М.: Добрая книга, 2007. – 384 с.

64. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: пер с англ. / П. Сенге. – М.: Олимп-бизнес, 1999. – 406 с.
65. Синягин, Ю.В. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды: автореф. дис... д-ра психол. наук / Ю.В. Синягин. – М.: РАГС при Президенте РФ, 1997. – 54 с.
66. Смагин, В.Н. Теория фирмы: текст лекций / В.Н. Смагин. – Челябинск: Издат. центр ЮУрГУ, 2010 – 162 с.
67. Соснин, Э.А. Лидер и управление жизненным циклом системы: шкала творчества, примеры, патографии / Э.А. Соснин, А.В. Шувалов, Б.Н. Пойзнер; под ред. А.Н. Солдатова. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2013.– 254 с.
68. Статистические методы повышения качества / Под ред. Х. Кумэ; пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 304 с.
69. Сурмин, Ю.П. Теория систем и системный анализ / Ю.П. Сурмин. – Киев: МАУП, 2003. – 368 с.
70. Суская, А.А. В поисках отечественной модели управления / А.А. Суская, В.В. Лихолетов // О научных проблемах, которые предстоит решать молодым... : сб. статей. – Самара: СИУ, 2016. – С. 229–232.
71. Трененков, Е.М. Творческие технологии и моделирование процессов информационного обеспечения принятия решений в антикризисном управлении / Е.М. Трененков Е.М., С.А. Дведенидова, В.В. Лихолетов, В.Г. Плужников // Антикризисное управление. – 2002. – №3–4. – С. 38–41.
72. Фридман, А.С. Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных / А.С. Фридман. – М.: Добрая книга, 2009. – 478 с.
73. Шейнов, В.П. Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. Рекомендации для руководителей. / В.П. Шейнов. – Мн.: Ай-кью, 1990. – 225 с.
74. Шишханов, М.О. Управленческий консалтинг (словарь-справочник) / М.О. Шишханов. – М.: АНК ИЛ, 2006. – 896 с.
75. Щедровицкий, Г.П. Мышление. Понимание. Рефлексия / Г.П. Щедровицкий. – М.: Наследие ММК, 2005. – 798 с.
76. Щедровицкий, Г.П. ОРУ (1): Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология; курс лекций / Из архива Г.П. Щедровицкого. Т. 4. – М., 2000. – 382 с.
77. Щедровицкий, Г.П. ОРУ (2): Методология и философия оргуправленческой деятельности: основные понятия и принципы: курс лекций / Из архива Г.П. Щедровицкого. Т.5. – М., 2003. – 288 с.
78. Шмаков, Б.В. Согласование компетенций как механизм достижения профессионального клиринга в условиях регионального рынка труда: дис. канд. экон. наук / Б.В. Шмаков. – М.: ГУУ, 2001. – 236 с.
79. Якокка, Л. Карьера менеджера: пер. с англ. / Л. Яккока. – М.: Прогресс, 1990. – 384 с.

80. Ashby W.R. Introduction to Cybernetics. – Chapman & Hall, 1956. – 306 p.
81. Adizes Ichak. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. – Prentice Hall, 1989. – 361 p.
82. Bennis Warren, Nanus Burt. Leaders: The Strategies for Taking Charge. – Harper & Row 1985. – 200 p.
83. Boyatzis R. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. – John Wiley & Sons, 1982. – 308 p.
84. Burnham J. The managerial revolution; what is happening in the world. – New York: The John Day company, 1941. – 285 p.
85. Drucker P.F. Concept of the corporation / P.F. Drucker. – New York: John Day, 1946. – 297 p.
86. Galbraith J.K. The New Industrial State / J.K. Galbraith. – Harmondsworth: Penguin Books, 1967.
87. Fayol H. General and industrial management. – London: Pitman, 1949. – 110 p.
88. Gerovitch S. InterNyet: Why the Soviet Union did not build a nationwide computer network // History and technology. 2008. Vol. 24. P. 335–350.
89. Goleman D. Working with emotional intelligence. – New York: Bantam Books, 1998. – 400 p.
90. Peters B. How Not to Network a Nation: The Uneasy History of the Soviet Internet. – The MIT Press, 2016. – 312 p.
91. Simon Herbert A. The Proverbs of Administration // Public Administration Review. – 1946. – Vol.6. – №1. (Winter). – P. 53–67.
92. Sorokin P.A. A long journey; the autobiography of Pitirim A. Sorokin. – New Haven, Conn., College and University Press, 1963.
93. Tuckman Bruce W. Developmental sequence in small groups // Psychological Bulletin. – 1965. – № 63 (6). – P. 384–399.