

**Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Базавлуцкая Л.М.,  
Корнеева Н.Ю., Рудакова А.М., Рябчук П.Г., Уварина Н.В.**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**Коллективная монография**

**Челябинск  
2017**

**Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Базавлуцкая Л.М.,  
Корнеева Н.Ю., Рудакова А.М., Рябчук П.Г., Уварина Н.В.**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**Коллективная монография**

**Челябинск  
2017**

УДК 65.012.12  
ББК 65.210-2  
М 817

Менеджмент: современные проблемы управления: коллективная монография / Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Л.М. Базавлуцкая, Н.Ю. Корнеева, А.М. Рудакова, П.Г. Рябчук, Н.В. Уварина. – Челябинск : Цицеро, 2017. – 268 с.

**ISBN**

В коллективной монографии на актуальном научном материале раскрываются проблемы теории и практики управления в российской экономике и за рубежом, исследуются теоретико-методологические и исторические аспекты менеджмента, анализируются цели и задачи управления предприятием в условиях структурной перестройки экономики. Приводятся инновационные модели современного менеджмента, предлагаются пути совершенствования практики управления. Издание предназначено для специалистов, интересующихся проблемами теории менеджмента и управления, научных работников, преподавателей вузов, студентов и аспирантов, обучающихся по специальностям «Экономика» и «Менеджмент».

**Авторский коллектив:**

*Гнатышина Е.А.* (предисловие, глава 1, заключение); *Корнеев Д.Н.* (предисловие, главы 3,4,5, заключение); *Базавлуцкая Л.М.* (предисловие, глава 2, заключение); *Корнеева Н.Ю.* (предисловие, главы 3,4,5, заключение); *Рудакова А.М.* (предисловие, глава 6, заключение); *Рябчук П.Г.* (предисловие, глава 7, заключение), *Уварина Н.В.* (предисловие, глава 8, заключение).

**Рецензенты:**

Ю.В. Абдурахимов, доктор экономических наук, профессор. Генеральный директор ООО «Уралмрамор», г. Верхний Уфалей.

О.Э. Иванова, доктор философских наук, доцент, заведующий кафедрой социально-педагогического образования, ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет», г. Челябинск.

**ISBN**

© Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Базавлуцкая Л.М., Корнеева Н.Ю., Рудакова А.М., Рябчук П.Г., Уварина Н.В.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	5
<b>Глава 1.</b> Концептуальные подходы к науке о менеджменте: теория, предмет, методология, методы менеджмента.....	7
<b>Выводы по главе</b> .....	44
<b>Глава 2.</b> Теоретико-методологические аспекты формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации.....	45
<b>Выводы по главе</b> .....	87
<b>Глава 3.</b> Социальные и психологические основы менеджмента..	89
<b>Выводы по главе</b> .....	97
<b>Глава 4.</b> Функциональные основы теории менеджмента.....	98
<b>Выводы по главе</b> .....	116
<b>Глава 5.</b> Организационные основы менеджмента.....	117
<b>Выводы по главе</b> .....	140
<b>Глава 6.</b> Исследование виртуальной культуры специалиста в системе дополнительного образования.....	141
<b>Выводы по главе</b> .....	155
<b>Глава 7.</b> Экономические основы менеджмента.....	156
<b>Выводы по главе</b> .....	213
<b>Глава 8.</b> Корпоративный менеджмент.....	214
<b>Выводы по главе</b> .....	254
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	255
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	258
<b>СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ</b> .....	267

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Начало нового столетия характеризуется усилением вариативности отечественной теории управления, его диверсификации и мобильности, осуществляя перманентный процесс реформации национальной системы на всех уровнях.

Менеджмент возник в сфере бизнеса, правда в настоящее время на Западе широко распространено мнение о том, что он представляет собой не только управление фирмой, корпорацией и т.д.

Менеджмент – это управление, базирующееся на человеко-центристском подходе, предполагающем не прямолинейное воздействие, а создание условий для комфортного сотрудничества руководителя и подчиненного в эффективном достижении целей совместной деятельности.

Генезис понятий, характеристики различных школ, направлений и подходов в менеджменте хорошо освещены в современной оригинальной и переводной литературе.

Понятие «менеджмент» трактуется неоднозначно, и рассматривают как: умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей (М.Х. Мескон, Альберт, Ф. Хедоури); функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях (Т. Питере, Р. Уотерман).

Наиболее полное определение менеджмента дал известный американский теоретик П. Друкер. Он утверждал, что современный менеджмент – это специфический вид управленческой деятельности, вращающийся вокруг человека, с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости. Таким образом, понятия «управление» и «менеджмент» являются синонимами и обладают малосущественными смысловыми отличиями между собой.

В управленческой науке и практике усиливается стремление осмыслить целостный управленческий процесс с позиций науки менеджмент, придав ему строгий научно обоснованный характер.

Целью данной монографии является теоретическое исследование систематизированного процесса развития системы управления персоналом современной образовательной организации.

Достижение заданной цели обусловило необходимость осуществления авторами данной монографии следующих задач:

- представить теоретико-методологический аспект формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации и проанализировать современное состояние проблемы исследования в теории и практике управления и выявить пути разрешения;

- исследовать виртуальную культуру специалиста в системе дополнительного образования направленную на переориентацию научно-педагогических коллективов, на те направления и формы деятельности, в которых возможно достижение наиболее значительных результатов.

В работе сформулированы теоретические, методические и практические подходы, процессы и модели развития личностных качеств сотрудников в системе управления персоналом современного образовательного пространства. Данная монография адресована широкому кругу читателей: научным работникам, преподавателям, студентам и всем тем, кто интересуется проблемами формирования разного вида профессиональной культуры.

ГЛАВА 1.  
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К НАУКЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ: ТЕОРИЯ, ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГИЯ, МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**Предмет и методы науки о менеджменте**

Любая наука состоятельна, если она имеет свой предмет, опирается на стройную теорию и базируется на методологии познания, доведенной до конкретных подходов и методик. Основой науки о менеджменте является ее теория, поэтому правомерно науку о менеджменте рассматривать, прежде всего, через предмет теории менеджмента. Он определяется комплексом управленческих отношений работников, организаций, подразделений как, но вертикали, так и по горизонтали иерархии, как во внутренней, так и во внешней среде (рис. 1).

Традиционно отношения управления рассматривают как воздействие субъекта на объект. Вместе с тем объект находится в тесном взаимодействии с субъектом и не только реагирует на воздействие последнего, но и сам воздействует на субъект управления по принципу «мудростью тоже надо управлять».



**Рис. 1. Система менеджмента в организации**

Важно подчеркнуть, что работник в процессе труда вступает не только в отношения управления, но и в целую палитру самых разнообразных формальных и неформальных отношений: экономических, правовых, социальных, политических, национальных и др. Эти отношения складываются по горизонтали: «работник - работник»; по вертикали: «начальник-подчиненный»; по диагонали разных уровней внутренней и внешней среды [1]. Разумеется, что формы, иерархия и осо-

бенности управленческих отношений зависят от формы собственности организации.

Власть и влияние в организации - атрибуты воздействия на работника или группу работников (формальную или неформальную) как на элементы организации. Власть в организации определяется, прежде всего, правами владения, пользования и распоряжения принадлежащим организации имуществом. Это - власть хозяина. Очевидно, что нельзя воздействовать с целью изменения принадлежности, расположения, состояния, свойства или формы на то, что субъекту воздействия не принадлежит. В соответствии с нормами гражданского права, как учредители, так и участники или члены одних организаций утрачивают право на имущество (а соответственно, и возможность воздействовать на него и на то, что с ним связано), переданное ими в собственность других организаций [2].

По мере углубления разделения общественного труда и роста концентрируемого в одних руках капитала владельцы имущества оказываются уже не в состоянии квалифицированно справляться с решением усложняющихся проблем, и вынуждены обращаться к услугам наемных сотрудников - профессиональных управляющих. Так возникает власть административная, легитимность которой подтверждается нормативно-правовыми актами, устанавливающими права, обязанности и ответственность должностного лица. Причем по мере роста организации, выражающегося, прежде всего в увеличении ее штата, возрастает значение контрольной функции за поведением персонала. Аналогичным образом, по мере все большей специализации труда работников организации усиливается потребность в координации их действий.

В социальной организации под влиянием понимаются изменения, которые действия одного индивида - члена организации вызывают в поведении другого. Чем выше руководящий пост, чем больше ответственности, тем больше прав, тем шире властные полномочия. Власть дает возможность ставить цели и задачи, контролировать их достижение и решение, распределять необходимые для этого ресурсы. В рамках предоставленных полномочий менеджер, неся ответственность за порученный ему участок работы, вправе давать указания и распоряжения занятым на нем работникам. В противном случае он не может отвечать перед вышестоящим управляющим, владельцем или акционерами за направление деятельности компании, вве-



ренное его руководству. Характер реализации властных полномочий обусловлен особенностями восприятия подчиненными начальника и применяемыми им методами воздействия. В связи с этим различают власть, основанную на убеждении, традициях, принуждении, вознаграждении, примере руководства. Но на работах, а, в конечном счете, и на положении дел в организации, сказываются не только воздействия, исходящие от лиц, наделенных властными полномочиями, но и влияние, каким пользуются наиболее авторитетные и уважаемые люди организации. Это - влияние лидеров, механизм которого может быть различен в зависимости от типа лидерства. Если власть - атрибут формальной организации и воздействие, исходящее от нее, основывается на правах (властных полномочиях), то авторитет - атрибут неформальной организации и воздействие, исходящее от него, основывается на харизме. Для усиления управляющего воздействия менеджера, реализуемого по официальным каналам, рекомендуется дополнять его неформальным влиянием лидера, т.е. целесообразно объединять функции формального и неформального лидера [3].

Что касается методов теории менеджмента, то здесь можно обозначить комплекс подходов, приемов, способов изучения и познания интересующих нас аспектов науки менеджмента. Методы исследования и решения проблем представляют совокупность общенаучных подходов и методов (системный подход, комплексный подход, моделирование, эксперимент), а также индивидуальные и групповые методы, используемые при анализе и решении управленческих проблем (функционально-стоимостной анализ, метод экспертных оценок, метод Дельфи, расчетно-аналитические методы и др.).

Изучение дисциплины «Менеджмент» будет полезным и результативным, если студентам удастся освоить ее с позиций общеметодологических подходов познания. Это поможет и при изучении других экономико-управленческих дисциплин.

Остановимся подробнее на основных терминах, методах и подходах познания.

Как в обыденной жизни, так и в научной литературе часто используется слово «подход». В качестве научного термина он встречается в сочетании с определениями: системный, комплексный, аспектный, научный, дифференцированный, индивидуальный, вероятностный, ситуационный и др. В общем случае «подход» есть методологическая установка субъекта (аналити-

ка, проектировщика, менеджера, политика, организатора и т.д.) на определенный порядок и (или) способ действия в соответствии с исходной, принятой или нормативной моделью (представлением, суждением, классификацией, восприятием ситуации, пониманием сути задачи и т.п.). Рассмотрим **основные методологические подходы** [4].

**1. Комплексный подход** - способ решения проблем управления, при котором объект, проблема или задача рассматриваются с различных и взаимосвязанных точек зрения: экономической, организационной, технической, социальной, правовой, экологической и др. Так, изучая общий менеджмент, мы не можем абстрагироваться и не учитывать разнонаправленное<sup>TM</sup> и комплексности менеджмента. Применение комплексного подхода предусматривает привлечение специалистов различного профиля, использование форм кооперации и интеграции их деятельности при разработке управленческих решений.

**2. Системный подход:**

- общенаучный метод исследования, разработанный в теории систем, при котором изучаемый объект рассматривается как единое целое. Основное внимание уделяется взаимодействию между подсистемами и элементами системы, в результате которого возникает синергетический эффект, а также взаимосвязь системы с внешней средой и взаимодействие с ее частью - деловой средой;

- метод решения сложных управленческих проблем, в котором учитываются взаимосвязи между проблемой в целом и отдельными ее элементами, а также влияние ожидаемого результата на все взаимосвязанные части системы.

**3. Методы групповых решений** - подходы, используемые группой на стадии формулирования проблемы, разработки альтернатив, выбора решения. Данные методы способствуют генерации идей, разработке альтернатив, увеличению суммы знаний о проблеме и лучшему ее пониманию, что повышает эффективность решений. Наиболее известные методы групповых решений - «Адвокат дьявола», «Многосторонняя защита», «Мозговая атака», «Морфологический анализ», метод синектики (мозгового штурма), метод номинальной группы и др.

**4. Методы оптимизации управленческих решений** - способы, используемые при выборе решения, обеспечивающего получение максимального или минимального значения вы-

бранного критерия: максимальной прибыли, дохода, лучшего качества, минимальных затрат, цены, сроков и т.п. К решению управленческих проблем часто применяют экономико-математические методы, которые позволяют использовать в качестве критерия выбора целевую функцию (максимум прибыли, доходов, производительности; минимум затрат, потерь от брака и др.).

**5. Методы принятия управленческих решений** - способы, позволяющие осуществить выбор окончательного решения. В управлении организацией используются индивидуальные и групповые методы принятия решений: метод номинальной группы, метод планирования согласия, метод Дельфи, опытный, интуитивный, методы экспертных оценок, метод функционально-стоимостного анализа и др.

**6. Ретроспективный подход.** Следует отметить, что данный подход мало изучен не только в менеджменте, но и в других науках, часто его путают с историческим подходом. Ретроспективный подход призван давать представление об организации с исторической точки зрения, в развитии ее характеристик во времени. Здесь мы имеем дело с выявлением имеющихся исторических тенденций в развитии организации, а историческая предопределенность оказывает существенное влияние на настоящее и будущее.

**7. Методы прогнозирования** позволяют сформировать наши представления о возможных состояниях, предоставляя множество способов прогнозирования, в том числе математических. Самым распространенным считается метод экстраполяции, когда на основании существующих состояний объекта выявляется тенденция, позволяющая представить его состояние в будущем. Наиболее строгим подходом можно считать метод математической индукции. Таким образом, прогнозировать состояние организаций необходимо сочетаниями различных методов с широким использованием экспертных оценок, о чем пойдет речь в следующих главах.

**8. Социологические методы,** используя различные способы изучения общественного мнения, позволяют нам говорить о состоянии организаций, росте или падении их влияния, популярности и известности. Данные методы играют важнейшую роль в обеспечении обратной связи при осуществлении процесса управления и реализации контрольной функции управления.

9. **Сравнительный анализ (метод аналогии)** призван выявлять характерные особенности конкретной организации в сравнении с аналогичными или похожими объектами. Важную роль сравнительный анализ играет при построении политических организаций, когда необходимо учесть ошибки предшественников и не допустить появления характерных проблемных ситуаций.

**10. Метод моделирования.** Данный подход также необходим для возможного предотвращения кризисных состояний в развитии любой организации. Для этого нужно смоделировать вероятные развития событий и обыграть их последствия.

**11. Метод экспериментирования.** Этот подход расширяет базу использования метода моделирования и позволяет смоделировать возможную проблемную ситуацию в реальности, с действующими лицами и реальными исполнителями. Роль экспериментов, в частности, играют праймериз, или первичные выборы, когда среди сторонников той или иной партии выявляются потенциальные лидеры для последующего выдвижения кандидатами в реальных выборах.

**12. Инновационный подход** представляет собой позиционирование организации в качестве постоянного инновационно-активного субъекта управления, перманентно разрабатывающего и использующего новые знания для совершенствования управленческой и политической деятельности. Инновационный подход позволяет организации постоянно находиться «в организационном тонусе» и быть готовой к неожиданным изменениям, вызовам и угрозам среды.

Взаимосвязь предмета и методов теории менеджмента приведены на рис. 2.

Представленная на рисунке модель отражает только общий состав и конфигурацию взаимодействия рассматриваемых категорий [5].



**Рис. 2. Предмет и методы исследования теории менеджмента**

### **Теория менеджмента: сущность, содержание, проблемы**

Концептуальные подходы, в нашем случае к науке о менеджменте, ее теории, раскрывают системный и комплексный взгляд на явления, процессы. Сегодня как никогда меняются объективные условия, на вызовы которых должна отвечать наука о менеджменте. Отвечает ли она однозначно? НЕТ. Существует только постоянное движение - циклический кризис: беспрецедентный мировой финансовый кризис - это, прежде всего глубокий кризис менеджмента и экономики [6].

Рассмотрим **объективные условия**, на вызовы которых наука о менеджменте, да и другие науки, особенно экономическая, не ответили и не могут однозначно ответить сегодня.

1. Быстрые перемены в технологиях и рост сложности и наукоемкое<sup>TM</sup> продукции.

2. Радикальные изменения в потребительском спросе и в глобальной конкурентной рыночной среде (хотя конкурентное преимущество весит сегодня не больше «снов бабочки»).

3. Глобализация производства и сферы услуг.

4. Новые информационные технологии.

5. Возрастающая образованность и мобильность рабочей силы.

6. Глобальные проблемы окружающей среды. Концептуальный взгляд на теорию менеджмента предполагает формирование общего представления о сущности и содержании менеджмента как особого вида человеческой деятельности, его всевозрастающего значения в жизни любого общества. Существует множество подходов к определению понятий «менеджмент» и «управление». Не вдаваясь в семантическую дискуссию и не углубляясь в генезис этих понятий, будем далее рассматривать их в учебных целях как синонимы, что отражает общую природу, субъектно-объектное единство, однородность сущности и содержания подразумеваемого воздействия. Тем не менее, необходимо высказать и отношение авторов к этому вопросу. Считаем, что правомерно говорить о категории «менеджмент», если деятельность организации преимущественно направлена на бизнес, коммерцию, в противном же случае более правильно ориентироваться на категорию «управление». Более того, нам ближе истинно русское понятие «управление» [7].

Исследования показывают, что ни в одном российском историческом источнике по проблемам экономики, управления, права, понятие «менеджмент» не применялось. Можно по-разному трактовать категорию «управление»: от «управы над ленью» до целенаправленного «воздействия». Управление является также функцией самых различных организованных систем, обеспечивающих сохранение своей структуры, реализацию программ, целей деятельности и сам процесс.

С современных позиций необходимо рассматривать менеджмент и как деятельность по реализации основных функций управления: планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Если менеджмент реализуется через свои основные и частные функции, то он и сам является функцией собственности. Как он защищает собственность? Огромными заборами, железными дверями, охранниками с оружием. Но не это главное. Собственность должна не только охраняться, но и работать - самовозрастать и приносить прибыль. Еще недавно единственным видом собственности в нашей стране была общественная собственность, что в принципе упрощало управление. Сегодня же видов собственности, а соответственно и капи-

тала множество и собственникам приходится ими управлять самим или же нанимать менеджеров.

Несомненно, что сутью менеджмента является процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения. Управление - это также сложная, разнообразная интеллектуальная и практическая деятельность, включающая аналитическую, информационную, организационную работу и, самое главное, работу с людьми в процессе постановки и реализации целей. Многие исследователи рассматривают общий менеджмент с точки зрения его сущности и содержания через такие важные категории, как процесс, функция, наука, искусство и др. (рис. 3).

Общий менеджмент есть обобщение, рассматриваемое как теория. Общий менеджмент наиболее тесно взаимосвязан с функциональным и производственным (объектным) менеджментом. Первый представляет собой специализированное руководство, возникшее в результате деления и специализации управленческого труда.



**Рис. 3. Проявления менеджмента**

Например, можно выделить финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом, управление исследованиями и разработками и т.п.

Производственный (объектный) менеджмент рассматривает процесс управления уже с точки зрения специфики объекта управления: государственный, региональный, муниципальный, социальный, военный, общественный, церковный и др. Важно учитывать также уровень управления, что связано с системным и иерархическим подходами [8].

Различают более ста типов управления, которые дают видовую характеристику общему, объектному (производственному) и функциональному менеджменту. Действительно, в любой организации реализуются три вышеуказанных типа менеджмента, которые в каждой организации имеют только свой видовой оттенок: административный, экономический, социальный, тра-

стовый (доверительный), временный, арбитражный, демократический, авторитарный, тендерный, корпоративный и др. (рис..4).

Важной составляющей при освоении курса является выработка теоретико-методологического взгляда на менеджмент, рассмотрение общего менеджмента как системы обобщенных упорядоченных знаний об управлении социально-экономическими или производственно-хозяйственными системами. Так, теория менеджмента включает законы, принципы, функции, организационные структуры и формы, процесс менеджмента, которые детально рассматриваются в других разделах настоящего труда.



**Рис. 4. Видовая характеристика менеджмента**

Методология позволяет на основе научных подходов, применяемых в управлении, познать содержание и сущность менеджмента. Значительная часть теоретических и методологических разработок доведена до практического уровня и используется для разработки организационных структур, обоснования и выбора решений, оценки стратегий и т.п. Формируется новый инструмент руководителя - компьютерное бизнес-моделирование [9].

Предметом нашего изучения является менеджмент, направленность которого определяется, прежде всего, организационно-социальными, экономическими отношениями между работниками по поводу управления. Все рассматриваемые объекты управления воспринимаются социально-экономическими системами. Такими системами могут быть: государство в целом или регион, муниципальное образование, производственно-хозяйственное предприятие, социальная сфера.

В науке о менеджменте изучают не только функции, но и процессы, которые учитывают и реализуют конкретные руково-



дители (субъекты управления), создавая для этого соответствующие органы или аппарат управления. Это еще и искусство управления, основанное как на врожденных, так и на приобретенных качествах руководителя, таких как талант, способности, навыки, интуиция, воображение, опыт, управленческое мышление, образование. Искусство управления проявляется в умении принимать обоснованные решения, использовать нововведения, развивать неформальные отношения, находить индивидуальный подход, создавать атмосферу творчества в организации, использовать интеллектуальный потенциал каждого работника.

Фундаментом науки являются ее законы. Наука менеджмента опирается на систему законов объективного окружающего мира. Это, прежде всего закономерности самого менеджмента, экономические законы, законы социологии и психологии, кибернетики, биологии и др. Формой же выражения законов выступают принципы управления, т.е. определенные правила, которым следует руководитель, создавая организацию и реализуя процесс управления. Смена экономической и управленческой парадигм, развитие науки, открытие новых законов приводит к появлению новых принципов управления. Хотя теоретико-методологические положения носят объективный характер, тем не менее, они реализуются конкретными людьми, поэтому взаимодействие индивидуума, группы, организации в целом имеет решающее значение для эффективности менеджмента. Здесь на первый план выдвигаются поведенческие проблемы управления, его социологизация, формирование команды и роль руководителя, выявление и реализация лидерского потенциала, как всей организации, так и группы и отдельной личности. К факторам внутренней среды организации относится также организационная культура. Действительно, организации, как и этнические группы, народности, национальности, семьи, имеют свое «лицо», свою собственную уникальную культуру, которую, прежде всего, определяют работающие в ней люди, их ценности и убеждения. При этом особое значение приобретают социальная и синергичная антропологии [10].

Всякое управление начинается с целеполагания как процесса определения цели. Содержание менеджмента раскрывается через его функции. Функции управления объективно обособились и выделились в процессе разделения труда вообще, и управленческого в частности. Функции, обособившиеся под

воздействием субъекта управления, обычно трактуются как **общие функции управления** - планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Они отражают содержание управленческой деятельности и присутствуют в любом процессе менеджмента, независимо от того, на каких объектах и уровнях он реализуется. **Конкретные функции управления** (частные, специальные) обособились под воздействием объекта менеджмента и отражают многочисленные виды деятельности производственного (объектного) менеджмента.

Изучение дисциплины «Общий менеджмент» будет неполным, если не рассмотреть **методы управления**, представляющие способы и приемы воздействия для достижения определенных целей. Методы управления отвечают на вопрос: как и каким образом, достигается управленческое воздействие? Методы управления носят альтернативный характер и не являются набором готовых рецептов для руководителя. Они основаны на инстинкте, потребности, интересе и мотиве индивида.

**Методы мотивации** - способы, приемы, используемые менеджерами для побуждения людей к выполнению целей, задач, к осуществлению определенных действий. Существует большое разнообразие методов мотивации, включающих поощрение и санкции экономического, социального, психологического, административного характера, воздействующих на интересы и потребности человека: продвижение по службе, изменение условий оплаты труда, благодарность, признание заслуг, повышение квалификации и т.п. Можно образно определить количество методов мотивации количеством интересов мотивируемых [11].

Сегодня все больший интерес вызывает «новая экономика», которая и является объектом управления или управляемой подсистемой достижения определенных целей. Известно, что между управляющей и управляемой подсистемами действует закономерность оптимальной соотносительности (по качеству) и пропорциональности (по количеству). Данная закономерность требует количественных и качественных изменений в управлении в соответствии с изменениями в объекте управления. Эффективность и качество любой системы управления обуславливается тем, в какой степени она соответствует требованиям функционирования управляемых объектов. Изменения же в функционировании экономики, прежде всего макроэкономики,

сегодня и в будущем являются концептуальными и радикальными, что требует таких же изменений и в системе управления.

Уже не менее 200 лет известна парадигма, согласно которой первопричиной процветания или, напротив, упадка и предприятий, и государства является, соответственно, хорошее или плохое управление. Менеджмент как профессиональный вид деятельности сложился только в последнее столетие. Не случайно прошедший век называют веком управления. Действительно, страны «золотого миллиарда» - это страны с эффективной организацией и управлением. Управление в наступившем столетии еще более усложняется и ставит благополучие любой организации и общества в целом в зависимость от уровня эффективности управления. Управление уже сталкивается с серьезнейшими проблемами. Глобализация экономики с ее конкуренцией, диверсификация рабочей силы и качественное изменение ее содержания, информационный взрыв, революционные успехи в развитии знаний, новые взгляды на качество продукции и услуг - вот неполный перечень реалий, с которыми сталкивается каждый из нас, и в особенности менеджмент. Эти проблемы широко обсуждаются, предлагаются различные пути их разрешения, но все едины в одном, что путь успеха лежит через самого человека [12].

Коренные изменения, с которыми сегодня сталкивается управление, можно охарактеризовать как изменение его парадигмы. Переход к новой парадигме в России одновременно является переходом к рыночной парадигме вообще и к мировым тенденциям организации и менеджмента в частности, что сильно усложняет ситуацию.

Новая экономика связана с революционными изменениями в производстве, которое все более зависит от новых технологий и знаний. В объеме общих затрат резко возрастает доля затрат интеллектуальных. Так, в стоимости современной электроники порядка 70% приходится на ее нематериальную составляющую. Когнитивный подход, знания становятся основной производительной силой и средством производства. Именно знания превращаются в главное поле конкуренции. Кардинально меняется понятие «собственник средств производства», а значит, теряют свою роль многие экономические теории. Информатизация, «паутина» Интернета, общая глобализация изменяют традиционное представление о рабочем месте и его роли в производстве и управлении, требующих высокого куль-

турно-образовательного и профессионально-квалификационного уровня. Все это делает необходимым пересмотреть постулаты теории организации рабочего места каждого сотрудника. Он может одновременно использовать свое средство производства - знания - в нескольких проектах, программах, реализуемых в различных организациях земного шара, при этом, не покидая своего жилища [13].

В системе менеджмента изменится и характер использования тех или иных методов управления. В системе методов управления снизится роль организационно-распорядительных методов, так как они в основном будут заложены в различные технологии. Изменится сущность экономических методов: центр тяжести с экономических показателей переместится на финансовые. Ориентация на денежные вознаграждения постепенно будет переходить на ценностные установки. Пространственная рассредоточенность работников потребует новых методов создания морально-психологического климата и условий работы.

Более высокие темпы роста производительности труда во всех сферах производства в новой экономике позволят увеличить производство товаров, но фокус с производства товаров сместится в пользу оказания услуг. В новых условиях не только пропагандируется, но и все активнее реализуется мораль получения наслаждения и удовольствия, что также работает в пользу расширения самых различных услуг.

Новая экономика изменчива настолько, насколько изменчивы внешняя среда и ее деловая часть. Динамизм экономики любой организации, ее гибкость и адаптированность к внешней среде являются сегодня важнейшими показателями ее выживаемости и положительной результативности. Такая зависимость предъявляет соответствующие требования и к системе менеджмента, прежде всего - к ее структуре в самом широком смысле. Структура - статическая составляющая системы менеджмента - начинает приобретать черты динамической системы, становится мягкой, гибкой, адаптивной. Проходит век «гигантизма», «слопизма». Можно образно сказать, что гигантские слоны «реструктурируются» в огромную колонию мышей (под частыми ураганами выживают гибкие ивы и гибнут вековые дубы). Если же вернуться к системе управления, бросается в глаза процесс сетизации структур. Таким образом, новая экономика требует новых подходов, как к динамической, так и статической части общего менеджмента.

Новая экономика как никогда предъявляет новые требования ко всему персоналу организации и, в особенности - к управленческой части. На первый план выдвигается человек с его знаниями, талантом, особую значимость приобретает лидерство. Лозунги «Во имя человека», «Для человека» постепенно становятся реалиями и проявляются в таких парадигмах, как «Я - организация, организация - Я» [14].

Каждая организация имеет лидерский потенциал, поскольку каждый ее член способен оказывать влияние на других ее членов. Проблема состоит в познании этого потенциала, превращении его в ресурс и использовании данного ресурса. К слову, каждый из нас является носителем управленческого потенциала, но, только заняв определенное положение в управлении можно реализовывать его через формальную власть.

Жизнь также свидетельствует, что реализация потенциала человека в значительной мере зависит от ситуации. Нынешняя реальность такова, что лидерами в политике, экономике, предпринимательстве становятся не только люди, изначально обладающие соответствующими качествами, но и те, кто, не обладая ими, уже приобретя власть (или, как прежняя партноменклатура, сохранив ее), «имитируют» эти качества и сами начинают верить в то, что действительно ими обладают. Об этом свидетельствует, в частности, карьера многих «перестроечных» лидеров в политике, бизнесе.

Мы привели самые обобщенные взгляды на наиболее сложные и дискуссионные проблемы теории менеджмента, рассмотрели его основные категории, которые будут подробно раскрыты в настоящем труде, и надеемся, что это вызовет интерес и позволит вам более глубоко освоить такую важную дисциплину, как « Теория менеджмента ».

#### Ситуация

Образованная из крупного научно-производственного объединения корпорация выполняет долгосрочные международные высокотехнологичные контракты, участвует в национальных проектах «Нанотехнологии», «Здравоохранение», «Образование», разрабатывает инновационные программы в аэрокосмической и сопряженных с ней отраслях науки и техники. Корпорация объединяет ОАО «Наука», «Инновации», «Производство», «Испытание» в холдинг, акции и другие ценные бумаги которого котируются на фондовом рынке. Созданная как ведущее предприятие наукограда, корпорация развивает спектр

производства товаров и услуг народного потребления в основных и региональных формированиях.

### **Ситуация 1-1 «Научные исследования»**

Научно-экспериментальная ориентация основных процессов корпорации и интеллектуально-исследовательская атмосфера сотрудничества работников обусловили соответствующие приоритеты профессионального формирования и развития персонала. Они активно проявляются в изучении, анализе, оценке, разработках, предложениях и следующих за ними совершенствованиях как профильных, так и обеспечивающих видов деятельности.

В связи с проводимыми экономическими и административными реформами одной из наиболее актуальных сфер, привлекающих исследовательский интерес человеческого капитала корпорации, в последнее время стало управление, и прежде всего его наиболее наглядное и привлекающее внимание проявление - профессиональное руководство подчиненными.

### **Обоснование и нахождение оптимальных моделей руководства и управления стало одной из актуальных проблем стратегии развития корпорации**

Основополагающей концепцией построения и осуществления оптимального соотношения руководства и управления корпорацией стало представление модели иерархически ориентированной пирамиды. Объединяя весь персонал управления, она позиционирует в своей вершине руководителей всех подразделений и корпорации в целом. Все они, от генерального директора корпорации до руководителя исследовательской группы, бригадира и мастера производственного участка, осуществляют профессиональное руководство подчиненными и представляют собой менеджмент разных уровней [15].

Очевидно, что менеджмент представляет не только состав руководителей, но и прежде всего осуществляемую ими систему руководства корпорацией, отражающую соответствующую модель постановки и достижения ее целей. Значительная часть штатных, регулярно, в том числе автоматически, реализующихся положений, правил, регламентов и т.п., закрепленных нормативной и организационно-методической документацией корпорации, также воспринимается как составляющая такой системы.

Таким образом, менеджмент определяется как профессионально-руководящая составляющая всей системы власти

корпорации, включающей еще и деятельность специалистов и исполнителей аппарата управления.

### **Истоки научного менеджмента**

При освоении дисциплины «Менеджмент» важен исторический подход, предусматривающий изучение основных исторических этапов и периодов развития общего менеджмента - эволюционного, революционного, - с целью компетентной ориентации в тенденциях, концепциях, организационных школах, парадигмах и перспективах менеджмента. Если наша жизнь - способ хранения информации (генетической), то наличие исторической памяти у народа, организации, нас с вами и есть критерий живучести общества как социального организма.

Изучив рекомендуемую литературу, вы раскроете для себя, что эволюция управления насчитывает, но крайней мере семь тысячелетий и можно выделить пять управленческих революций.

1. Первая управленческая революция - **религиозно-коммерческая** произошла 5000 лет назад.

2. Вторая управленческая революция - **светско-административная** - связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством. Этими законами вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность.

3. Третья управленческая революция известна как **производственно-строительная**. Она прошла за 600 лет до н.э., во времена правления Навуходоносора II (605-562 гг. до н.э.).

4. **Зарождение капитализма и начало индустриального прогресса** - основной фактор четвертой управленческой революции (XVII-XVIII вв.). Ее результат - отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

5. Пятая управленческая революция (конец XIX - начало XX в.) известна под названием **«бюрократическая»** и связана с именем М. Вебера. Она позволила оформить крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда в управлении, ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров [16].

Каждый человек, который хочет считать себя цивилизованным, должен обладать определенными познаниями, в том числе историческими. Должен иметь, как минимум, знания об общей направленности и закономерностях культурной эволю-

ции человечества в процессе зарождения, развития и гибели цивилизаций, а также собственных «корней» происхождения, истории своего народа, общества и государства.

Первые проявления сформировавшегося менеджмента относятся к IV тысячелетию до н.э., когда в Самарии и Египте появились централизованные органы власти. Формирование и развитие основных этапов процесса административного становления можно проследить по материалам литературных источников.

Еще в античности появились первые, систематизированные и обобщенные работы по организационно-управленческим проблемам. В этом плане особенно интересны работы «Государство» Платона и «Политика» Аристотеля. Античный менеджмент уже тогда выделялся инновационностью, особенно в сельском хозяйстве и торговле, новаторством и венчурной направленностью инвестиций. При этом древнегреческие философы занимались экономикой, логистикой, стратегическим менеджментом и были уже неплохими менеджерами [17].

Менеджмент как наука утвердился в конце XIX - начале XX в. Отделение управления от собственности и собственника вследствие разделения труда вообще, и управленческого в частности, развитие наук о человеке: социологии, психологии, антропологии (экономической, социальной, синергической и др.) - вызвали к жизни научный менеджмент. Он представлен в самых различных течениях, направлениях, которые можно сравнить с джунглями, где легко заблудиться. Поэтому проведем хронологический анализ, разделив эти направления на основные школы менеджмента.

### **Миссия организации**

Миссия (предназначение) организации - объединяющая и направляющая деятельность работников:

- представляет базис, точку опоры для всех плановых решений организации, определения ее целей и задач;
- создает уверенность, что организация преследует ясные цели;
- помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- создает понимание и поддержку среди внешних контрагентов организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.).



Не всегда можно сформулировать, к какой области бизнеса или некоммерческой деятельности относится организация. В наиболее общем виде предназначение организации описывает:

- предлагаемые продукты или услуги;
- место и роль в системе рыночных отношений;
- этап жизненного цикла организации;
- технологию производства и менеджмента (процессы, инновации);
- философию (базовые взгляды, ценности, мотивации);
- внутреннюю концепцию (от источников силы до факторов выживания);
- внешний образ, имидж (перед партнерами, потребителями, обществом).

Осуществляя свою миссию (предназначение), менеджмент добивается достижения определенных целей с учетом этапов жизненного цикла продукции, самой организации. Она выпускает определенную продукцию и оказывает услуги, использует различные технологии и т.д.

Организация создается и действует для осуществления миссии, достижения общей цели, направленной на удовлетворение потребностей и интересов. Организация может иметь не одну, а несколько общих целей. Члены организации имеют собственные различные цели. Однако организация существует до тех пор, пока у нее существует хотя бы одна из целей, которая объединяет людей. Фрагмент дерева целей менеджмента представлен на рис. 5.

Миссия формулируется в общих чертах и отражает основное направление действия, придает организации определенность и индивидуальность. Организация с ясным представлением о цели своего существования более успешна, чем та, которая ее не имеет. Миссия имеет большое значение для деловой среды, определяя имидж организации, привлекая потребителей, партнеров, акционеров, информируя о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности. Миссия является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет ее организационную структуру. Она оказывает влияние на формирование организационной культуры, так как сотрудники организации должны разделять миссию, осознавать и вносить вклад в ее достижение, а также разделять ценности и принципы организации [18].

На уровне организации, особенно крупной, миссия может быть диверсифицированной. На уровне подразделения или малой организации миссия формулируется более конкретно, четко и, как правило, отражает конкретную сферу деятельности и производимый продукт. Определяя миссию, менеджмент официально формулирует смысл существования организации и доводит его до каждого сотрудника в доступной и понятной форме.

Миссия отражается как в средствах массовой информации, так и в бизнес-плане, годовом отчете и других



**Рис. 5. Модель дерева целей организации**

документах. В широком смысле миссия - философия, видение и смысл существования организации. Такой подход к формированию миссии характерен для организаций с длительным жизненным циклом и определяет ценности, принципы, в соответствии с которыми организация существует и намеревается существовать. Ясно, что организация, не меняя основного содержания миссии, будет менять формы ее реализации. Практическая миссия (в узком смысле) - это сформулированная цель деятельности конкретной организации, в которой проявляется ее уникальность, главные отличия от подобных организаций. Миссия также должна отражать сложившийся имидж организации [19].

Миссия организации отражает интересы и потребности групп организации, входящих, как во внутреннюю, так и во внешнюю среду. Основными заинтересованными группами являются:

- 1) собственники, заинтересованные в добавочной стоимости;
- 2) сотрудники, заинтересованные в высокой заработной плате;
- 3) покупатели, заинтересованные в получении товара на определенных условиях;
- 4) органы, следящие за соблюдением правовых норм;
- 5) поставщики, заинтересованные в устойчивых и эффективных связях;
- 6) местные сообщества, заинтересованные в содействии достижению собственных целей;
- 7) общество, заинтересованное в эффективной работе организации, открытии новых рабочих мест, увеличении налоговых отчислений и др.

Миссия должна отражать интересы перечисленных групп, учитывая, что эти интересы могут быть весьма противоречивы. В первую очередь миссия учитывает интересы собственника (собственников), сотрудников и покупателей. Миссию можно рассматривать как основополагающие правила или принципы, в соответствии с которыми компания ведет бизнес или некоммерческую деятельность. Миссия является «краеугольным камнем», помогающим менеджерам принимать решения или осуществлять выбор. Формулировка задач миссии должна быть лаконичной, сжатой, четкой и отражать провозглашенные намерения организации, она не должна превращаться в красивый набор слов вроде «священного долга», «во имя и благо наших сотрудников, клиентов, общества» и др. Чтобы стать полезной, миссия должна быть:

- ясной и понятной;
  - вызывающей доверие;
  - технологичной, количественно определенной по времени [20].
- Такая миссия или видение перспектив вдохновляет и побуждает персонал к действию и положительно воспринимается деловой средой. Хорошо сформулированная миссия обычно отражает:
- историю организации, ее главную цель, ценности, приоритеты;
  - определение основной сферы деятельности по удовлетворению конкретных потребностей покупателей в избранных сегментах рынка;

- приоритеты завоевания сегментов рынка и то, каким методам будет отдаваться предпочтение для продвижения продукции, в чем сила организации, ее отличительные возможности, необходимые для выживания;

- отношение организации к расширению и финансированию, инновации, экологии, технологиям процесса менеджмента и производства и т.д.

Однако чтобы руководству компании самому ответить на эти вопросы, необходимо провести трудоемкие исследования, анализ и получить компетентные консультации с учетом этапа жизненного цикла, на котором находится организация. Основными становятся вопросы: «Кто мы есть?», «Что мы делаем?» и «Куда движемся?». Ответ на последний вопрос отражает стратегическое видение организации [21].

Большинство российских руководителей не уделяет внимания выбору и формулировке миссии своей организации, считая это ненужным или не понимая значения миссии. Многие организации, благополучно пережившие финансовый кризис 1998 г., имели четкую миссию, стратегическое видение и временно перешли с этапа получения прибыли на этап выживаемости. Новый цикл общемирового кризиса углубляет значение миссии в антикризисном менеджменте. Хотя нельзя не отметить, что хорошо разработанная миссия организации является существенным, но недостаточным элементом эффективного управления.

Многие руководители сами создают неправильное понимание реального положения организации. Более того, некоторые менеджеры считают себя отлично сработавшейся командой, и прошлые успехи, если таковые были, мешают им критически взглянуть на существующее положение. Причиной инертности может быть и недостаточное понимание командой основного источника благополучия, конкурентного преимущества компании. Для «встряски» таких команд часто необходима близкая к кризисной или даже кризисная ситуация. Правильно сформулированная миссия дает внешней среде информацию о деятельности, имидже, во внутренней среде способствует единению сотрудников и созданию корпоративного духа, делая менеджмент эффективнее.

### **Субъективные и объективные факторы в менеджменте**

Управление является необходимой составляющей всякой целенаправленной деятельности. Без управления никакая деятельность не приведет к желаемому результату, да и хаотичский набор действий нельзя назвать деятельностью. Управление вносит порядок в деятельность организации в целом, согласует действия исполнителей и менеджеров и направляет их на получение желаемого результата. В этом сущность управления и статус необходимого элемента всякой - индивидуальной или коллективной - деятельности.

Но управление не ведет к успеху автоматически, т.е. не означает гарантированную эффективность. Управление осуществляют люди, и поэтому оно несет в себе личностные, т.е. субъективные, представления людей об объективных процессах. Это положение можно сформулировать так: любое управление представляет собой сочетание субъективных и объективных факторов воздействия [22].

Объективные факторы проявляются уже в самой потребности управления для осуществления любой деятельности, а также в условиях осуществления этой деятельности, основных функциях, отражающих содержание воздействия, и в тех свойствах управления, которые характеризуют его как специфический вид деятельности человека. Наиболее важными свойствами управления являются: целенаправленность, согласование действий, разделение и специализация управленческой деятельности, профессионализм, информация, временная и пространственная протяженность деятельности, полномочия (полнота возможностей), фактор воздействия, функционирование по контуру прямой и обратной связи, развитие организации. Объективными факторами они являются потому, что их невозможно исключить из управленческой деятельности, но можно использовать в достижении успеха или в обеспечении эффективности управления. Эффективность этого использования определяется знаниями, опытом, искусством руководителя, определяющими такую важнейшую составляющую управления, как менеджмент.

Помимо объективных факторов менеджмент опирается и на субъективные, отражающие особенности личности, которой принадлежит главная роль в управлении. К ним относятся: психологические черты, уровень и особенности опыта, уровень и качество знаний работника, мотивация в деловых ситуациях,

ценностная ориентация личности, система индивидуальных интересов, эмоциональная структура личности (развитость души), интеллектуальный потенциал и его особенности, личная организованность (организационная культура), личностные взаимоотношения в группе. Но было бы неправильным сводить субъективные факторы только к личности менеджера. Они отражают общее проявление натуры (природы) современного человека и ее влияние на управленческую деятельность.

Субъективные факторы при коллективном управлении отражают особенности субъекта управления в целом. И тогда это не просто психологические особенности отдельной личности, пусть это будет даже сам менеджер, но и особенности системы психологического функционирования всего аппарата управления, всей управляющей системы. Структуру интересов и психологических особенностей имеет не только отдельная личность, но и вся группа в целом.

Объективность проявляется в самом факте независимости того или иного явления от человека, субъективность - в формах, вариантах этого существования, которые определяются деятельностью человека, пониманием или непониманием им сути явлений, учете или игнорировании им этой сути [23].

В управлении всегда объединяются субъективные и объективные факторы. В этом сочетании может преобладать то или иное понимание необходимости учета объективных условий или исключительное предпочтение желаним, красивым, но нереальным гипотезам. Если в управлении преобладают субъективные факторы, то говорят о субъективизме или его разновидности - волюнтаризме. Часто это оценивается как отрицательное явление. Но следует признать, что субъективизм в определенных условиях может играть и положительную роль, отражая искусство управления. Ведь субъективные факторы всегда действуют в комплексе. Важно не просто оценивать и констатировать преобладание субъективных факторов, но видеть структуру, комплекс субъективных факторов, а также изменяющиеся условия их проявления.

Иногда в кризисной ситуации, социальном конфликте именно субъективные факторы могут сыграть решающую роль. Это - личность менеджера, ценности и позиции его помощников, его команды. И часто эти факторы действуют вопреки объективным тенденциям развития, ускоряя или сдерживая их.

Преобладание объективных факторов над субъективными всегда рассматривалось как научный подход к управлению. Это преобладание проявляется в наличии и методологии учета объективных обстоятельств деятельности человека. Наука дает человеку знание об объективных процессах мира и общества. И чем более полно и умело использует человек в деятельности эти знания, тем больший успех он имеет. Знание законов физики позволяет взлетать в воздух, получать электричество, быстро передвигаться. Знание биологических законов позволяет делать операции, лечить от болезней и спасать от преждевременной смерти.

Знание законов развития общества позволяет регулировать общественные отношения и избегать социальных катаклизмов. Правда, законы общественного развития - это наиболее сложные законы природы и эффективно использовать их человек еще не научился. Но, так или иначе, знания, которые даст нам наука, позволяют действовать более успешно, чем при отсутствии знаний. Использование знаний в любого вида деятельности - это научный подход. Но использование знаний в управлении - это научный подход в квадрате, потому что управление предназначено для согласования. Именно это и характеризуют объективные факторы управления. Управление, построенное только на использовании объективных законов, не обязательно окажется успешным или эффективным.

Управление - это всегда работа с людьми, взаимодействие работников в условиях противодействия их интересов и ценностей. Человек - это постоянная динамика настроений, мыслей и чувств, изменения сознания. Не в меру объективизированное управление может превратиться в технократический подход, при котором исчезает человек, а существуют только единицы объективных процессов. Только флуктуирующее сочетание объективных и субъективных факторов управления может иметь настоящий успех. Гибкость и адаптивность управления, помимо всего прочего, означает и флуктуацию сочетания субъективных и объективных факторов управления. Но тогда возникает вопрос: существует ли оптимальное сочетание? Для каждой организации в отдельности, для каждого этапа, а иногда и для каждого момента ее развития существует свое сочетание. Выбор его уходит в понимание искусства управления [24].

В основе любой научной концепции, которая давала бы достаточно глубокое объяснение проблем и явлений и позволя-

ла бы ему организовывать свою деятельность с максимальным эффектом, находится комплекс теоретических положений, который и составляет понятие теории. Теоретические положения, обладающие определенным уровнем абстракции и обобщения, чаще всего формулируются в виде законов, закономерностей и принципов, отражающих объективные связи явлений, составляющих предмет науки (рис. 6).

Менеджмент является не только областью деятельности, по и областью знаний, накопленных практикой, обобщением которых занимается теория менеджмента. Развитие теории, углубляющей понимание менеджмента, способствует совершенствованию практики. Наивысший уровень понимания сущности явления отражают объективные законы и закономерности, устанавливающие связи их свойств и характеристик. Учет этих связей и способствует совершенствованию практики менеджмента [25].

Менеджмент согласовывает деятельность подчиненных на основе ведущей роли их экономических интересов. Следовательно, теоретическую основу менеджмента должны составлять закономерности, определяющие такое согласование, иначе говоря, отражающие объективные связи такого согласования. Все явления подчиняются законам, отражающим их сущность, глубинные процессы существования и проявления. По действию законов мы оцениваем специфику явлений. Законы менеджмента отражают объективные связи возникновения, функционирования и развития организации. Они определяют строение, функционирование и развитие системы менеджмента,





**Рис. 6. Закономерности и принципы в концепции менеджмента**

характеризуют существенные (необходимые), устойчивые (повторяющиеся), объективные (независимые от сознания) связи менеджмента. Закономерности отражают общие тенденции изменения всех явлений, характеризующих менеджмент. Это либо совокупное действие законов, либо доступный уровень понимания сущности явления, либо и то и другое. Не углубляясь в полемику о соотношении понятий закона и закономерности, условимся считать, что функционирование и развитие менеджмента, имея свои особенности и тенденции, подчиняются действию определенных закономерностей, которые не исключают понимания законов менеджмента.

**Принципы менеджмента**

Закономерности менеджмента действуют не по отдельности, а в своей совокупности. Это очень важное положение и для науки, и для практики менеджмента. Взаимодействие закономерностей отражает суть возможностей менеджмента и сложности их использования в практической деятельности. Использование закономерностей предполагает учет их требований в практической деятельности. Действия менеджера должны соответствовать требованиям закономерностей настолько, насколько это позволяют ему опыт, профессионализм и искусство. Нельзя взлететь, не имея крыльев, но зная законы физики, можно построить летающий аппарат. Нельзя управлять деятельностью людей, не представляя, на какой основе и каким образом можно согласовывать их действия, не зная закономерностей управления и не учитывая их действие. Но закономерности менеджмента действуют в совокупности всех законов социально-экономической системы, и это усложняет проблему их использования, которое не может быть оторвано от экономических, социальных и других законов [26].

Формы использования закономерностей могут быть различны. Они включают определение последствий различных явлений, выработку принципов, ограничений, учет факторов успеха, формулирование рекомендаций, а также разработку показателей, расчетных формул, методик, оценок. Но начинается использование с практического понимания принципов менеджмента. Они являются средством практического использования закономерностей. Особенность принципов заключается в том, что они отражают потребность совокупного, совместного ис-

пользования закономерностей. Принципы как основные правила, формулируемые на основе объективных закономерностей, оценке ситуаций, понимания проблем, являются главным фактором, определяющим деятельность менеджера.

Представленная на рис. 7 схема описывает исключительное разнообразие принципов менеджмента: научные и прагматические, общие и частные, функциональные и комплексные, организационные и методологические, принципы ограничений и принципы



**Рис. 7. Классификация принципов менеджмента**

установок, главные и второстепенные, ситуационные и постоянные, жесткие и мягкие, социально-экономические и организационно-технические, проблемные и целевые. Выделим **основные принципы, определяющие научный подход к менеджменту и отражающие требования его объективных закономерностей.**

1. **Принцип организационного оформления функционального и полномочного разделения управленческой деятельности.** Такое разделение может произойти неформально. Но для стабильности управления оно требует организационного закрепления регламентами, нормативами, ответственностью. Это предохраняет от бессистемной и хаотической флуктуации функций и полномочий, повышает ответственность и создает условия реализации управленческой деятельности.

2. **Принцип сочетания формального и неформального управления** призван ограничивать тенденции излишней формализации управления, создающей опасность его бюрократизации, а также учитывать факторы лидерства, благоприятной социально-психологической атмосферы [27].

3. **Принцип делегирования полномочий** способствует созданию наилучших условий профессионального решения проблем, разгрузке менеджеров, развитию инициативы, повышению ответственности. Это принцип поиска эффективной централизации управления.

**А. Принцип интеграции процессов управления** заключается в регулировании меры участия, выравнивании нагрузки, оптимизации связей, эффективном использовании ресурсов, достижении синергетического эффекта совместной деятельности.

5. **Принцип мотивации деятельности.** Управление может быть устойчиво успешным только в том случае, если оно опирается на позитивные мотивы деятельности человека (интересы, ценности, установки и пр.). Опасения, страх, неприязнь, манипулирование сознанием, обольщение обещаниями, искажение ситуации не дают действительного и устойчивого эффекта управления.

6. **Принцип участия в управлении создает** атмосферу демократизма, доверия, позволяет использовать коллективный разум, понять интересы, точнее и объективнее оценить ситуацию. Использование этого принципа повышает управляемость, инициативность персонала, самостоятельность и поиск средств улучшения работы.

7. **Принцип развития.** Управление всегда должно быть ориентировано на развитие, которое определяет стратегический характер управления, его целеустремленность и перспективность. Развитие - это стремление к новому качеству.

8. **Принцип научности и искусства управления** требует разработки и реализации практической концепции управления, построенной на основе исследований, использования научного инструментария. Научный подход должен дополняться искусством управления, которое требует соответствующих условий.

9. **Принцип динамичности и адаптивности системы управления.** Эти качества определяются как организацией управления, так и характеристиками персонала. Это принцип своевременной модернизации управления по потребностям функционирования и развития социально-экономической системы (объекта управления).

10. **Принцип экономии времени в процессах управления.** Время является главным невозполнимым ресурсом. Эффективность его использования обеспечивает и рациональность организации управления, и ритмичность работы, и профессионализм персонала, и качество решений.

В разные периоды развития науки и практики менеджмента формулировались различные принципы. Таким образом, ос-

новые принципы менеджмента отражают не только понимание закономерностей, уровень научных знаний, но и практические условия менеджмента [28].

**Место теории менеджмента в системе современных знаний**

Объектом менеджмента является целенаправленная деятельность человека. Как уже не раз отмечалось в настоящем труде, именно для согласования этой деятельности и придания ей общего целевого направления необходим менеджмент, и сущность его заключается в тех объективных связях и зависимостях, которые отражают отношения менеджмента. Отношения менеджмента возникают в процессе воздействия на деятельность людей. Человеческий фактор определяет не только возможность, но и цель и средства этого воздействия. Дифференциация и интеграция знаний необходимы теории менеджмента, как и любой другой науке. Но их концептуальное оформление строится на основе взаимодействия социально-экономических наук, ибо они отражают полный комплекс интересов и мотивов деятельности людей. Так возникает проблематика менеджмента, т.е. состав и структура его проблем. Она оригинальна и единственна в этой системе социально-экономических и организационных знаний.

Можно сказать, что теория менеджмента выделилась из социально-экономических наук, но испытывает их влияние. Главными из этих наук являются экономическая теория, социология, психология, теория организации, кратология (наука о власти). Идеи каждой из этих наук в теории менеджмента рассматриваются в приложении к управленческой деятельности человека [29].

В то же время теория менеджмента тесно связана с кибернетикой и информатикой. Они играют важную роль в понимании того, как формируются связи и функционируют коммуникации. За довольно значительный период развития из теории менеджмента выделилось множество специальных знаний, отражающих разнообразные проблемы развития, как самого менеджмента, так и его объекта - организации. Это специализированные знания о типах менеджмента, расширяющие возможности эффективного менеджмента и углубляющие наши представления о реальных процессах его развития - стратегический и инновационный менеджмент, креативный и экологический менеджмент, управление качеством и управление знаниями и мно-

гие другие. На этом развитие теории менеджмента не останавливается. В будущем будет происходить как трансформация общей теории (изменение приоритетов в структуре знаний, методология исследований, новые принципы интеграции знаний и др.), так и углубление знаний в области дифференцированных разделов теории менеджмента, в частности в управлении изменениями и преобразованиями, управлении рисками, управлении развитием и др.

Теория менеджмента - одна из самых динамичных наук. Стремительные изменения в экономических условиях развития, опасность кризисов, глобализация экономики, современные и будущие коммуникационные возможности ставят перед ней новые проблемы и вызовы, требуют ее интенсивного развития.

### **Интра - и инфраменеджмент**

Управление социально-экономической системой (организацией) предполагает управление, как внутренними процессами, так и в определенных границах внешними. Если попробовать представить объект менеджмента графически, то его границы следует рисовать размытыми. Для любой социально-экономической системы внешние процессы могут быть удаленными и ближайшими, управляемыми и условно управляемыми, могут быть и абсолютно неуправляемыми. Впрочем, то же самое можно сказать и о внутренних процессах, различие лишь в том, что их управляемость выше и количество больше. Это определяется системной целостностью организации.

Вообще, реальностью менеджмента является то обстоятельство, что не все процессы, которыми мы хотели бы управлять, являются и могут быть управляемыми. Это относится как к внутренним, так и к внешним процессам функционирования и развития организации. Внешние процессы тоже желательно сделать управляемыми, и часто менеджер предпринимает для этого определенные усилия, например, продвигая товар на рынке, создавая общественное мнение о фирме и ее товаре, о миссии фирмы и т.д.

Бессмысленными оказываются желания управлять процессами, которые по своему характеру не могут быть управляемыми. Такое управление представляет собой пустое использование ресурсов. Поэтому в управлении очень важным, оказывается, отделять управляемые процессы (внешние и внутренние) от неуправляемых (внешних и внутренних). Напри-

мер, невозможно управлять климатом и погодой (по крайней мере, пока) [30].

Следует разделять понятия «учитывать в управлении» и «управлять». Внутренними процессами необходимо управлять, а большую часть внешних процессов необходимо учитывать. Менеджер не может на них воздействовать. Для этого у него нет полномочий, ресурсов и практических возможностей.

Но воздействие может быть неформальным, и оно имеет большой арсенал средств. Ведь не всякое воздействие опирается на формальные полномочия. И полномочия могут быть неформальными. Возможность воздействия на некоторые внешние процессы подтверждается реальной практикой управления. Это не исключает учета, в том числе внешних обстоятельств. Кроме того, многие внешние процессы так связаны с внутренними, что управление внешними процессами становится просто очевидным и необходимым.

Менеджеру не надо стремиться управлять всем и вся, надо хорошо управлять теми процессами, которые определяют достижение цели и являются главными. Найти и увидеть эти процессы и является искусством управления. Кроме того, важно понять, какого типа воздействие определяет наибольший успех в управлении этими процессами - прямое или опосредованное. Необходимо найти соотношение приоритетов внешних и внутренних управляемых процессов. Приоритет - это выделение времени, акцентирование и концентрирование внимания, поиск проблем, дифференциация информации по критериям внешней и внутренней [31].

Соотношение приоритетов может меняться в зависимости от конкретных ситуаций, организации управления (распределения функций), ролевой структуры деятельности менеджера. Но если менеджер не контролирует и не оценивает соотношения этих приоритетов, он может ввести организацию в опасную зону кризисного развития, которая будет следствием упущений, недооценки тех или иных проблем внутреннего и внешнего характера.

В соответствии с вышесказанным одной из характеристик менеджмента может быть сочетание инфра - и интраменеджмента. Оно в значительной мере определяет успех управления. Известны случаи, когда менеджер чрезмерно увлечен внешними факторами развития организации и при этом упускает из виду многие внутренние проблемы, которые накапливают-

ся и обостряются до критической массы и в последующем превращаются в кризис. Возможно и обратное - игнорирование внешних проблем ухудшает положение организации и также обостряет ее проблемы.

Иногда в системе управления возникает четкое распределение полномочий и функций: топ-менеджер - первое лицо сосредоточивает свою деятельность во внешней среде, его главная задача - инфраменеджмент, а его первый заместитель или вице-президент следит за внутренними проблемами. Такое разделение не абсолютизируется, но поддерживается для эффективного управления. В нем проявляется сочетание интра - и инфраменеджмента.

**Факторы, определяющие сочетание инфра - и интраменеджмента:**

- 1) тип внутренней организации деятельности. Он требует большего или меньшего внимания внутренним проблемам;
- 2) стратегия развития и соответствующая ей динамика изменений. Прогнозирование тенденций социально-экономического и научно-технического развития;
- 3) анализ состояния управляемой системы, сильных и слабых сторон, угроз и критических факторов ее развития;
- 4) квалификация персонала и менеджера;
- 5) информационное обеспечение менеджмента;
- 6) методология целеполагания и разработки решений.

По первым двум факторам возникает проблема - больше или меньше внимания уделять оценке и регулированию внешней среды, изучению тенденций рынка, социально-политической обстановки [32].

В настоящий момент внешняя среда является для любой организации постоянным источником проблем - конкуренция, взаимодействие спроса и предложения продукции и услуг, которое определяется рыночными процессами. Способность и возможность приспособливаться к этим проблемам характеризует важнейшие стороны жизнедеятельности организации и успеха менеджмента. Сегодня это - условие выживания и развития.

Вместе с тем организация не только приспособливается к изменениям во внешней среде, но и сама влияет на изменения, которые в ней происходят. Если это влияние осуществляется целенаправленно и сознательно, то это - управление внешней средой. Наиболее ярко это можно наблюдать в случаях экологического менеджмента, публичных рилейшнз, маркетинга. Все это -

действия по созданию определенной, в пределах возможного, благоприятной для организации обстановки во внешней среде. Любое воздействие имеет определенную направленность, имеет субъект и объект менеджмента, всегда существуют источник и приемник воздействия. Направленность воздействия может отражать либо сугубо внутренние проблемы, либо внешние.

Инфраменеджмент имеет как положительные характеристики - создание имиджа организации, продвижение товара на рынке, противодействие конкурирующим организациям, так и отрицательные - подкуп чиновников, экономический шпионаж, подключение к чужой компьютерной сети.

В процессах менеджмента происходит обособление системы и, следовательно, возникает условное разделение ее на внешнюю и внутреннюю среду. Но если это так, то менеджмент можно рассматривать в двух видах - управление внутренними процессами и управление внешними процессами. Можно это назвать интра-и инфраменеджментом. И в том, и в другом случае имеется определенная степень управляемости. Очевидно, что в инфраменеджменте управляемость ниже. В этом одна из его особенностей. Большое значение в инфраменеджменте имеет сложность внешней среды. Она может быть различной, но она определяет границы организации, ее поведение и внутренние процессы [33].

Микросреда включает факторы, которые могут оказывать на нее прямое воздействие: конкуренты, посредники, поставщики, потребители, «контактные аудитории». Она представляет собой совокупность политических, экономических, правовых, технологических, социально-культурных, природно-географических и международных факторов, которые влияют не столько непосредственно на организацию, сколько опосредованно через влияние на всю ее микросреду.

Вообще, разделение на внешнюю среду и внутреннюю носит условный характер. Эта условность определяется границами деятельности организации (ее видом - фирма, предприятие, корпорация, холдинг и пр.) и полномочиями на управление этой деятельностью. Так, для подразделения какой-либо организации внешней средой являются ее же подразделения, выполняющие роль потребителя, поставщика и пр. Потребители воздействуют на организацию посредством требований снижения цен, повышения качества продукции или услуг, улучшения организации обслуживания и т.д. Но организация также может воз-



действовать по эти требования путем их учета и разъяснения своего отношения к ним, путем рекламы или каких-либо встречных предложений. Поставщики также могут оказывать давление на организацию, нарушая условия поставки, выдвигая дополнительные требования, поднимая цены на поставляемую продукцию, снижая ее качество. Организация может воздействовать и на поставщиков посредством их замены, если имеется такая возможность, договариваясь о ценах, контролируя качество и выставляя встречные требования. Посредники помогают в продвижении и реализации продукции, закупке ресурсов, оказании дополнительных услуг (транспортных, оформительских и пр.). Они могут диктовать свои условия в отношении цен, комиссионных, тарифов, условий оплаты и поставки. Организация же может на них воздействовать через выбор посредников, установление встречных требований, создание определенных условий их деятельности. «Контактные аудитории» - это различные внешние организации, проявляющие интерес к данной организации и способные каким-либо образом влиять на ее деятельность. К ним относятся государственные учреждения (налоговые органы, местная администрация и пр.), финансовые круги (банки, страховые компании, инвестиционные фонды), консалтинговые, информационные и рекламные фирмы, средства массовой информации, общественные и религиозные организации и пр. [34].

В качестве основных факторов макросреды можно выделить следующие.

1. **Экономические факторы** - отражают состояние экономики, покупательную способность населения, инфляционные процессы, уровень занятости и др. От экономической обстановки зависят стоимость и доступность ресурсов, объемы производства, наличие производственных мощностей и рабочих мест.

2. **Политические факторы** - характеризуют стабильность политической обстановки, отношение органов власти к бизнесу, процессы государственного регулирования экономики.

3. **Правовые факторы** - отражают законодательную систему, которая содержит определенные «правила игры» на рынке.

**А. Научно-технические и технологические факторы** - характеризуют научно-технический прогресс, возможности обновления техники и технологии производства.

5. **Социокультурные факторы** - это образование, культурные традиции и обычаи, демография, психология общественного поведения, социология.

6. **Природно-географические факторы** - климатические условия, состояние окружающей среды, доступность сырья и энергии, наличие дорог и путей сообщения.

7. **Международные факторы** - представляют собой тенденции и события в международной жизни, влияющие на макросреду организации.

Прямое воздействие на все факторы макросреды организация не может оказывать. Хотя если речь идет о крупной организации (транснациональная фирма, например IBM), то возможно косвенное влияние, которое следует рассматривать как инфраменеджмент. Ведь управление может быть прямым и косвенным. Однако четкой границы между внешней и внутренней средой, так же как и между отдельными факторами той и другой, не существует. В чистом виде их выделить невозможно, но в практике управления учитывать необходимо. И этот учет проявляется в методологии управления (подходы, приоритеты, системность, миссия и пр.). Связь внешней и внутренней среды проявляется в том, что любая организация должна приспосабливаться к внешней среде путем адаптации внутренней среды, определяющей поведение организации. При этом важно не пассивное приспособление, а стремление влиять на изменения внешней среды (в пределах возможного). Все это достигается в процессах менеджмента, ибо он в итоге определяет поведение организации. Очень часто компании, продолжая конкурировать друг с другом, объединяют совместные усилия для создания новых видов продукции, более полного удовлетворения запросов потребителя и обновления ключевых сегментов рынка. Преимуществами такого сотрудничества являются снижение рисков, совместное использование различных знаний, экономия ресурсов, обусловленная ростом масштабов производства, взаимодополнение технологий, блокирование конкуренции, доступ к сырью, технологиям, труду, капиталу, каналам сбыта, покупателям и пр. Такое сотрудничество может привести к слиянию или поглощению компаний, но чаще всего организации сохраняют независимость и сотрудничают в рамках таких сетевых структур. Возможно и формирование стратегического альянса со своими бывшими конкурентами [35].

Внутренняя среда организации характеризуется следующим комплексом факторов, определяющих состояние организации и изменения ее характеристик.

1. **Структура организации и система ее менеджмента.** Этот параметр характеризует состав звеньев, подразделений организаций и служб менеджмента, их организационный статус, функции и масштабы. В деятельности этих звеньев можно увидеть условную границу внешней и внутренней среды.

2. **Коммуникации,** отражающие полный комплекс отношений и связей между звеньями, каналы движения информации.

3. **Персонал,** осуществляющий деятельность всей организации, ее функционирование и развитие. Состояние персонала характеризуется параметрами профессионализма, образования, квалификации, системой интересов и ценностей, накопленным опытом.

4. **Корпоративность,** существование и проявление в той или иной степени корпоративного духа, культуры, верности традициям организации.

5. **Потенциал,** который находит свое отражение в составе и структуре ресурсов, возможностях их использования, сопряжении.

6. **Методология менеджмента,** проявляющаяся в господствующих в организации подходах и принципах решения проблем, освоенных методиках анализа ситуаций и разработки управленческих решений.

7. **Финансовое состояние организации.**

8. **Уровень технологического развития и состояние техники.**

9. **Социально-психологическая атмосфера деятельности,** которая характеризуется такими факторами, как уверенность, верность, энтузиазм.

Сочетание интра - и инфраменеджмента меняется в процессе развития организации и изменений внешней среды. Это изменение проявляется не только в преобладании того или другого, но и в смене методов менеджмента, функционального содержания управленческой деятельности, структурных преобразованиях системы менеджмента [36].

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ**

Тенденции изменения сочетания интра - и инфраменеджмента можно рассмотреть по этапам развития систем менеджмента.

Управление на основе функции контроля за исполнением (постфактное управление) с акцентом на бюджетно-финансовый контроль - предполагает, что будущее есть повторение прошлого, внешняя же среда неизменна.

Управление на основе экстраполяции - приоритет долгосрочному планированию. Внешняя среда изменяется, предвидение событий и ситуаций - продолжение существующих тенденций.

Управление на основе предвидения проблем и возможностей, выбора и формирования стратегических позиций, оценки изменений - внешняя среда рассматривается как комплекс изменений, и учет их допускает множество альтернатив.

Управление на основе ранжирования стратегических решений, определении «слабых сигналов», учета неожиданностей и рисков - внешняя среда рассматривается как объемное поле. Проблемы надо рассматривать не только пространственно, но и в глубину.

Сочетание интра - и инфраменеджмента требует глубокого анализа внутренней и внешней среды, который позволяет установить и оценить угрозы и возможности, сильные и слабые стороны. Существует специальная методика 5ЅОТ-анализа. При этом различные факторы внешней и внутренней среды оцениваются по критериям экономического, социального, организационного, технологического состояний. Сочетание интра - и инфраменеджмента наиболее ярко проявляется в стратегическом менеджменте. Оно ярко проявляется также в системе управления, которая должна строиться, ориентируясь на факторы такого сочетания - факторы сложности внешней и внутренней среды.

**ГЛАВА 2.  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ  
ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ КУЛЬТУРЫ В  
СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Для анализа современного состояния исследуемой проблемы, необходимо решить, как минимум, две важнейшие задачи: во-первых, упорядочить понятийный аппарат с целью определения исходных позиций, во-вторых, изучить имеющийся научный опыт по ее решению, т.е. проанализировать уже существующие точки зрения ученых на формирование профессиональной культуры персонала вообще, и организаторской культуры, в частности.

Определяющими для нашего исследования выступают понятия «культура», «профессиональная культура», «организаторская культура», «формирование организаторской культуры», которые будут раскрываться в указанной последовательности через уточнение и конкретизацию.

Культура, как междисциплинарная категория, исследуется с древних времен: по данным ученых, впервые термин «культура» встречается в работе Марка Тулия Цицерона «Тускуланские беседы» [14]. Однако, несмотря на интенсивное изучение феномена культуры как зарубежными (Т. Карвер, К. Клакхон, А. Кребер, И. Нидерман, Э. Сепир, К. Уислер и др.), так и отечественными (А.И. Арнольдов, Н.М. Борытко, А.Г. Здравомыслов, И.С. Каган, В.И. Максакова, Э.С. Маркарян, Ю.М. Резник и др.) исследователями, это понятие до сих пор не имеет единого толкования (к настоящему времени ученые оперируют более 500 определений) [37].

Не углубляясь в изучение предметно-содержательных нюансов, имеющих в различных трактовках данного понятия, отметим, что рассматривая культуру с точки зрения личностного к ней приобщения, мы будем придерживаться определения, приведенного в философском словаре: «*Культура* – это соци-

ально-прогрессивная творческая деятельность человечества во всех сферах бытия и сознания, являющаяся диалектическим единством процессов опредмечивания (создания ценностей, норм, знаковых систем и т.д.) и распредмечивания (освоение культурного наследия), направленная на преобразование действительности, на превращение богатства человеческой истории во внутреннее богатство личности, на всемерное выявление и развитие сущностных сил человека» [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 225].

Анализ современных исследований [3; 9; **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**], привел нас к заключению, что культура обладает следующими характеристиками:

- отражает систему ценностей общества;
- представляет собой естественно-искусственное образование;
- является замкнутой системой, способной к развитию и историческому изменению;
- определяет жизнь человека и детерминируется его деятельностью;
- отражает совокупность сложившихся в обществе знаковых систем, при помощи которых осуществляется коммуникация, сохраняется социальная память и передается опыт поколений [38].

Таким образом, культура, как интегративная система, обеспечивает становление личности, в том числе и в профессиональном плане. Отметим, что любой специалист является носителем как общей, так и профессиональной культуры, степень сформированности которых не всегда совпадают (обладая высокой профессиональной культурой и являясь квалифицированным специалистом, человек может иметь низкий уровень общей культуры, и наоборот). При этом общая культура личности является более стабильной его характеристикой, чем профессиональная, изменения которой определяются динамикой непрерывного совершенствования целевых ориентаций, методов, средств и содержания профессиональной деятельности.

Как справедливо отмечено в исследовании Е.В. Гнидан, профессиональная культура «выступает интегральным показателем творческого начала, мерой и качеством развития личности» [19, с. 20]. Она представляет собой самостоятельное явление, которое в настоящее время является достаточно распро-

страненным предметом исследования [Ошибка! Источник ссылки не найден.; 11; 26; 29; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; 43; и др.]. Профессиональную культуру понимают, как:

- интегральное качество личности профессионала, условия и предпосылки эффективной профессиональной деятельности, обобщенный показатель профессиональной компетенции личности (И.Ф. Исаев);
- система социальных качеств, которые непосредственно обеспечивают уровень трудовой профессиональной деятельности и определяют ее личностное содержание, отношение к труду (Н.Б. Крылова);
- интегральный показатель развития профессионала (А.А. Деркач);
- сложное системное образование, представляющее собой упорядоченную совокупность общечеловеческих идей, профессионально-ценностных ориентаций и качеств личности, универсальных способов познания и гуманистической технологии деятельности (С.И. Уляев) и др.

Для обоснования собственного представления о профессиональной культуре, проанализируем выводы исследователей о ее содержательном наполнении.

Рассматривая вопрос о структурно-содержательном составе того или иного вида профессиональной культуры учеными (Г.А. Бабий, Я.И. Войтальянова, В.А. Дзюба, Л.Н. Доброхотова, О.А. Ершова, Г.М. Золотарева, Ю.А. Клоков, Г.В. Нагорнова, А.Х. Чупанов и др.) предлагаются самые разнообразные наборы компонентов. Так, например, В.А. Дзюба предлагает структурировать содержание профессиональной культуры через содержательно-процессуальный, мотивационно-целевой и ориентировочно-нравственный компоненты [26, с. 37]. Принимая в целом данную позицию автора, тем не менее, считаем, что в таком виде недостаточно проявляется специфика культуры, весомым компонентом для которой, по определению, должен быть ценностный компонент [39].

Г.В. Нагорнова, определяя культуру как совокупность мировоззрения и деятельности, выделяет в ее структуре мотивационно-ценностный, когнитивный, коммуникативный, технологический и оценочно-рефлексивный компоненты [65, с. 34-35]. Принимая во внимание специфику информационной культуры

менеджера, формированию которой посвящено исследование данного автора, мы, тем не менее, считаем, что, во-первых, в данном перечне с функциональной точки зрения наблюдается определенная неоднородность компонентов и допущены их взаимопересечения, а, во-вторых, такой компонентный состав нивелирует специфику культуры и делает ее синонимом информационной компетентности менеджера как профессионала. Предельно развернутое содержание культуры менеджера приведено в исследовании Ю.А. Клокова. Рассматривая культуру как форму, определяющую индивидуальный управленческий стиль [42, с. 53-58], он обосновывает необходимость функционального, личностно-творческого, здоровьесберегающего, психологического, коммуникативного и культурологического компонентов [42, с. 50]. Действуя примерно в той же логике, Я.И. Войтальянова описывает структуру профессиональной культуры через когнитивный, эмоциональный, коммуникативный и рефлексивный компоненты [29, с. 29-31].

Достаточно четкая, по нашему мнению, позиция относительно содержания профессиональной культуры приведена в исследовании Г.М. Золотаревой [33, с. 23-25], которая включает в ее состав аксиологический, технологический и личностно-творческий компоненты. Данная точка зрения может стать базовой, если ее дополнить поведенческим компонентом, непосредственно отражающим культуру действий специалиста. Именно такой путь решения проблемы предлагают некоторые ученые: например, Л.Н. Доброхотова, включающая в состав нравственной культуры (обеспечивающей готовность специалиста осуществлять социально ответственное управление) когнитивный, ценностно-мотивационный, эмоционально-волевой и поведенческий компоненты [28, с. 34-37], А.Х. Чупанов, выделяющий в структуре профессиональной культуры специалиста профессиональное мировоззрение, мастерство и поведение. При этом мировоззрение, по мысли автора, характеризуется знаниями, мастерство – умениями, а поведение – личностными качествами. Достоинство данной модели, на наш взгляд, заключается в том, что столь простая и универсальная конструкция позволяет легко осуществить экспериментальную проверку и оценку степени сформированности профессиональной культуры в реальной образовательной организации [93, с. 54-55].

Проанализировав и обобщив существующие точки зрения на понятие и содержание профессиональной культуры, нами



выделены ее сущностные характеристики, которые необходимы, чтобы, во-первых, отграничить данный феномен от близких по смыслу понятий (т.е. придать ему самостоятельный статус) и, во-вторых, содержательно подготовить формулировку нашего авторского понимания профессиональной культуры, адекватную ее природе. Итак, согласно нашего исследования, профессиональная культура: 1) всегда осознана; 2) представляет собой личностное качество специалиста; 3) отражает устойчивое ценностное отношение к выполняемому виду деятельности; 4) опирается на профессиональные знания, умения, и детерминируется профессионально значимыми личностными качествами; 5) задает стереотипы профессионального поведения; 6) обеспечивает творческое продуктивное преобразование профессиональной среды [18].

Исходя из вышеизложенного, мы трактуем *профессиональную культуру* как личностное интегративное качество специалиста, включающее совокупность знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций, обеспечивающих эффективность его профессиональной деятельности и продуктивное преобразование профессиональной среды.

Следуя заявленной в начале параграфа логике, теперь перед нами стоит задача определить понятие «организаторская культура», которая представляет собой один из видов его профессиональной культуры, наряду с коммуникативной, исследовательской, информационной, правовой, предпринимательской, нравственной, технологической и другими.

Как показало проведенное нами исследование, реализация основных управленческих функций (мотивационно-целевой, информационно-аналитической, плано-прогностической, организационно-исполнительской), задает специфические характеристики его профессиональной деятельности: сложность, интенсивность, коммуникативность, вероятностность результата, процессный и творческий характер, экономическая рискованность [40].

Как мы уже отмечали, организаторская деятельность специалиста, являясь основным видом его профессиональной деятельности, оказывается непосредственно связанной с организаторской культурой: с одной стороны, организаторская культура определяет содержание и результативность организаторской деятельности, а с другой — реализация организаторской дея-

тельности характеризует уровень сформированности организаторской культуры.

Несмотря на интерес и широкое распространение (организаторскую деятельность в настоящее время осуществляют многие специалисты — педагоги, психологи, инженеры, врачи и др.), она относится к недостаточно исследованным видам профессиональной деятельности, возможно, в силу ее сложности, слабой структурированности и творческого характера. Тем не менее, учитывая цель и предмет нашего исследования, считаем необходимым рассмотреть общие теоретические положения проблемы организаторской деятельности, представленные в научной литературе.

В самом общем виде *организатором* называется тот, кто что-нибудь организует — основывает, подготавливает, объединяет или упорядочивает что-то для достижения поставленной цели [45].

Характеристика организаторской деятельности требует рассмотрения ее внутреннего содержания, но прежде укажем ее основные свойства: организаторская деятельность является свободной, сложной и творческой; она не поддается жесткой регламентации; не дает материального продукта; ее основу составляет взаимодействие; связана организаторская деятельность с постановкой цели и определением на основе личной ответственности способов ее достижения.

Исследованием проблемы рациональной организации управленческой деятельности в нашей стране начал заниматься П.М. Керженцев. В своих работах он уделял внимание систематизации понятийного аппарата данного направления, проецированию зарубежного опыта научной организации труда на отечественную систему управления производством, определению специфических черт компетентного организатора, выявлению содержания его деятельности (этапов, направлений, методов, средств и т.д.) [41].

По мнению Е.В. Гнидан деятельность по организации должна включать теоретический и практический этапы: теоретический включает стадию планирования и моделирования, а практический — реализацию созданной модели [19, с. 23].

Рассмотрев существующие точки зрения на содержание организаторской деятельности, отметим, что в большей степени нам импонирует позиция Г. Кунца и С. О'Доннела, которые в состав деятельности по организации включают установление це-

лей, планирование, выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления, группировку видов деятельности в соответствии с имеющимися ресурсами. Предложенный авторами порядок реализации организаторской деятельности, на наш взгляд, является универсальным и в достаточной степени отражающим ее специфику.

При изучении организаторской деятельности необходимо разобраться с ее характеристикой и местом в управленческом цикле. Традиционно организаторская деятельность включается в состав деятельности *управленческой*, которая представляет собой непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах [100].

Чтобы понять различия между организаторской и управленческой деятельностью, обратимся к их функциональной интерпретации. Основными классическими функциями управления, предложенными Г. Файолем, являются функции предвидения, планирования, организации, координирования и контроля.

Таким образом, организаторская деятельность – это один из компонентов управленческой деятельности. Учитывая данную логику, специфику составляющих управленческий цикл функций, назначение организаторской деятельности и обеспечивая ее отграничение от управления, мы пришли к выводу, что организаторская деятельность сводится к постановке задач, аргументированному распределению полномочий и выделению ресурсов для достижения заданной цели [43].

Отсюда, заключаем, что **организаторская деятельность** представляет собой вид профессионально-управленческой деятельности специалиста, направленной на объединение людей по достижению общей цели, состоящей в персонализации задач, распределении полномочий и ресурсов на основе обратной связи. В соответствии с принятой формулировкой, представим наше понимание содержания организаторской деятельности специалиста (Таблица 1).

Таблица 1

**Содержание организаторской деятельности специалиста**

Компоненты	Наполнение компонентов
Персонализация задачи	<ul style="list-style-type: none"><li>• актуализация общей проблемы;</li><li>• формализация проблемы;</li><li>• декомпозиция общей цели;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• анализ и актуализация индивидуальных возможностей персонала по решению конкретных задач;</li><li>• ознакомление персонала с конкретными задачами</li></ul>
Распределение полномочий	<ul style="list-style-type: none"><li>• определение последовательности действий персонала;</li><li>• передача персональных полномочий;</li><li>• установление ответственности;</li><li>• распределение персонала по уровням подчиненности;</li><li>• установление связей взаимодействия;</li><li>• инструктирование персонала по выполнению возложенных задач</li></ul>
Распределение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"><li>• определение материальных средств;</li><li>• актуализация необходимой информации;</li><li>• определение временных ограничений;</li><li>• выделение оптимального ресурсного обеспечения персоналу для выполнения конкретных задач</li></ul>
Обеспечение обратной связи	<ul style="list-style-type: none"><li>• получение информации о выполнении задач;</li><li>• регламентация передачи информации о протекании процесса решения задач;</li><li>• диагностика недостатков;</li><li>• определение необходимости перераспределения ресурсов, перегруппировки сил и времени</li></ul>

Такое понимание, на наш взгляд, позволяет придать организаторской деятельности самостоятельность и не смешивать ее с деятельностью по планированию, координации или коррекции.

Как показали многочисленные исследования, чтобы обеспечить эффективность организаторской деятельности (т.е. коллективного движения к желаемой цели), специалист должен обладать целым рядом свойств. Проанализировав точки зрения ученых (Т.К. Ахаян, А.Г. Ковалев, Р.Л. Кричевский, Б.Д. Сапоровская, А.У. Хараш, В.Н. Шадриков, В.М. Шепель, А.Г. Шмелев и др.), мы пришли к выводу, что к таким свойствам

относятся, прежде всего, организаторские качества, способности, умения и знания [44].

Организаторские качества рассматриваются современными учеными как сложная совокупность (Г.М. Иващенко); устойчивое и цельное образование (К.К. Платонов); особенности личности, обеспечивающие организаторскую направленность и общественно-организаторскую активность (А.А. Эм); приобретенная готовность личности находить рациональные приемы решения задачи (В.Д. Сапоровская) и др.

Учитывая огромное количество организаторских качеств, полный спектр которых невозможно ни описать, ни сформировать у отдельной личности, в научной литературе (А.Л. Журавлев, Г.М. Иващенко, Л.И. Уманский, А.У. Хараш, А.Н. Чиж, В.Д. Шадриков, В.М. Шепель, А.А. Эм и др.) предпринимаются попытки классифицировать данные качества или, как минимум, указать ключевые из них. Так, например, Р.Х. Шакуров условно разделяет организаторские качества на административные (требовательность, критичность, твердость) и лидерские (авторитет, способность убеждать); Ю.С. Ценч вводит доминантные (социальная активность, целеустремленность) и периферийные (доброжелательность, приветливость) качества; Р.Л. Кричевский указывает на значимость для организатора интеллекта, уверенности в себе, креативности, ответственности, общительности и др.; А.Л. Карпова выделяет психологическую проницательность, коммуникативную компетентность, психологическую возбудимость, склонность к организаторской деятельности, критичность и волевые характеристики. [7;17;49]

Обобщая вышеизложенное, мы пришли к заключению о необходимости корректировки имеющегося в научной литературе перечня личностных качеств, значимых для организаторской деятельности. Выбор и обоснование таких качеств для специалистов, обладающих организаторской культурой, будет проведен нами позже, а именно при реализации методологических подходов с учетом уже упорядоченного понятийного аппарата исследования.

Помимо личностных качеств, эффективность организаторской деятельности специалиста предполагает овладение им целым рядом знаний и умений. Так, в современных исследованиях [13; 15; 45; 30; 42; 93; 71] к профессиональным знаниям относят знания в области мотивации деятельности подчиненных, специфики взаимодействия, закономерностей психических

процессов, развития трудового коллектива и др., а к умениям — мобилизационные, коммуникативные, прогностические, организаторские, диагностические и другие умения. В частности, основными умениями для организаторской деятельности специалиста называют:

- знания о структуре организации (Ю.С. Ценч), должностных регламентов (А.И. Наумов), делового этикета (Р.Л. Кричевский), методик взаимодействия (Л.В. Журавлева) и др.;
- распределять людей по участкам работы (Б.Д. Сапоровская), рационально распределять время (С.В. Кондратьева), четко определять цель (А.А. Эм) и др.

Кроме указанных выше свойств, эффективность организаторской деятельности определяется наличием организаторских способностей, о необходимости развития которых говорят многие ученые. Среди них В.В. Давыдов, Ю.Н. Емельянов, А.Г. Коновалов, Н.Д. Левитов, В.Н. Мясищев и др. К числу организаторских способностей относят способность разбираться в людях и понимать их (С.В. Кондратьева), воздействовать на психику людей (А.Г. Ковалев), ярко и убедительно говорить (Б.З. Вульф), организовывать себя (Е.А. Никитина), стимулировать и регулировать деятельность других людей (А.Я. Микаберидзе) и др.

Соглашаясь с мнением уважаемых ученых о влиянии организаторских способностей на результативность организаторской деятельности, отметим, что в теории, и самое главное в практике, проблема разграничения личностных качеств, умений и способностей остается до сих пор актуальной, что стимулирует продолжающуюся уже много лет дискуссию об их действительном соотношении и показателях проявления [8]

В ходе проведенного нами анализа выяснилось, что в работах посвященных изучению требований к организатору действительно наблюдается терминологическая путаница: способностями называют качества личности, умения, а также свойства, черты характера и т.д. Поскольку способности как потенциальные возможности личности проявляются, прежде всего, в ее качествах и умениях, считаем возможным не выделять «организаторские способности» в самостоятельный компонент организаторской культуры, и ограничиться тем компонентным составом, который был определен ранее. Кроме того, при организации и осуществлении эксперимента это позволит нам избежать дубли-

рования и путаницы в определении степени проявления указанных показателей [45].

Итак, в ходе нашего исследования было установлено, что наличие у специалиста совокупности организаторских личностных качеств, умений и знаний обеспечивает эффективность реализации организаторской деятельности. Однако вывести подготовку специалиста на уровень организаторской культуры невозможно без формирования у него системы ценностных ориентаций. Поэтому четвертым и чрезвычайно значимым компонентом организаторской культуры являются *ценностные ориентации*, под которыми понимают отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 373]. Именно ценностные ориентации являются связующим звеном внутриличностной сферы специалиста с профессиональной культурой, обеспечивая адекватное отношение к ней и способность творческого обогащения. Только такое определение статуса и роли ценностных ориентаций, делает организаторскую культуру видом профессиональной культуры и позволяет рассмотреть данные понятия с позиции родо-видовой связи.

Таким образом, под **организаторской культурой** мы понимаем вид профессиональной культуры, обеспечивающей продуктивную реализацию организаторской деятельности. Забегая вперед отметим, что ее внутренне наполнение, должно включать, как минимум, три основных компонента: когнитивный, операциональный и поведенческий, которые отражают зафиксированные выше показатели (знания, умения, профессионально значимые качества личности и ценностные ориентации). [78]

Особую значимость для развития теории профессиональной подготовки имеет проблема формирования заданного вида профессиональной культуры. Поэтому обратимся к исследованиям, в которых сформулированы предложения по организации и осуществлению процесса формирования профессиональной культуры [46].

Первым шагом на пути решения данной проблемы для многих ученых выступает выбор методологических оснований. Например, Г.В. Нагорнова предлагает использовать деятельностный подход [47]; Г.М. Золотарева — системный, культурологический, компетентностный и личностно-деятельностный [10]; Л.Н. Доброхотова — культурологический, ценностный, средо-

вой, целостный и контекстный подходы [20, с. 88]. В данном вопросе считаем необходимым отметить, что наиболее привлекательными для предмета нашего исследования являются позиции, в которых подходы выбраны в соответствии с целью исследования и с учетом сущностных характеристик формируемого вида профессиональной культуры.

Как любой процесс, процесс формирования профессиональной культуры, относится к сложным и длительным, эффективность реализации которого полностью зависит от его тщательной разработки и предварительного проектирования, с учетом специфики образовательного процесса, и наличия необходимых средств. Поэтому, ученые (Н.М. Горяйнова, А.В. Демина, Г.М. Золотарева, Г.В. Нагорнова, С.З. Самаренкина и др.) представляют собственное видение процесса формирования профессиональной культуры через разнообразные по содержанию модели, системы и технологии [47].

Так, например, один из вариантов технологического подхода к процессу формирования профессиональной культуры приведен в исследовании Г.М. Золотаревой. Действуя в точном соответствии с диагностической постановкой цели, этапным представлением содержания, наличием возможностей для коррекционной работы и др., автором представлена технология, отражающая диалектические связи между всеми аспектами данного процесса: методологическим, методическим, теоретическим и практическим. Н.М. Горяйнова представила данный процесс формирования культуры в трех последовательно реализуемых этапах: мотивационно-познавательном, операционно-познавательном и практико-ориентированном [21, с. 72]. Предложенный вариант решения проблемы, на наш взгляд, страдает тем, что указанные этапы не соответствуют этапам процесса в образовательном пространстве, а выведение автором за пределы процесса формирования управленческой культуры таких важных компонентов как диагностика, оценка и контроль требует дополнительных пояснений. Указанные недостатки могут быть нивелированы при использовании идеи блочного представления процесса, реализованной А.В. Деминой. Автором выделяются целевой, содержательный, организационно-деятельностный и результативный блоки [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 70]. Не устанавливая между перечисленными в работе блоками жесткой связи последовательных переходов, автору удалось создать убедительную модель, полно и



однозначно раскрывающую фактическое содержание влияний по формированию экологической культуры, воспринимающие эти целенаправленные влияния.

Нестандартный способ решения проблемы формирования коммуникативной культуры представлен в диссертации С.З. Самаренкиной [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 50-51]. Помимо цели, задач, закономерностей, принципов, форм, методов и средств, автором введены три ключевых направления работы — теоретическое, нравственно-психологическое и практическое, соответствующие по своему содержанию компонентному составу коммуникативной культуры. Такой подход представляется нам привлекательным, поскольку отражает комплексный и междисциплинарный характер профессиональной культуры и вариативность процесса ее формирования.

Раскрывая свое авторское понимание процесса формирования профессиональной культуры, многие исследователи (Я.И. Войтальянова, А.В. Демина, Г.М. Золотарева, С.З. Самаренкина и др.) обращают внимание на принципы его реализации. Так, например, Я.И. Войтальянова выделяет целый ряд принципов, наибольший интерес среди которых представляют принципы социокультурной детерминации профессиональной деятельности; непрерывности и преемственности, способствующей единству теоретической и практической подготовки; целеполагающего включения специалиста в инновационную деятельность [15, с. 42-43]. Идеи, заложенные автором, безусловно, имеют значение для корректной организации процесса формирования культуры. В то же время в такой редакции они больше похожи на условия эффективной реализации данного процесса, чем на дидактические принципы. Исключительно объемную совокупность принципов приводит С.З. Самаренкина: признания самооценности и индивидуальности траектории профессионального становления личности, контроля и самоконтроля, интеграции и др. Г.М. Золотарева строит процесс формирования профессиональной культуры с учетом принципов диагностической направленности, логического построения материала, полифункциональности и др. [33, с. 85]. Логически верный подход к определению принципов через указание их обще дидактических и специфических видов, позволил систематизировать совокупность выявленных принципов, а нам — увидеть реальный авторский вклад в развитие теории профес-

сиональной подготовки специалиста, и оценить его теоретическую значимость [48].

Позиционируя процесс формирования профессиональной культуры как педагогическое явление, для эффективного функционирования которого необходимы специально созданные условия, практически все ученые, исследующие данную проблему, акцентируют свое внимание на выявлении таких условий. Не приводя полного обзора предлагаемых в литературе условий, остановимся на тех позициях, которые представляются нам привлекательными для решения проблемы формирования организаторской культуры:

- стимулирование к поиску нетривиальных управленческих решений (А.В. Демина);
- реализация стратегии поддержки и сопровождения (Л.Н. Доброхотова);
- актуализация профессионально-ценностного отношения к культуре (Е.В. Гнидан);
- индивидуально-творческая среда, способствующая овладению личностью методологией управленческой деятельности (А.Х. Чупанов), и др.

Существенное значение для полноценного исследования любого процесса, имеет проблема определения критериев эффективности его реализации. Опираясь на данное положение, учеными осуществляется интенсивный поиск критериев и показателей для определения степени сформированности профессиональной культуры.

Показателями сформированности профессиональной культуры специалиста Е.В. Гнидан считает знания, ценностное отношение и продуктивность (креативность). В.В. Корсаков приводит более широкий перечень критериев — когнитивный, мотивационный, операционный и креативный. Идея установления связи компонентов культуры с критериями ее сформированности реализована в работе Л.Н. Доброхотовой. Если систематизировать авторские предложения, то в обобщенном виде нравственную культуру характеризуют знания, умения, ценностные ориентации и личностные качества. Аналогичное соотношение компонентов культуры с критериями реализовано в исследованиях А.Х. Чупанова, который выделяет когнитивный, мотивационно-потребностный и деятельностно-практический критерии. Ч.Ф. Валиуллиной, использующей когнитивный, потребностно-мотивационный и поведенческий критерии и др. [49].

Оценив данную идею с точки зрения обеспечения методологического единства теоретической и экспериментальной частей исследования, мы пришли к заключению о ее безусловной продуктивности: обосновав состав культуры через характеризующие ее показатели, вполне логично осуществить экспериментальную проверку, используя именно эти характеристики. [7]

Подводя итоги обзора научной литературы и имеющегося опыта, отметим, что, формирование профессиональной культуры в целом, и организаторской культуры, в частности, предполагает создание такой среды, в которой будет происходить непрерывное движение к заданной цели, которую характеризуют необходимый уровень сформированности ценностных ориентаций, знаний, умений и профессионально значимых личностных качеств.

Исходя из понимания формирования организаторской культуры как внутриличностного процесса, мы пришли к следующей его трактовке: *формирование организаторской культуры* — это систематизированное накопление позитивных количественных и качественных изменений в содержании организаторской культуры и достижение диалектического единства ее составляющих в системе управления персоналом образовательной организации [50].

Подводя итоги обзора научного наследия, нельзя не отметить, что на сегодняшний день накоплен огромный опыт по формированию профессиональной культуры и ее отдельных видов (управленческой, информационной, коммуникативной, корпоративной, экологической, правовой, нравственной и т.д.). Однако проблема формирования организаторской культуры пока исследована недостаточно. Подтвержденная в процессе проведения анализа состояния проблемы невозможность механического переноса и прямого использования уже имеющихся систем, моделей, технологий для формирования столь специфического вида культуры, как организаторская, ставит нас перед необходимостью разработки авторского систематизированного процесса, обеспечивающего полноценное формирование организаторской культуры, учитывающего специфику организаторской деятельности современного специалиста.

Таким образом, анализ состояния исследуемой нами проблемы показал, что, во-первых, она является одной из наиболее актуальных и слаборазработанных, во-вторых, для ее решения в научно-педагогическом арсенале накоплен достаточ-

ный опыт, что подтверждается обширностью ее теоретических аспектов, в-третьих, решение данной проблемы продуктивно при разработке систематизированного процесса формирования организаторской культуры.

Таким образом, проблема формирования организаторской культуры, актуальность которой вызвана, в первую очередь, возрастающими требованиями к качеству специалистов, способных действовать в новых экономических условиях и обеспечивать их совершенствование; необходимостью создания теоретических основ формирования организаторской культуры; необходимостью разработки соответствующего технологического аппарата для эффективного формирования организаторской культуры, до настоящего времени остается слабоизученной.

Организаторская культура сотрудника — это вид его профессиональной культуры, обеспечивающей продуктивную реализацию организаторской деятельности. Как результат профессионального становления, организаторская культура не возникает самостоятельно и требует специальной организации процесса по ее формированию.

Формирование организаторской культуры сотрудника — это систематизированное накопление позитивных количественных и качественных изменений в содержании организаторской культуры и достижение диалектического единства ее составляющих [51].

Проведенный нами анализ состояния исследуемой проблемы показал, что в теории и практике управления накоплен достаточно большой опыт по формированию у сотрудников профессиональной культуры. В то же время вопросам формирования организаторской культуры уделяется недостаточное внимание, а между тем именно организаторская культура определяет результативность профессиональной деятельности сотрудника, задает индивидуальный стиль его работы, особенности взаимодействия с подчиненными.

Рассмотрев научные точки зрения, на решение исследуемой нами проблемы, мы пришли к выводу, что обеспечить формирование организаторской культуры сотрудников можно только при разработке и использовании систематизированного процесса. Поэтому данный параграф мы посвятим представлению нашего видения его содержательного наполнения.

Как показал анализ литературы [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Ис-

точник ссылки не найден.], разработка любого процесса предполагает, прежде всего, выбор методологических оснований, на которых они создаются. К таким основаниям в современной науке [Ошибка! Источник ссылки не найден.; 17; 46; 79; 51; Ошибка! Источник ссылки не найден.и др.] принято относить методологические подходы, которые представляют собой принципиальную ориентацию исследования, точку зрения, с которой рассматривается объект изучения; понятие или принцип, руководящий общей исследовательской стратегией [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 74]. Так, при решении исследуемой нами проблемы, большое распространение в настоящее время получили системный, деятельностный, компетентностный, культурологический, партисипативный, процессный и другие подходы [52].

В своем исследовании мы разделяем мнение ученых о том, что методологические подходы обладают внутренней диалектической связью и единством. Исходя из данного обстоятельства, принимая во внимание отсутствие универсального подхода, а также учитывая свойство сложности и многоаспектности явлений, мы пришли к необходимости привлечения комплекса методологических подходов, позволяющих рассмотреть формирование организаторской культуры сотрудников в системе управления персоналом образовательной организации с различных точек зрения.

В ходе исследования нами выделены три методологических подхода, обладающих достаточным потенциалом для изучения рассматриваемой нами проблемы, а также определения, обоснования и формулировки предложений по ее разрешению: системный, деятельностный и культурологический подходы.

Их выбор обусловлен следующими положениями:

1) поскольку цель нашего исследования состоит в разработке систематизированного процесса, то определение его строения обеспечивается использованием системного подхода;

2) формирование организаторской культуры возможно только в специально организованной деятельности, субъектами которой являются все сотрудники образовательной организации, поэтому изучение их деятельности в рамках разработанного систематизированного процесса обеспечивает деятельностный подход;

3) для определения наполнения формируемой организаторской культуры — основного целевого назначения разрабатываемого нами процесса и выявления его предметно-

дидактического содержания, необходимо привлечь аппарат культурологического подхода.

Таким образом, системный подход, обеспечивающий изучение системных свойств исследуемого нами феномена и построение соответствующего систематизированного процесса, не позволяет выявить ее деятельностное содержание, отражающее взаимодействие субъектов, что требует дополнения системного подхода деятельностным. В свою очередь, реализация системного и деятельностного подходов не позволяет четко представить характеристики того качества, которое должно сформироваться у сотрудников (т.е. содержания организаторской культуры). Поэтому совокупность системного и деятельностного подходов мы дополняем культурологическим [9].

Прежде чем рассматривать результаты применения каждого из подходов, сформулируем важное для наших дальнейших рассуждений положение. В нашем исследовании мы разделяем позицию тех ученых, которые считают основным методологическим значением подхода возможность с его помощью выявить новые свойства исследуемого феномена. Поэтому результатом реализации каждого из определенных нами подходов будет набор свойств формирования организаторской культуры специалиста, которые мы будем учитывать при разработке нашего систематизированного процесса.

Рассмотрим результат применения каждого из подходов к разрешению изучаемой нами проблемы.

**Системный подход.** Данный подход трактуется, как направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем [Ошибка! Источник ссылки не найден.0, с. 4]. Общенаучные основы системного подхода разработаны А.Н. Аверьяновым [Ошибка! Источник ссылки не найден.], В.Г. Афанасьевым [Ошибка! Источник ссылки не найден.], И.В. Блаубергом [10], В.Н. Садовским [92], Э.Г.Юдиным [13] и др.

Ключевым для системного подхода, является само понятие *системы* — целостной совокупности элементов, характеризующейся следующими необходимыми признаками: совокупность элементов отграничена от окружающей среды; элементы взаимосвязаны, взаимодействуют между собой, и существуют в отдельности лишь благодаря существованию целого; свойства совокупности в целом не сводятся к сумме свойств составляющих ее элементов и не выводятся из них; функционирование сово-

купности несводимо к функционированию отдельных элементов; существуют системообразующие факторы, обеспечивающие вышеперечисленные свойства [16].

Действуя в соответствии с методологией системного подхода, на данном этапе исследования нам необходимо определить системные характеристики исследуемого нами явления: формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации [53].

Формирование организаторской культуры обладает характерными для любого процесса свойствами: открытости (восприимчивость к изменениям внешней среды), гибкости (приспособляемость к изменяющимся условиям), динамичности (непрерывность развертывания и развития), вариативности (возможность выбора варианта направления развития), управляемости (способность учитывать управленческие воздействия по движению в соответствии с оптимальной траекторией), отграниченности (специфичность внутреннего наполнения, отличного от внешней среды и наличие границ рассматриваемого явления).

В процессе изучения нами формирования организаторской культуры были выявлены следующие его свойства:

- поскольку рассматриваемый нами феномен является, как мы отмечали ранее, компонентом систематизированного процесса образовательной организации, то его внутреннее содержание должно находиться в соответствии с логикой образовательного процесса, что требует выделения мотивационно-целевого, содержательно-методического, оценочно-коррекционного компонентов;
- элементарной единицей данного процесса является задача, актуальная в заданный момент продвижения к цели: в зависимости от стадии процесса формирования организаторской культуры субъектами решается та или иная задача — диагностика, передача информации, отработка умений, оценка, коррекция и т.д.;
- системообразующими факторами формирования организаторской культуры являются цель и самоуправление. При этом цель — внешний, а самоуправление — внутренний системообразующий факторы, благодаря которым достигается единство компонентов и возникновение у систематизированного процесса эмерджентного свойства — сформированности организаторской культуры;

- целостность процесса формирования организаторской культуры обеспечивается наличием связей исходного, обратного, встречного, параллельного направления.

*Деятельностный подход.* Его определяют как методологическое направление исследования, предполагающее описание, объяснение и проектирование различных предметов, подлежащих научному рассмотрению с позиции категории деятельности [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Общенаучные теоретические основы деятельностного подхода разработаны Л.П. Буевой [Ошибка! Источник ссылки не найден.], М.В. Деминым [Ошибка! Источник ссылки не найден.], В.А. Лекторским [61], Слободчиковым [86], и др.

Традиционно *деятельность* трактуется, как форма активного отношения человека к окружающему миру; мотивационная совокупность последовательно совершаемых действий, направленных на выполнение определенных задач, на достижение тех или иных социально значимых целей [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Как отмечается в научной литературе, деятельность: является специфически человеческой формой отношения к миру, открытой, универсальной и способной к саморазвитию системой, представляет собой искусственный процесс, включенный в сложную сеть естественных и квазиестественных процессов, предполагает свободные целеполагания, определяется исторически выработанными социокультурными программами [13].

В ходе проводимого нами исследования формирование организаторской культуры было изучено с точки зрения деятельности и получены следующие свойства:

- его целью является сформированность организаторской культуры;
- субъектами выступают все сотрудники образовательной организации, причем, чем более выражена субъектная позиция молодых специалистов, тем актуальнее формирование у него организаторской культуры;
- объектом — совершенствующаяся в профессиональном плане личность сотрудника;
- к средствам формирования организаторской культуры относятся материальные (наглядные материалы, информационные источники и др.) и духовные (нормы морали и нравственности, профессиональные ценности, требования и др.) предметы



действительности, используемые в процессе профессиональной подготовки;

- методами — традиционные (беседа, упражнение, тестирование и др.) и интерактивные (метод проектов, деловые и имитационные игры и др.) методы профессиональной подготовки.

*Культурологический подход.* Его мы трактуем как ориентацию исследования, при которой явление рассматривается в контексте культуры: как продукт культуры и фактор, влияющий на ее дальнейшее развитие [54]. Данный подход введен немецким философом, культурологом Освальдом Шпенглером. Исследованиям в области культурологии и культурологического подхода посвящены работы Г.П. Выжлецова [13], М.С. Кагана [43], В.М. Розин [81] и др.

Не останавливаясь на ключевых понятиях культурологического подхода (определение культуры и ее основные свойства были раскрыты нами в предыдущем параграфе), перейдем к представлению результата реализации культурологического подхода для исследуемой нами проблемы. Проанализировав положения, изложенные в ряде публикаций (Г.П. Выжлецов, Г.И. Гайсина, К.Ф. Завершинский, В.В. Иванов, И.А. Липский и др.), мы пришли к выводу, что результатом использования культурологического подхода является определение содержания культуры, формируемой у личности.

Таким образом, опираясь на научные данные, собственные изыскания в рассматриваемом направлении, мы получили следующие положения:

- организаторская культура, являясь видом профессиональной культуры и ее замкнутой подсистемой, включает в свой состав три основных компонента — когнитивный, операциональный и поведенческий, совокупность которых обеспечивает полноценную реализацию организаторской деятельности, ее эффективность и продуктивность;

Основное назначение *когнитивного* компонента состоит в обеспечении целостности системы организаторских знаний. При этом предполагается освоение соответствующей терминологии, знакомство с теориями, положениями, нормативными актами, регламентирующими их организаторскую деятельность. Кроме того, в рамках данного компонента должны сформироваться представления о ценностях, которые необходимы специалисту в его, организаторской деятельности. В свое время Сократ ука-

зывал на то, что источником морали являются знания о ней, а впоследствии и современные исследователи (Е.В. Бондаревская, Д.М. Гришин, В.Е. Гурин, А.В. Зосимовский, В.И. Косолапов, В.И. Селиванов, Ю.В. Шаров и др.) подтвердили, что знания о морали и общественно значимых ценностях являются основой культуры личности и определяют ее поведение. Поэтому формирование знаний о ценностях, их содержании и значении считаем важнейшей составляющей теоретического компонента нашего систематизированного процесса [55].

*Операциональный* компонент предполагает овладение организаторскими умениями, обеспечивающих безошибочное выполнение действий по организации работы коллектива. В рамках данного компонента специалист приобретает фактический опыт организаторской деятельности, формирует навыки работы, развивает мышление, ценностные ориентации, воспитывает необходимые личностные качества. Все эти возможности связаны с потенциалом практики: еще К. Маркс и Ф. Энгельс отмечали, что практическая деятельность, есть «материальная деятельность, от которой зависит всякая иная деятельность: умственная, политическая, религиозная и т.д.» [17, с. 65]. Поэтому операциональный компонент, являясь чрезвычайно значимым для осуществления организаторской деятельности, входит в состав организаторской культуры.

*Поведенческий* компонент задает эмоционально-деятельные стереотипы, в которых отражаются не только усвоенные знания и сформированные умения, но, что самое главное — профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации. Немецкий поэт и философ И.В. Гете говорил, что «поведение — это зеркало, в котором каждый демонстрирует свой облик» [56].

Особенно важно об этом помнить профессионалам, чья работа связана с взаимодействием с людьми и определяется качеством этого взаимодействия. Поэтому невозможно говорить об организаторской культуре, не принимая в расчет его поведения. Именно поведенческий компонент культуры является ее интегрирующим компонентом, характеризующим в целом профессиональные поступки специалиста и определяющий уровень его мастерства.

- основными показателями организаторской культуры являются знания, умения, профессионально значимые личност-

ные качества и ценностные ориентации, необходимые для осуществления организаторской деятельности.

- связь наполнения организаторской культуры с показателями ее сформированности проявляется в следующем: когнитивный компонент охватывает необходимые для организаторской деятельности знания, операциональный — умения, а поведенческий — профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации.

Таким образом, приведенные выше свойства, полученные в результате реализации системного, деятельностного и культурологического подходов к изучению формирования организаторской культуры, нами положены в основу разработки авторского систематизированного процесса, к характеристике содержания которого мы сейчас переходим.

Мы уже отмечали, что процесс формирования организаторской культуры, как этап профессиональной подготовки, должен включать в себя следующие компоненты: мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный.

Рассмотрим более подробно их содержательную характеристику.

Таблица 2

**Наполнение организаторской культуры**

Наименование показателя	Содержание показателя
Организаторские знания	сущности организаторской деятельности (цель, содержание, приемы, средства осуществления, показатели результативности и др.); принципов научной организации труда; структуры организации; нормативной базы, определяющей деятельность организации и ее отдельных членов; моральных норм и ценностных ориентаций; специфики и содержания процессов, для которых организуется работа коллектива; приоритетных направлений развития организации; делового этикета и правил поведения; методик диагностики индивидуальных особенностей подчиненных;

	способов получения и обработки информации; методик бесконфликтного и социально ответственного взаимодействия и др.
Организаторские умения	определять цели и проектировать перспективы их достижения (ближние, средние и дальние); планировать собственную деятельность и работу подчиненных; рационально распределять время и ресурсы; взаимодействовать с людьми; адекватно доносить необходимую для работы информацию, убеждать; определять полномочия в соответствии с индивидуальными особенностями личности; мотивировать и стимулировать деятельность; устанавливать деловые отношения; развивать коллектив; творчески решать задачи; оценивать качество работы и др.
Профессионально значимые личностные качества, необходимые для организаторской деятельности	активность; ориентация на творчество; коммуникабельность; самостоятельность; ответственность; вера в способности подчиненных; наблюдательность; целеустремленность; справедливость; чувство долга; гуманизм; чуткость; отзывчивость и др.
Ценностные ориентации, необходимые для организаторской деятельности	профессиональный долг; порученное дело; профессиональная культура; спокойная и деловая атмосфера; продуктивное общение; творческая самореализация; профессиональное самосовершенствование; общественная значимость и признание результатов труда и др.

*Мотивационно-целевой компонент* связан с мотивационной сферой личности. Работа в рамках данного компонента предполагает, во-первых, обеспечение перевода проблемной ситуации (осознание необходимости подготовки к организаторской деятельности) в психологическую (понимание заданных требований как лично значимых), в результате чего у спе-

циалиста формируется устойчивая и сознательная потребность решения поставленной задачи. Во-вторых, в рамках данного компонента формируются целевые ориентации специалиста в соответствии с его способностями и интересами. Такое наполнение компонента помогает «раскрыть то, к чему он стремится, почему он этого хочет, и во имя чего — словом, помогает раскрыть его направленность и механизм целеустремленности всей его деятельности» [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 81].

Данный компонент выполняет: *побудительную* (стимулирует познавательную активность), *развивающую* (расширяет мотивационную сферу), *воспитательную* (формирует волевые качества), *ориентировочную* (определяет перспективы деятельности) функции.

Обобщив имеющиеся в научной литературе данные по проблеме мотивации деятельности, мы пришли к заключению, что данный компонент должен реализовываться через методы примера, разъяснения, убеждения, игры, выдвижения противоречия, обоснования, требования, соревнования и др. При этом могут быть использованы любые формы и средства.

*Содержательно-методический компонент* составляют процедуры, в ходе реализации которых происходит непосредственное формирование организаторских знаний, умений, а также необходимых для данного вида деятельности профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций. Содержание данного компонента определяется содержанием формируемой культуры, профессиональным опытом, а также условиями, в которых осуществляется процесс профессиональной подготовки [57].

Данный компонент выполняет *обучающую* (приобретение необходимых для организаторской деятельности знаний и умений), *воспитательную* (формирование профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций), *развивающую* (развитие профессионального мышления, памяти, внимания, речи, каналов восприятия и т.д.), *информационную* (обмен информацией, необходимой для формирования организаторской культуры), *адаптационную* (приспособление к профессиональной деятельности через создание условий, соответствующих реальной работе), *ориентировочную* (определение значимых для организаторской культуры сведений, актуализация ключевых ценностей и личностных качеств), *операционно-*

*технологическая* (расширение практического опыта выполнения профессиональной деятельности, доведение операционных умений до уровня технологий), *координационную* (оптимизация индивидуальной и коллективной деятельности в отношении выбора наиболее эффективного пути достижения поставленных целей и рационального взаимодействия).

Рассматривая пути и средства формирования организаторской культуры, мы пришли к выводу, что каждый элемент, составляющий организаторскую культуру, должен усваиваться в следующей логике:

1. *Ознакомительно-информационный этап*. На данном этапе осуществляется накопление необходимой информации, связанной с подготовкой к организаторской деятельности. В результате такого накопления закладываются основы профессионально-организаторского мировоззрения, формируются представления, необходимые для дальнейшего освоения организаторской деятельности, а также расширяется ориентировочная основа действий.

2. *Технологический этап*. На данном этапе происходит проецирование теоретических знаний на область практики, формируются приемы фактических действий, обогащается практический опыт по осуществлению отдельных элементов организаторской деятельности. В рамках данного этапа появляется возможность проявить себя и оценить действия других.

3. *Квазипрофессиональный этап*. На данном этапе создаются необходимые условия, для применения накопленных у него знаний и умений в комплексе, опираясь уже на весь имеющийся у него опыт.

Отметим, что последний из указанных этапов для формирования такого сложного личностного новообразования, как организаторская культура имеет чрезвычайную значимость. Именно самостоятельная творческая деятельность, в условиях реальной профессиональной деятельности, обеспечивает комплексное понимание специфики организаторской деятельности и обеспечивает продуктивность ее осуществления [58].

Методическая характеристика указанных этапов отражено нами в таблице 3.

Таблица 3

**Характеристика этапов формирования составляющих организаторскую культуру элементов**

Наименование этапов	Функции	Методы	Средства	Формы
Ознакомительно-информационный	развивающая, информационная, ориентировочная	беседа, метод проблемного изложения материала и др.	периодические, научные и научно-популярные издания, нормативные акты, видеоматериалы, и др.	консультация, самообразование, самовоспитание и др.
Технологический	развивающая, операционно-технологическая, координационная	упражнения, дискуссия, тренинг, кейс-метод, программированное обучение, круглый стол и др.	компьютер, интерактивные видеопрограммы, кейсы, литературные источники, профессиональная деятельность и др.	семинар, экскурсии, самостоятельная работа и др.
Квазипрофессиональный	развивающая, адаптационная, координационная	деловые и имитационные игры, метод проектов, имитационный тренинг и др.	мультимедиа, интерактивные видеопрограммы, квазипрофессиональная деятельность, общение и др.	Профессиональная деятельность, самостоятельная работа и др.

Таким образом, в результате реализации данного компонента формируется соответствующий содержанию организаторской культуры устойчивый набор знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций.

*Оценочно-коррекционный компонент* направлен на определение степени соответствия полученных результатов запланированным и нейтрализацию недостатков данного процесса. Информация о результатах оценивания является основой для разработки и реализации коррекционных мероприятий [59].

Данный компонент выполняет *информационную* (сообщение данных об уровне сформированности организаторской культуры), *контролирующую* (сравнение результатов сформированности организаторской культуры с целевыми ориентациями), *компенсационную* (нейтрализация недостатков сформированности организаторской культуры), *аналитическую* (выбор способов устранения трудностей, определение тенденций развития процесса формирования организаторской культуры), *стимулирующую* (побуждение к активности, самостоятельности, заинтересованности и рефлексии деятельности) функции [18].

В рамках данного компонента работа в целом организуется руководителем образовательной организации: разрабатывается система показателей сформированности организаторской культуры, составляется адекватный диагностический аппарат, осуществляется оценка, классифицируются недостатки, вырабатывается и реализуется программа коррекционных процедур, проводится повторное оценивание и т.д.

Оценивание результатов (т.е. степени сформированности знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций — основных показателей организаторской культуры) осуществляется с помощью методов тестирования, рейтинга, наблюдения, анкетирования, беседы и др. Коррекционная работа по устранению выявленных недостатком производится с привлечением следующих методов: инструктаж, консультации, рекомендации, коллоквиум и др. [48].

Таким образом, результатом реализации данного компонента является информация о степени сформированности организаторской культуры [60].

Завершая рассмотрение содержания построенного нами систематизированного процесса, остановимся на комплексе принципов его реализации и специфических свойствах.

Принципы: *рефлексивности* (приучение к самоанализу в процессе выполнения своих профессиональных задач), *профессиональной направленности* (должны отражаться ключевые позиции эффективной организаторской деятельности), *диалогич-*



ческого общения (обеспечение непрерывного диалога и взаимодействия субъектов профессиональной деятельности), *актуализации субъектного опыта* (ориентация на имеющийся опыт и перевод его в активное состояние при осуществлении профессионально-творческой деятельности).

К специфическим свойствам разработанной нами системы мы относим ее *содержательную вариативность* (учет индивидуальных особенностей и создание условий для их индивидуализированного продвижения к заданной цели), *цикличность* (поступательность процесса формирования организаторской культуры), *устойчивость* (независимость работы системы от случайных отклонений) и *адаптивность* (обеспечение оперативного приспособления к организаторской деятельности) [78].

Таким образом, систематизированный процесс формирования организаторской культуры, разработанный нами на основе системного, деятельностного и культурологического подходов, а также с учетом требований социального заказа, профессиональной подготовки, организаторской деятельности и организаторской культуры, включает мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты; характеризуется содержательной вариативностью, цикличностью, устойчивостью, адаптивностью; реализуется с учетом принципов рефлексивности, профессиональной направленности и диалогического общения.

Использование в массовой практике теоретических результатов научных исследований предполагает, прежде всего, их тщательную проверку в экспериментальном режиме. Общие основы эксперимента были заложены Ю.П. Адлером, Р. Готтсданкером, Н. Джонсоном и Ф. Лионом, Д. Кэмпбеллом, Д. Мартином, Ч. Хиксом и др. [61].

*Эксперимент* – это метод научного познания, при помощи которого исследуются явления реально-предметной действительности в определенных (заданных), воспроизводимых условиях путем их контролируемого измерения.

Реализация данного эксперимента предполагает непрерывный контроль изменений процесса, происходящих под влиянием проверяемых факторов. Для нашего исследования такими факторами являются разработанный и теоретически обоснованный нами систематизированный процесс формирования организаторской культуры. Поэтому следующий этап нашего исследования состоит в экспериментальной проверке ре-

зультативности процесса формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации.

В определении последовательности и содержания ключевых процедур эксперимента, будем придерживаться традиционной логики, согласно которой в структуре эксперимента выделяют констатирующий и формирующий этапы [Ошибка! Источник ссылки не найден.; 35; Ошибка! Источник ссылки не найден.; 52 и др.].

Цель констатирующего этапа состоит в оценке степени сформированности организаторской культуры, а формирующего — в применении авторского систематизированного процесса.

Каждый этап эксперимента обеспечивает решение определенного круга задач. Так, к задачам констатирующего этапа мы относим:

- постановку эксперимента (определение экспериментального плана и разработка основных процедур его реализации, составление репрезентативной выборки участников эксперимента и экспертной группы, систематизация критериев и показателей, разработка диагностических заданий, построение уровневых шкал, выбор методов диагностики);
- оценку степени сформированности организаторской культуры.

Задачами формирующего этапа нашего эксперимента являются:

- практическая реализация систематизированного процесса формирования организаторской культуры при изучении ими общей модели качеств современного специалиста;
- оценка результативности реализации процесса в динамике (определение степени сформированности организаторской культуры у участников эксперимента);
- фиксация степени влияния разработанного нами систематизированного процесса на результативность процесса формирования организаторской культуры [62].

Данный эксперимент, организованный для определения результативности реализации разработанного нами систематизированного процесса, проходил в рамках системы управления персоналом образовательной организации. В эксперименте приняли участие все сотрудники образовательной организации.

Для осуществления эксперимента были сформированы две группы: контрольная (КГ) и экспериментальная (ЭГ-1). В первой

экспериментальной группе (ЭГ-1) процесс формирования осуществлялся с учетом разработанного нами систематизированного процесса. В контрольной группе (КГ) использовались отдельные фрагменты процесса.

Объективизация получаемых в эксперименте данных нами обеспечивалась привлечением экспертной группы, состоящей из представителей руководства высшего и среднего звена управления. Ее создание и организация работы осуществлялась нами в соответствии с общими принципами и современными научными требованиями к проведению экспертиз: системности организации экспертной работы и единства ее нормативно-методологического обеспечения; независимости участников экспертного процесса, их компетентности и заинтересованности в получении объективных результатов; научной обоснованности экспертных оценок; объективности принимаемых заключений по результатам экспертизы; гласности, комплексности оценки и др. [6; 18; 47; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; 78; 37; 59 и др.].

В ходе эксперимента экспертная группа оценивала степень проявления выявленных критериев и фиксировала все изменения, связанные с реализацией разработанного нами систематизированного процесса.

Организация эксперимента осуществлялась нами в соответствии с экспериментальным планом, предполагающим использование контрольной и экспериментальной групп, и проведение исходного и итогового тестирования, а также серии промежуточных срезов, что позволит зафиксировать исходные данные и отследить динамику изменений в каждой группе.

Помимо выбора валидного экспериментального плана, постановка эксперимента предполагает разработку его диагностического аппарата: определение критериев, уровней и показателей сформированности организаторской культуры, построение уровневых шкал и выбор соответствующих методов диагностики.

В современных источниках под *критерием* понимают показатель, признак, на основе которого формируется оценка качества объекта, процесса; мерило такой оценки [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 144].

Основным критерием эффективного функционирования разработанного нами процесса выступает продвижение сотрудника на более высокий уровень организаторской культуры, в проявлении которой мы выделяем три уровня: репродуктивный,

репродуктивно-творческий, творческий. Их обобщенная характеристика приведена нами в таблица 4. [63].

Поскольку организаторская культура представляет собой комплексное явление, то для ее характеристики необходимо выделить набор показателей. Как было определено при реализации культурологического подхода, организаторская культура определяется: знаниями, умениями, профессионально значимыми личностными качествами и ценностными ориентациями, необходимыми для осуществления организаторской деятельности.

Таблица 4

**Характеристика уровней сформированности организаторской культуры**

Наименование	Характеристика
Репродуктивный уровень	В определенных ситуациях сотрудник неохотно участвует в организаторской деятельности, демонстрирует слабое знание ключевых положений и процедур ее осуществления. У сотрудника отсутствует самостоятельность в постановке профессиональных задач, слабо сформированы организаторские умения, он проявляет неуверенность во взаимодействии с другими сотрудниками, не может обосновать выбранный способ решения проблемы, определить необходимые ресурсы и сформулировать задания для исполнителей, ориентируется на алгоритм, стремится выполнить задание по образцу, придерживаясь закрепленного стереотипа деятельности, необходимые качества личности и ценностные ориентации у него практически не сформированы
Репродуктивно-творческий уровень	Сотрудник демонстрирует понимание назначения и сущности организаторской деятельности, умение самостоятельно выполнять отдельные процедуры по организации людей, умения сформированы удовлетворительно, но не доведены до уровня навыка. Показывает эпизодическое стремление использовать творческий потенциал при вы-

	<p>полнении задания, недостаточное понимание внутренних существенных связей, которое не всегда позволяет проявить фантазию. Качества личности и ценностные ориентации сформированы недостаточно, что не позволяет всегда выбирать адекватное решение и правильно себя проявить в коллективной деятельности</p>
Творческий уровень	<p>Стабильно проявляется творческий подход и устойчивый интерес к организаторской деятельности. Он понимает ее сущность, специфику и значение, показывает умение самостоятельно и практически безошибочно выполнять организаторские процедуры, проявлять творческую активность; коммуникативные навыки сформированы на высоком уровне, успешно и с интересом взаимодействует с другими сотрудниками. Качества личности и ценностные ориентации достаточно сформированы и актуализированы в деятельности, что позволяет грамотно организовывать для решения проблем</p>

Разработанная для проведения эксперимента уровневая шкала по определению степени сформированности организаторских знаний приведена нами в таблице 5.

Таблица 5

**Уровневая шкала для определения степени организаторских знаний**

Уровень	Характеристика
Низкий	<p>Не имеет систематических знаний о значении, содержании и особенностях организаторской деятельности, не владеет терминологией, не знает содержания нормативной базы, правил поведения и делового этикета, специфики и содержания процессов, для которых организуется работа коллектива, представления о требованиях к личностным качествам и ценностным ориентациям не сформированы. Общий объем знаний недостаточен для осуществления органи-</p>

	заторской деятельности
Средний	Владеет ключевыми знаниями для осуществления организаторской деятельности, понимает значение и специфику ее осуществления, владеет основной терминологией, имеет представления об источниках получения информации и способах диагностики, знает общее содержание нормативных документов и правил поведения, в целом сформированы представления о требованиях к профессиональной деятельности. Общий объем знаний достаточен для осуществления отдельных процедур организаторской деятельности
Высокий	Владеет терминологией, знает принципы, этапы организаторской деятельности, понимает значение ее компонентов и особенностей реализации, знает пути и средства повышения эффективности организаторской деятельности, быстро ориентируется в новой информации, обладает глубокими знаниями правил поведения, знает о требованиях к специалисту, его ценностных ориентациях, качествах личности. Общий объем знаний достаточен для осуществления полного цикла организаторской деятельности по решению проблемы

Зафиксированные улучшения в проявлении указанных показателей будут расцениваться нами как положительный результат реализации процесса формирования организаторской культуры, а также как подтверждение истинности теоретических выводов, полученных в ходе проведенного нами исследования. Каждый из указанных показателей может проявляться на том или ином уровне. Раскроем особенности их уровневого выражения в условиях проводимого нами эксперимента [64].

Основными методами оценки степени проявления данного показателя являются беседа, тестирование, наблюдение, экспертная оценка. Уровень сформированности организаторских знаний определялся с помощью специальных диагностических заданий: сформулировать определение понятия, раскрыть принципы, требования, этапы организаторской деятельности и т.д.; найти ошибку в действиях; объяснить сущность диагностических процедур, используемых для принятия управленческого решения; сформулировать критерии для определения ресурсов и распределения полномочий и др. [28]

Основными методами оценки степени проявления данного показателя являются беседа, тестирование, наблюдение, экспертная оценка. Уровень сформированности организаторских знаний определялся с помощью специальных диагностических заданий: сформулировать определение понятия, раскрыть принципы, требования, этапы организаторской деятельности и т.д.; найти ошибку в действиях; объяснить сущность диагностических процедур, используемых для принятия управленческого решения; сформулировать критерии для определения ресурсов и распределения полномочий и др.

Оценивание сформированности указанных умений осуществлялось нами с применением методов наблюдения, экспертизы, взаимооценки, самооценки. Для определения уровня сформированности организаторских умений в эксперименте использовались следующие диагностические задания: самостоятельно выполнить определенные действия; сформулировать задание для себя или других сотрудников; провести анализ ситуации и выполненных действий; предложить способ выхода из ситуации, или программу действий и др.

Учитывая специфические характеристики организаторской деятельности, требования к личности, а также возможности исследовательского аппарата по оцениванию степени сформированности личностных качеств, из всех приведенных в таблице 2 профессионально значимых личностных качеств, нами выбраны три: активность, креативность и коммуникабельность.

Характеристика степени проявления умений, необходимых для осуществления организаторской деятельности отражена нами в виде уровневой шкалы (таблица 6).

Таблица 6

**Уровневая шкала для определения степени сформированности организаторских умений**

Уровень	Характеристика
Низкий	Не умеет осуществлять как отдельные процедуры, так и полный цикл организаторской деятельности, не может систематизировать и актуализировать необходимую информацию, допускает грубые ошибки при выполнении действий, не умеет взаимодействовать в коллективе, неверно оценивает результаты собственной деятельности, испытывает трудности при осуществлении коммуникативного взаимодействия, ошибается при планировании.

Средний	Владеет основными умениями организаторской деятельности, но самостоятельно выполнить весь ее цикл не может, предпочитает действовать в строго установленных рамках без ориентации на творческий подход, владеет методами обработки информации, но не всегда грамотно ею распоряжается, если допускает ошибки, то самостоятельно может их устранить, практически всегда устанавливает адекватные отношения с другими, без серьезных ошибок диагностирует способности других людей для выполнения тех или иных заданий и делегирует полномочия, может определить объем ресурсов для осуществления коллективной деятельности
Высокий	Может самостоятельно осуществить полный цикл организаторской деятельности, четко видит цель организаторской деятельности, грамотно планирует работу и контролирует ее выполнение, рационально распределяет время и ресурсы, может предложить и реализовать нестандартный подход к решению задачи, умеет убедить и мотивировать, получить и обработать информацию, построить прогноз, легко контактирует и взаимодействует с другими. Хорошо сформированы умения, позволяющие четко формулировать задания другим людям по решению проблемы

Оценивание сформированности указанных умений осуществлялось нами с применением методов наблюдения, экспертизы, взаимооценки, самооценки. Для определения уровня сформированности организаторских умений в эксперименте использовались следующие диагностические задания: самостоятельно выполнить определенные действия; сформулировать задание для себя или других сотрудников; провести анализ ситуации и выполненных действий; предложить способ выхода из ситуации, или программу действий и др. [65].

Учитывая специфические характеристики организаторской деятельности, требования к личности, а также возможности исследовательского аппарата по оцениванию степени сформированности личностных качеств, из всех приведенных в таблице 7



профессионально значимых личностных качеств, нами выбраны три: активность, креативность и коммуникабельность.

Таблица 7

**Характеристика основных профессионально значимых личностных качеств, необходимых для осуществления организаторской деятельности**

Наименование качества	Сущность качества	Характеристика проявления качества
Активность	Деятельностное отношение человека к миру, способность производить общественно значимые преобразования материальной и духовной среды на основе освоения общественно-исторического опыта [76, с. 27]	Повышенный тонус в деятельности, проявление инициативы, высокая мотивация и интерес, стремление выполнить задание в максимальном объеме.
Креативность	Способность, отражающая свойство индивида создавать новые понятия и формировать новые навыки, т.е. способность к творчеству [63, с. 539]	Стремление к отказу от стереотипных действий, генерирование новых идей, высокий уровень самостоятельности, рефлексии и самоконтроля, ориентация на высокоэффективную деятельность
Коммуникабельность	Способность устанавливать деловые контакты, связи, отношения [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 130]	Положительный настрой на окружающих, внимание к чужому мнению, умение вести диалог и приводить аргументы в защиту собственной точки зрения, грамотная речь, стремление избежать конфликтных ситуаций, логичность мышления

Характеристика уровней проявления данных личностных качеств представлена в таблице 8.

Таблица 8

**Уровневая шкала для определения степени проявления профессионально значимых личностных качеств, необходимых для осуществления организаторской деятельности**

Уровень	Критерии
Низкий	Низкий уровень сформированности личностных качеств, которые практически не проявляются в процессе осуществления организаторской деятельности, что характеризуется неорганизованностью в работе, затруднениями во взаимодействии, в поиске способа решения задания, отсутствием заинтересованности
Средний	Эпизодическое проявление одного или нескольких качеств в зависимости от вида и содержания задания, что позволяет осуществлять организаторскую деятельность только при активной поддержке более компетентных помощников или при решении знакомых задач
Высокий	Систематическое, стабильное проявление всех качеств, что обеспечивает эффективное осуществление организаторской деятельности, создать хороший микроклимат в коллективе, способствует оперативности получения запланированного результата

Основными методами оценивания сформированности профессионально значимых для организаторской деятельности личностных качеств явились методы наблюдения, беседы, экспертных оценок, самооценки, анкетирования, анализа участия в организации и осуществлении организаторской деятельности. Уровень сформированности профессионально значимых личностных качеств оценивался при выполнении следующих диагностических заданий: провести оценку личностных качеств; решить задачу творческого характера; принять участие в деловой, имитационной игре; обосновать действия (провести рефлексия) в заданной ситуации, исходя из личностных качеств и др. [66].

Исходя из того, что ценностные ориентации проявляются в деятельности (определяемой знаниями и умениями), поведении, и непосредственно связаны с личностными качествами, мы пришли к заключению, что они составляют основу профессиональной культуры в целом и организаторской культуры, в част-

ности. В результате исследования, нами выделены три основных уровня проявления ценностных ориентаций (таблица 9).

Таблица 9

**Уровневая шкала проявления сформированности  
ценностных ориентаций**

Уровень	Характеристика
Низкий	Плохо информированы о ценностях и имеют негативное или равнодушное к ним отношение, отсутствует интерес к профессии, преобладают личные потребности над профессиональным долгом, действуют без опоры на профессионально значимые ценности, в деятельности проявляют неадекватные эмоции, отношения и оценки
Средний	Имеют неполные знания о ценностях, обладают собственными суждениями только относительно тех ценностей, важность которых для них бесспорна, действуют с опорой на некоторые ценностные ориентации, нуждаются в систематическом контроле и стимулировании, не всегда проявляют устойчивое с точки зрения профессиональных ценностей поведение, адекватные эмоции и оценки
Высокий	Обладают глубокими знаниями о ценностях, которые составляют основу их профессионально-нравственных убеждений, а следование им является устойчивой личностной потребностью, действуют в соответствии со значимыми ценностными ориентациями, могут контролировать себя и других, демонстрируют активность в их трансляции окружающим, устойчивость поведения, адекватность эмоций, оценок и отношений

Основными методами оценивания сформированности ценностных ориентаций явились методы наблюдения, самооценки и взаимооценки, экспертных оценок, анализа участия в осуществлении организаторской деятельности, анкетирование, опрос. Диагностика сформированности ценностных ориентаций осуществлялась при выполнении ими следующих диагностических заданий: выделить профессионально значимые ценности; определить пути их формирования; зафиксировать способы диагностики ценностных ориентаций; провести рефлексию дейст-

вий с учетом ценностных ориентаций; смоделировать поведение в заданной ситуации и др.

Полученные в ходе констатирующего этапа эксперимента данные показали недостаточный уровень сформированности организаторской культуры, не позволяющий им качественно осуществлять организаторскую деятельность. В целом, результаты нулевого среза показали, что группы, участвовавшие в эксперименте, имели сходное распределение по уровням сформированности организаторской культуры, что с определенной вероятностью позволит нам в дальнейшем, объяснить позитивные изменения в подготовке к организаторской деятельности внедрением разработанного нами процесса. Уровень организаторской культуры каждого участника будет систематически оцениваться в процессе эксперимента, и фиксироваться в ходе двух промежуточных и итогового срезов [67].

Таким образом, экспериментальная работа обеспечивает доказательность теоретических выводов, требует специальной организации и планирования, которая обусловлена в первую очередь спецификой профессиональной деятельности, сотрудников и особенностями авторского систематизированного процесса, что выражается в постановке цели и задач эксперимента, определении его этапов и направлений, выборе адекватных критериев оценивания и построения уровневых шкал.

На формирующем этапе эксперимента нами, во-первых, внедрялся систематизированный процесс формирования организаторской культуры, включающая мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты; во-вторых, создавались условия ее эффективного функционирования (построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества; включение сотрудников в активную творческую деятельность); в-третьих, проводилась оценка эффективности их использования в условиях реального образовательного пространства.

Прежде чем характеризовать содержание экспериментальной работы, отметим, что условия в нашем эксперименте реализовывались синхронно с разработанным нами систематизированным процессом, что выражалось в создании атмосферы сотрудничества, а также в предоставлении сотрудникам таких задач, при решении которых участники эксперимента могли проявить творчество и способности. В частности, для этого была разработана специальная система разнообразных заданий,

проектов, деловых игр, управленческих ситуаций и т.д. Поэтому по мере представления содержания систематизированного процесса мы будем обращать внимание на специфику реализации каждого из указанных условий [68].

Напомним, что целью *мотивационно-целевого компонента* реализуемого нами систематизированного процесса является формирование у сотрудников мотивов по освоению организаторской культуры и индивидуализация целевых ориентаций профессиональной деятельности.

Реализация данного компонента осуществлялась с привлечением следующих приемов: знакомство с ближними, промежуточными и конечными целями; создание проблемных ситуаций; пояснение теоретической и практической значимости знаний; обращение к истории изучаемых программных вопросов, приведение фактов, цитат, статистики, обосновывающих их актуальность; выбор заданий профессиональной направленности; игра; собеседование; инструктаж.

Кроме того, в целях самопознания и самооценки участникам предлагалось оценить собственные личностные качества, характеризующие способность к самоорганизации, что является важнейшей характеристикой специалиста, обладающего организаторской культурой.

В ходе эксперимента мы пришли к заключению, что у участников возникало стремление к получению знаний и самосовершенствованию благодаря пониманию важности приобретаемых знаний и умений для дальнейшей профессиональной самореализации. У участников происходило постепенное изменение отношения к деловой карьере, расширение мотивационно-ценностной сферы и осознание организаторской культуры как лично значимой ценности, важнейшего фактора повышения профессионального мастерства. В результате у участников усиливалась сознательность, требовательность к себе, закреплялись такие профессионально важные качества как инициативность, целеустремленность, самостоятельность, активность, ответственность, преданность работе и коллективу и т.д.

*Содержательно-методический компонент* разработанного нами систематизированного процесса реализовывался в рамках профессиональной деятельности, при участии в деловых и имитационных играх. Данный компонент был ориентирован, прежде всего, на непосредственное формирование организаторских знаний, умений, а также необходимых профессионально значи-

мых личностных качеств и ценностных ориентаций. В частности, нами была разработана система специальных задач и заданий.

Выполнение поставленных задач, которые осуществлялись участниками в рамках проводимого эксперимента, сопровождалось обязательным анализом предлагаемых решений с точки зрения целесообразности действий и их соответствия социальным потребностям и общечеловеческим ценностям. Такое комментирование результатов обеспечивало закрепление ценностных ориентаций и профессионально значимых качеств, а также формировало представление о корректном поведении с коллективом. Вариативность предлагаемых решений обеспечивало реализацию творческого подхода и способствовало обеспечению второго условия. Первое условие создавалось за счет продуктивного взаимодействия участников, обоснования выбранного решения, учебной рефлексии и взаимооценки [69].

Реализация оценочно-коррекционного компонента разработанного нами систематизированного процесса предполагает проведение оценочных процедур и устранения выявленных недостатков. Оценивание уровня сформированности организаторской культуры производилось традиционными методами.

Таким образом, в ходе профессиональной деятельности сотрудников возможно комплексное формирование их организаторской культуры при осуществлении процесса обучения на рабочем месте с учетом особенностей разработанного нами систематизированного процесса на фоне комплекса условий: построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества и включение сотрудников в активную творческую деятельность.

Полноценное представление результатов, полученных нами в ходе эксперимента, требует фиксации динамики изменений основных показателей, выбранных для оценивания степени сформированности организаторской культуры. В нашей работе к данным показателям мы отнесли знания, умения, профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации, необходимые для осуществления организаторской деятельности. Степень их проявления определяет общий уровень организаторской культуры специалиста, которая формируется в ходе реализации разработанного нами систематизированного процесса на фоне комплекса условий его эффективного функционирования [70].

Результаты первого контрольного среза показали, что у участников экспериментальных групп по сравнению с контроль-

ной произошли значительные позитивные изменения по первому показателю. Характеризуя в целом полученные данные, отметим, что осуществление целенаправленной работы по реализации систематизированного процесса практически сразу приводит к положительным результатам — интенсивному формированию у участников соответствующих организаторских знаний. При этом обеспечение даже одного условия существенным образом ускоряет процесс подготовки к организаторской деятельности.

Как показали результаты второго контрольного среза, в экспериментальных группах сохраняется позитивная динамика по формированию организаторских знаний участников. Участники особенно успешно осваивают знания в группах, где разработанный нами систематизированный процесс реализовывался в сочетании с выявленными условиями.

### ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

Оценивание степени сформированности профессионально значимых личностных качеств, необходимых для осуществления организаторской деятельности, так же, показало устойчивую позитивную динамику. Как мы уже отмечали, зафиксированные изменения менее ярко выражены, чем по первым двум показателям, а также в сравнении с началом эксперимента, но явные при сопоставлении результатов в контрольной и экспериментальной группах. Так, на нулевом, первом и втором контрольных срезах полученные данные в контрольной группе практически не отличаются. Наиболее показательные результаты были получены в экспериментальной группе, где помимо системы использовались условия, которые обеспечили возможности для интенсивного формирования личностных качеств. Так, сотрудничество, регламентируя в целом процесс формиро-

вания организаторской культуры, определило последовательность воздействий на личность по формированию активности, креативности и коммуникабельности, а так же обеспечило комфортный эмоциональный фон для этих личностных изменений, а творческая деятельность предоставила возможности для реализации внутренних ресурсов и закреплению профессионально значимых личностных качеств.

Результаты проводимого нами эксперимента показали, что ценностные ориентации формируются значительно медленнее, чем знания или умения. Если личностные качества у большинства участников к началу исследования уже в определенной степени были сформированы, то такая специфическая характеристика, как ценностные ориентации нам пришлось формировать практически с самого начала. Поэтому мы не получили стремительной позитивной динамики в проявлении данного показателя на первом этапе ни в одной из групп, участвующих в эксперименте.

Скорее всего, ценностные ориентации относятся, так же как и профессионально значимые личностные качества, к той группе новообразований, которые накапливаются постепенно и проявляются спустя времена. Однако в ходе исследования было установлено, что наибольшее влияние на формирование ценностных ориентаций оказывает использование всего комплекса условий.

Таким образом, по всем четырем показателям в отдельности в ходе промежуточных срезов наблюдалась тенденция к уменьшению числа участников с низким уровнем проявления проверяемых показателей и увеличению количества специалистов с высоким уровнем. При этом наиболее значимые изменения происходили в экспериментальной группе, где процесс обучения осуществлялся с учетом целостного внедрения разработанного систематизированного процесса формирования организаторской культуры и выявленных условий его эффективного функционирования.

Резюмируя все вышесказанное, отметим, что результаты формирующего этапа эксперимента подтвердили существенные позитивные изменения в степени сформированности организаторской культуры, при использовании разработанного нами систематизированного процесса, реализованного на фоне комплекса выявленных условий. Диагностика эффективности реализации систематизированного процесса формирования организа-



торской культуры и комплекса условий предполагает проведение комплексных срезов по таким параметрам, как знания, умения, профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации, необходимые для осуществления организаторской деятельности. Разработанный нами систематизированный процесс формирования организаторской культуры является эффективным, а выявленные условия — необходимыми и достаточными для повышения результативности его функционирования.

Проведенное теоретико-экспериментальное исследование показало общедидактическую значимость внедрения полученных нами результатов. В то же время обозначились новые вопросы и проблемы, нуждающиеся в решении. Дальнейшее исследование по проблеме может быть осуществлено в следующих направлениях: определение механизмов коллективного взаимодействия и путей его совершенствования; выявление закономерностей процесса формирования организаторской культуры, совершенствование технологий, методов и средств подготовки к организаторской деятельности, расширение диагностического аппарата по оценке степени сформированности организаторской культуры и др.

### **ГЛАВА 3. СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Социальное управление: основные понятия и закономерности**

#### **Понятие социального управления**

В самом общем виде социальное управление - это функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их качественной определенности, а также перевод системы из одного равновесного состояния в другое. Когда говорится о социальном управлении, то имеется в виду управление любыми общественными системами и процессами в отличие от управления в биологических и технических системах. Социальное управление - это деятельность по согласованию интересов и координации совместных действий людей для реализации, заранее поставленных целей.

В обществе сложились два типа механизмов управления - стихийный и сознательный. При стихийном механизме упорядочивающее, управляющее воздействие на систему является усредненным результатом столкновения и перекрещивания различных, нередко противоречащих друг другу, сил. Это воздействие не требует вмешательства людей, оно осуществляется автоматически. Таков, например, рынок - основной регулятор экономики, главная управляющая сила производства и связанная с ним система общественных отношений. «Невидимая рука рынка», согласно Л. Смиту, стремится удержать равновесие между спросом и предложением и тем самым сохранить стабильность и устойчивость системы. Сознательный механизм управления предполагает предварительный выбор целей и средств их достижения в соответствии с интересами различных социальных групп [71].

Развитость и зрелость любой социальной системы личности, организации, общества - можно оценить по ее способности действовать в режиме саморегуляции, самоуправления. Чем более развита система, тем меньше она нуждается во внешнем управлении. Не каждый человек способен жить и действовать самостоятельно, быть самодостаточным. Не в полной мере развиты элементы производственной демократии, основная масса вопросов решается административным руководством. В сущности, отсутствует самоуправление на территориальном уровне, местное самоуправление. Не сложилось гражданское общество, где граждане самостоятельно решают свои проблемы.

Разумеется, говоря о самоуправлении как о перспективной тенденции, нельзя забывать о том, что есть множество людей, объектов и процессов, которые нуждаются в управлении. И в основе этого лежит необходимость совместной, скоординированной, преследующей общие цели деятельности людей. Поэтому волею людей и создастся социальная система управления - сложная, многоуровневая, динамичная и противоречивая.

Система управления состоит из трех основных блоков: субъекта управления (управляющая подсистема), объекта управления (управляемая подсистема) и управленческой деятельности (предметно-деятельностная область управления).

В зависимости от содержания и масштаба решаемых задач вся система социального управления может быть подразделена на три уровня.

1. **Институциональный уровень** - управление процессами, осуществляемыми в рамках социальных институтов (социально-демографические процессы, образование, здравоохранение, культура, миграционные процессы, регулирование социально-трудовых отношений и т.д.). Для управления этими процессами недостаточно какого-то одного субъекта управления, будь то административная команда или министерство.

2. **Организационный уровень** - управление любой организацией (промышленным предприятием, банком и т.д.) и управление в рамках этой организации (управление подразделениями внутри организации).

3. **Технический уровень** - управление непосредственно производством товаров и оказанием услуг (менеджмент по отраслям и видам деятельности). Сюда можно отнести и так называемый функциональный менеджмент (маркетинговый, финансовый, кадровый, инновационный и т.д.) [72].

С социологической точки зрения управление представляет собой иерархическую систему отношений людей, основанную на различиях:

- в должностном положении;
- статусе (экономическом и престижном);
- доходах;
- диапазоне властных полномочий.

Социальное управление, изучающее взаимоотношение и взаимодействие различных социальных групп, включенных в систему управления, концентрирует внимание:

- на менеджерах как особой социальной группе;
- характере социальных отношений в рамках иерархии управления;

- управлению как функции социального контроля. Увеличение количества вертикальных уровней и возросшее горизонтальное дробление в результате специализации функций приводит к возникновению сложной структуры отношений в рамках управленческой иерархии. Эти отношения могут приобретать характер сотрудничества, соперничества, конкуренции, конфронтации, конфликта и т.д. Особое значение в рамках управления имеют отношения власти и ее распределения. Интерес представляют и различные девиации в управленческих структурах (бюрократизация, коррупция, взяточничество, круговая порука и пр.). Социологические исследования этих отношений

превратились в полноправную специализированную отрасль, называемую социологией организации [71].

Субъект управления - лицо или группа, организация или институт, которые осуществляют управленческие властные полномочия (руководитель, административная команда, министерство и т.д.). Эта управляющая подсистема определяется сложностью и объемом решаемых задач, квалификацией управленцев и мерой закрепления за ними прав и полномочий. С увеличением численности управленцев наблюдаются рост организационной иерархии управления и повышение степени разделения труда и специализации.

В настоящее время менеджеров в качестве субъекта управления можно рассматривать уже не только и не столько как профессиональную группу, но и как некий социальный слой, или «служебный класс». Такое положение управленцы занимают благодаря особому положению по отношению к собственнику, владельцу капитала, а также благодаря рыночной и трудовой ситуациям.

Управленческая деятельность - это процесс воздействия субъекта управления на объект в целях достижения заранее поставленных целей, решения практических проблем, предполагающих участие некоторого числа людей.

При всем многообразии действий, которые осуществляет субъект управления, их можно свести к трем блокам, характеризующим в совокупности управленческий труд.

1. Диагностика и прогнозирование, т.е. изучение состояния дел и предвидение вероятного хода событий в будущем.

2. Выработка программы деятельности подчиненных, призванной направить эту деятельность в нужное русло.

3. Побуждение (организация, мобилизация) подчиненных к выполнению намеченной программы.

В соответствии с этим управленческую деятельность можно представить как три относительно самостоятельные разновидности деятельности: диагностико-прогностическую, программирующую и организационно-побудительную.

### **Трудовая группа как объект менеджмента**

#### **Структура и динамика трудовой группы**

Исследования трудовых групп прошли ряд этапов, каждый из которых привносил нечто новое в саму трактовку сущности малой группы.

В самых ранних исследованиях, а они были проведены в США в 20-е гг. XX в., ставился вопрос о том, действует ли индивид в одиночку лучше, чем в присутствии других индивидов, или, напротив, факт присутствия других стимулирует эффективность деятельности каждого. Акцент делался именно на факте простого присутствия других, а в самой группе изучалось не взаимодействие (интеракция) ее членов, а факт их одновременного действия. Результаты исследования таких «контактных» групп показали, что в присутствии других людей возрастает скорость, но ухудшается качество действий индивида [72].

Второй этап развития исследований знаменовал собой переход от изучения контактных групп к изучению взаимодействия индивидов в малой группе. Так, в ряде исследований было выявлено, что при условии совместной деятельности в группе те же самые проблемы решаются более корректно, чем при их индивидуальном решении. На ранних стадиях решения задач группа совершает меньше ошибок, демонстрирует более высокую скорость их решения.

На третьем этапе исследования трудовых групп стали значительно более разветвленными. Исследовалось не только влияние группы на индивида, но и характеристики группы: ее структура, типы взаимодействия индивида в группе и т.п., подходы к описанию общей жизнедеятельности группы, совершенствовались методы измерения различных групповых характеристик.

Безусловно, значительный интерес исследователи проявляли именно к рабочей группе.

В соответствии с моделью Джорджа Хоманса любая группа существует в трех различных средах: физической, социокультурной и технологической, которые формируют деятельность и взаимодействие внутри группы. В свою очередь деятельность и взаимодействие способствуют появлению у людей, вовлеченных в группу, определенных эмоций и установок в отношении друг друга. Данные среды окружения получили общее название «внешняя среда», поскольку члены группы не вольны в ее выборе. Что же касается деятельности, взаимодействия и установок, то они могут влиять друг на друга. Чем больше люди взаимодействуют, тем более положительно они относятся друг к другу.

Однако, задав начальные условия существования группы, внешняя среда влияет на происходящее в группе все в мень-

шей степени, так как появляется то, что можно назвать внутренней средой, включающей групповые нормы, способы взаимодействия в совместной деятельности. Тем не менее, внешняя и внутренняя среда находятся в определенном взаимодействии [73].

В рамках анализа содержания отношений между членами трудовой группы можно выделить следующие сферы: профессиональную, ценностно-мировоззренческую и сферу межличностных отношений.

**Профессиональная сфера** охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач.

**Ценностно-мировоззренческая сфера** связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе.

**Сфера межличностных отношений** связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусами.

Важной качественной характеристикой трудовой группы является ее профессиональная зрелость, которая характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентации, позитивно окрашенных неформальных отношений. Личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач.

Среди **факторов, определяющих степень зрелости трудовой группы**, ее способность продуктивно функционировать, условно можно выделить следующие.

1. Технологические факторы, включающие особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т.д.

2. Экономические факторы, т.е. формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.

3. Организационные факторы, прежде всего - используемые отношения в системе «руководитель -подчиненный».

4. Ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость работников.

Любая трудовая группа - это сложный социальный и профессиональный организм, обладающий способностью к саморегуляции, наличием обратных и горизонтальных связей и т.д. Но вместе с тем ему присущ ряд черт, характерных для организации, а именно:

- разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, порядок подчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций (отсюда - особая роль руководителей в трудовой группе) [74].

#### **Личность и менеджмент**

#### **Современный российский менеджер: социально-демографический портрет**

Руководитель как явление социальной жизни не возникает на пустом месте. Чтобы понять его потенциальные возможности, какой социальный заряд в него заложен, необходимо знать его социальную природу, осмыслить и понять его путь в руководство. С каким набором знаний, каким жизненным, профессиональным опытом он приходит в управленческую деятельность? Носителем какого образа жизни он является, к чему он более открыт? Что для него является, безусловно, понятным и ясным в этой действительности? Какие социальные, профессиональные приоритеты он для себя выстраивает? На какую социальную роль он способен, каково его социальное предназначение, каковы социальные последствия его деятельности? И, наконец, что он представляет собой как социальный тип?

Психолого-управленческие исследования в области менеджмента, получившие широкое распространение в зарубежной социальной психологии, направлены на поиск и анализ психологических факторов и особенностей становления, развития и функционирования менеджеров-профессионалов. В последние годы из-за возросшего спроса на подобную информацию психолого-управленческие исследования в области менеджмента приобретают популярность и в российской науке [75].

В зарубежной науке управления, в отличие от отечественной, существует достаточно четкое концептуальное и терминологическое различия между двумя основными понятиями: «ме-

неджер» и «руководитель». Эти различия обусловлены главным образом тем, что появление термина «руководитель» связано с существованием, так называемого бюрократического (или технократического) подхода к управлению. В функции руководителя входят координация и контроль деятельности сотрудников как элементов жестко формализованной бюрократической системы. Когда выяснилось, что во многих случаях бюрократизм - далеко не лучший способ повышения эффективности деятельности людей и организаций, рационализм в управлении стал уступать место другому критерию - поведенческому, основанному на знании фундаментальных положений социологии и психологии субъектов экономической управленческой деятельности. Все это привело к появлению нового типа профессионального руководителя - менеджера, вбирающего в себя функции и роли как формального, так и неформального, харизматического лидера и опирающегося на живое взаимодействие с субъектами управления - работниками в организации.

В зарубежной психологии управления появился новый объект исследования - менеджер, рассматриваемый как тип руководителя, находящийся на более высоком уровне профессиональной подготовки. Первоклассный менеджер исходит из убеждения, что каждый человек - личность, имеющая неотъемлемое право на свободное и естественное проявление индивидуальности. От профессионального мастерства менеджера зависит, насколько полно сможет раскрыться творческий потенциал его подчиненных в достижении целей организации. Работая с коллективом, менеджер должен постоянно выполнять функции информирования, мотивирования и воспитания.

В отечественной психологии управления ситуация обстоит несколько иначе - в работах отечественных исследователей в целом не существует особых концептуальных и терминологических различий между понятиями «руководитель» и «менеджер». В большинстве исследований термины «руководитель» и «менеджер» используются как взаимозаменяемые, синонимичные понятия.

Особую актуальность в последние годы приобрели исследования управленческих феноменов российского предпринимательства. В современных условиях развития рыночной экономики в России необходимо отметить высокие темпы становления и развития свободного предпринимательства, которое, собственно, и дало толчок развитию целого ряда научно-



практических направлений в психологии и социологии управления. Понятно, что содержательно такие термины, как «руководитель», «менеджер», «предприниматель», различаются, прежде всего, по предмету деятельности, однако в психолого-управленческой литературе критерии их отличия друг от друга весьма расплывчаты [76].

Для понимания того, что представляет собой современный российский руководитель, важно знать, какой организационно-правовой форме принадлежит организация, где он работает. Среда, в которой он осуществляет управленческую деятельность, стала весьма разнообразной. Реальные условия сильно различаются по особенностям организации управления (принятие управленческих решений, регламентация деятельности, соотношение формальных и неформальных методов управления, формы контроля, объем полномочий и прав, рабочее пространство и многое другое). Судя по статистическим данным, типичный российский руководитель работает или на предприятии с акционерной формой собственности, или на государственном предприятии, причем это предприятие может быть как сравнительно небольшим по численности (до 50 человек), так и крупными (более 1000 работающих).

### ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

Одним из самых важных социально-демографических показателей, характеризующих статус менеджеров, является показатель возраста. Типичный российский менеджер конца XX - начала XXI в. - человек в среднем от 36 до 45 лет. В настоящее время можно отметить тенденцию к омоложению данной категории руководителей. Значительное число менеджеров представляет группу молодых людей в возрасте от 26 до 35 лет. Более того, порядка 7% менеджеров составляют молодые люди в возрасте до 25 лет, в то время как руководителей старше 60 лет крайне мало. Все это говорит о том, что в последние годы произошла смена поколений в управленческом корпусе в России. Сам по себе факт знаменательный, с далеко идущими последствиями. Главное, на взгляд авторов, заключается в том, что

основная масса руководителей стала руководителями и приобрела опыт управления уже в новых рыночных условиях.

Социально-демографическая типология российских руководителей была бы неполной без учета различий по полу. Согласно статистическим данным среди современных руководителей значительную долю составляют женщины. Данный феномен, безусловно, требует дополнительного исследования, но и сейчас ясно, что социально-экономические условия в России последних лет породили достаточно многочисленную, устойчивую и продуктивную генерацию женщин-руководителей.

Каково образование типичного российского руководителя? Подавляющее их большинство в качестве базового имеет инженерно-техническое образование. Вне всякого сомнения, это хорошо подготовленные специалисты (инженеры, конструкторы, технологи и т.д.). Руководителями они становятся, как правило, проработав какое-то время на инженерных должностях. Попятно, что работая в этом качестве, они приобретают опыт управления производством и руководителями назначаются только потому, что успешнее и быстрее других специалистов этот опыт накапливают. Однако фундаментальными управленческими знаниями они не обладают. В лучшем случае в период обучения в вузе они прослушали односеместровый курс по организации и управлению производством. Характеризуя российских руководителей с точки зрения образования, необходимо отметить три характерные особенности.

#### **ГЛАВА 4.**

### **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Функциональное содержание менеджмента**

#### **Разделение и кооперация труда менеджера**

Вся профессиональная деятельность менеджера и происходящие в результате ее преобразования, так или иначе, представляют процесс объединения нескольких составляющих. Более того, все планируемые и осуществляемые действия персонала управления, их непосредственные и опосредованные результаты также выражают собой, прежде всего объединение определенных действий. Это обуславливает необходимость дифференцирования, идентификации и кооперации исключительно широкого разнообразия составляющих труда менеджера. Решение такой задачи лежит в сфере как естественного, так

и целенаправленного разделения процесса профессионального руководства на обособленные виды деятельности.

Организация целенаправленного, программируемого труда работника всегда в той или иной степени основывалась на разделении, специализации, распределении и кооперации видов его деятельности. Природа, целесообразность, последовательность, производительность такой процедуры являются необходимыми основами понимания и построения менеджмента организации. Задача менеджера и заключается в том, чтобы целенаправленно определять, выстраивать, обеспечивать, сопровождать и оптимизировать выполнение необходимых видов действий, называемых функциями [77].

Первоначально функции руководителя выделялись или складывались эволюционно, становясь ответом на возникающие проблемы. Это обусловило выделение решения в качестве ключевой составляющей менеджмента.

В составе, содержании, а главное - последовательности принятия и реализации решений выражается логика постановки и достижения комплекса целей организации, представляемая стратегией менеджмента, которая будет рассматриваться в следующем разделе настоящего труда. Здесь же мы сосредоточим внимание на первично выделяемых функциях менеджмента.

Зарожденные и активно развивающиеся в организации процессы разделения, специализации, распределения и кооперации труда обусловили выделение самых разнообразных функций - возникновение и становление функциональной организации. При этом если феномен разграничения и разделения процессов, выделения и закрепления функций хорошо известен из объективных, природных примеров, то осознанное разделение содержания деятельности работника на составляющие, объединяемые в общую процедуру, которая обеспечивает целенаправленное функционирование организации в целом, свойственно только социальной организации.

Процесс становления функциональной организации в обществе имеет двойственную природу, обусловленную комплексом объективных и субъективных причин. Появление или создание любой организации осуществляется в процессе объединения индивидуальных составляющих, т.е. составляющих определенной социальной организации. При этом именно разделенное разнообразие функциональных составляющих (целена-

правленные и производительные действия, выделенные и законченные операции, технологически взаимосвязанные стадии и т.д.) и определяет состав, содержание, варианты организации и ее результат.

При влечение высокопрофессиональных и квалифицированных работников к участию в достаточно сложном процессе совместного труда объективно основывается на их все более узкой специализации. Именно она в итоге и обеспечивает необходимое разнообразие, обеспечивающее построение и осуществление процесса кооперации. Этим обусловлено выделение широкого спектра исключительно разнообразных функций вообще, и менеджмента в частности [78].

В то же время любая целенаправленная деятельность менеджера складывается из последовательно осуществляемых действий в процессе постановки и достижения цели. Эта последовательность действий, распределяясь во времени и специализируясь по содержанию, закладывает основу функционального разделения менеджмента на обособляемые, но взаимосвязанные виды деятельности. Она открывает возможность планирования, предметного разделения, специализации в освоении, распределения в выполнении, кооперации в процессе целенаправленного руководства организацией.

Функциональная организация труда менеджера основывается на его представлении обособленными видами действий с целью освоения их состава и содержания, последующего распределения между исполнителями и кооперации участия в ходе постановки и достижения цели. Сами по себе функции, их содержание, освоение, исполнение представляют собой достаточно сложные составляющие - от видов действий до процедур, - изначально обуславливающие необходимость структуризации, последовательной дезинтеграции функций на содержательные подфункции, производительные процедуры, результативные этапы, технологические стадии, профессиональные операции и отдельные действия, обеспечивающие построение всей функциональной организации в целом.

Структуризация достаточно широкого и разнообразного состава функций менеджмента является необходимой основой разработки и представления как классических (от А. Файоля [61] до Г. Тейлора [59]), так и современных, традиционных и инновационных представлений (от У. Дункана [22] до П. Друкера [20, 21]) основополагающих концепций структуризации менеджмен-

та. Все они, так или иначе, сходятся на необходимости выделения четко определенного состава функций менеджмента, структурируемых в зависимости от выбираемых подходов на несколько выделяемых и классифицируемых групп [79].

Большинство отечественных исследователей и практиков менеджмента с научных, учебно-методических и практических позиций выделяют следующие **группы функций менеджмента в организации:**

- 1) общие (основные);
- 2) конкретные (структурные);
- 3) прикладные (агрегированные);
- 4) производные (комбинированные);
- 5) частные (первичные).

Данная структуризация становится основой представления, исследования и применения абсолютного большинства функций современного менеджмента. Центральное место в ней занимают общие, или основные, функции, используемые практически всеми менеджерами, организациями, которые становятся общей для всех основой любого функционального построения.

Производные функции менеджмента, формируемые сочетанием ряда основных, становятся базовыми элементами проектирования, разработки, построения и осуществления программ, порядков, технологий и процедур постановки и достижения целей организации. В этом смысле дезинтеграция функционального содержания труда обеспечивает основные конструктивные ресурсы адаптивный потенциал построения и осуществления результативной и эффективной деятельности менеджера в организации.

Дифференциация действий менеджера и его подчиненных на конкретные функции становится необходимым этапом процесса освоения, закрепления, совершенствования и перераспределения исполнения всех, выделенных составляющих этапов конкретными подразделениями, образованиями, объединениями и т.д. Это находит свое отражение в должностных инструкциях, положениях о формированиях, статусах, допусках, полномочиях и в целом в построении иерархической модели организации.

На основе выделения частных функций разрабатываются и осуществляются все последующие организационно-методические программы - от распределения и специализации

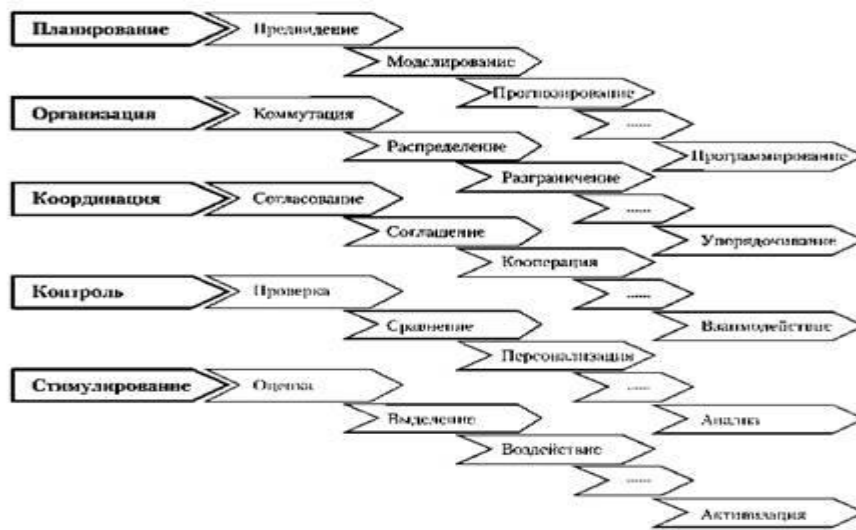
через коммутацию и комбинирование до координации и кооперации действий менеджера и его подчиненных. Они позволяют формировать адекватный и комплексный процесс постановки и достижения целей организации в целом из профессионально освоенных, конкурентно закрепляемых и инициативно осуществляемых действий отдельных ее участников. Представленные выше группы выделяются на основе эмпирического подхода, отражающего практическое проявление составляющих, но не раскрывающего основополагающих элементов каждой из них. Эту задачу в разработке и представлении современной теории менеджмента выполняет классификация его функций [80].

Общие функции менеджмента традиционно определяют не только его концептуальное содержание, но и во многом формируют классификацию всех выделяемых составляющих. Первой из них принято выделять планирование, обеспечивающее теоретическую разработку процесса предстоящего воздействия. Оно во многом представляет собой интеллектуальное моделирование организации в виде обусловленной последовательности определенных действий и формируемого ими нового состояния имевшейся или новой системы в целом. В этом понимании планирование определяет программу проведения как достаточно четко рассчитываемой организации, так и необходимой и возможной координации действий.

Выполнение запланированного, как правило, не ограничивается организацией и координацией, а поэтапно контролируется и стимулируется в зависимости от содержания и результатов участия в этих процессах конкретных исполнителей. Эти функции также являются общими в разработке и осуществлении процесса управления любой организацией, составляя периодически повторяющийся цикл последовательности определенных действий.

В представленной на рис. 8 классификации каждая из общих функций декомпозируется рядом частных составляющих, отражающих палитру практических проявлений видов действий менеджера. Она представляет возможность формирования «функционального меню», из которого менеджер берет, комбинирует и использует те или иные действия. На практике в таком «меню» выделяется несколько сот позиций, применение которых основывается не только на детализации и разнообразии, но и на повторении одних и тех же составляющих в ряде прикладных и производных функций [81].

Таким образом, формирование и применение каждой из общих функций менеджмента обеспечивается достаточно разнообразной и сложной внутренней функциональной организацией. Она основывается на известных приемах разделения, специализации и комбинации составляющих, но включает в себя еще и очень важный механизм их инвариантной компоновки и инновационного взаимодействия. Суть действия такого механизма заключается в избирательности применения и широком спектре модификаций компоновки функциональных составляющих, обусловливаемых решаемыми задачами, объектами и условиями реальной организации.



**Рис. 8. Классификация общих функций менеджмента**

**Методы и инструменты менеджмента**

**Способы исследования и воздействия в менеджменте**

Профессиональный подход к планированию, анализу, разработке и оценке руководства в значительной степени основывается не на том, что предпринимает менеджер, а на том, как он это осуществляет. Разрабатываемые подходы, используемые средства, применяемые способы постановки и достижения цели, в конечном счете, и определяют уровень совершенства менеджмента. Этим обуславливается необходимость представления и освоения всего комплекса методов современного менеджмента профессионально подготовленным руководителем и персоналом управления.

Метод как способ разработки и осуществления задуманного основывается на том или ином решении и представляет способ его конкретного воплощения. При этом менеджмент, пред-

полагающий выбор и применение способа постановки и достижения цели, рассматривает и использует исключительно широкие и разнообразные методические основы. Этим определяется важность классификации состава и анализа содержания методов менеджмента [82].

Наиболее распространенное среди ученых и практиков определение понятия «метод» представляет его в качестве способа действия. Под действием понимаются две последовательно связанные между собой основные формы его проведения - исследование и воздействие. Разработка и осуществление менеджером целенаправленного воздействия воспринимает, продолжает и завершает исследование. В этом смысле разнообразие методов менеджмента проявляется в разработанных и реализуемых способах достижения поставленной цели.

В процессах исследования и воздействия участвует не только менеджер, но и тот или иной состав специалистов и исполнителей. Вся совокупность их действий также основывается на использовании определенных методов, которые раскрывают палитру способов ведения менеджмента. Их состав и содержание определяются местом и ролью конкретных участников, вмененными им обязанностями и предоставленными полномочиями. Причем содержание применяемого метода и возможности его адаптации во многом определяются конкретным работником, его положением в организации. В большей степени это касается применения методов воздействия, но выбор и адаптация способов исследования специалистом и исполнителем также могут ограничиваться.

При выборе и применении методов менеджмента необходимо понимать, что как исследование, так и воздействие разрабатываются и осуществляются на единой организационной основе. Вместе с тем методическое наполнение действий менеджера в рамках последовательности исследования и воздействия самостоятельно, целенаправленно и поэтапно адаптируется им к объектной, предметной и содержательной основе. В этом проявляется еще одно методическое значение менеджмента, когда специалистам и исполнителям предлагается к применению принятая в организации система методов [83].

Так, производная функция регулирования, рассмотренная в предыдущей главе настоящего раздела труда, по своей сути представляет не что иное, как определенным образом осуществленную компоновку исследования и воздействия на конкретно



адаптированный процесс оперативного управления реальным объектом или поставленной задачей. Причем этот процесс изначально имеет не синтетическую, а эволюционную природу формирования, что непосредственно указывает на естественное проявление единства и преемственности методов исследования и воздействия. Такое единство основывается на общности субъекта и объекта исследования и воздействия, а преемственность обеспечивается использованием результатов исследования в процессе осуществления воздействия. Обоснованность, устойчивость и конструктивность органичного сочетания исследования и воздействия дают необходимую основу для классификации методов менеджмента.

Органичность подобного сочетания основывается на природе менеджмента, упорядочивающей взаимодействие и комплексную реализацию складывающейся последовательности «исследование - воздействие». Более того, именно организационно-методические основы менеджмента позволяют объединить в режиме реального времени, с одной стороны, формирование, функционирование и развитие объекта, с другой - исследование и воздействие на этот процесс.

В представленной на рис. 9 общей модели построения и реализации такого объединения выделяется причинно-следствен



**Рис. 9. Объединение исследований и воздействий менеджмента**

ная связь между исследованием и воздействием, четко раскрывающая сущность и последовательность, логически определяющая процедуру формирования и реализации деятельности менеджера. Эта связь становится основным конструктивным правилом проектирования, разработки и реализации всех менеджмент-процессов в организации. Причем как отдельные

связи и последовательности, так и процедуры в целом широко используют ресурсы этого соотношения [84].

Простота и однозначность рассматриваемой зависимости позволяют ряду исследователей возвести ее в статус закономерности или закона, что требует отдельного обоснования. Вместе с тем анализ подчеркивает бесперспективность волюнтаристических попыток разработки и осуществления целенаправленного, конструктивного воздействия, не основанного на результатах исследования. Такая бесперспективность проявляется не столько в причинно-следственной связи, сколько в очевидной невозможности осуществления целенаправленного и конструктивного воздействия без учета существующего состояния, реально задействованных ресурсов, внешних условий и т.д.

В конкретной ситуации такой подход провоцируется ограниченными профессиональными знаниями руководителя в области постановки и применения специальных методов исследования. На самом деле это не только естественно, но иногда даже конструктивно, поскольку, обращаясь к экспертным разработкам и оценкам специалистов, менеджер не должен иметь предрасположенность к какому-то одному спектру методов. К сожалению, в реальной организации такое положение встречается чаще, что, как правило, обусловлено предыдущей функциональной специализацией менеджера.

В этом плане целесообразно выделять и реализовывать приоритет принципа необходимого разнообразия при формировании и подготовке состава специалистов и аппарата управления. Данный принцип должен применяться к построению и реализации процессов, выбору и применению критериев подбора персонала специалистов и исполнителей. Его применение призвано обеспечить необходимое разнообразие профессиональной подготовки, развитие конкретных деловых качеств, освоение навыков административной работы. Причем специализация персонала в конкретных подходах, в том числе отличная или более глубокая, чем у менеджера, на практике только приветствуется [85].

К сожалению, многие компании, и прежде всего их руководители, в нарушение этого принципа подбирают подчиненных по образцу и подобию, общности взглядов, подходов, мнений руководства, обосновывая это необходимостью формирования «команды единомышленников». С ними действительно надеж-

нее (спокойнее) работать или общаться, но спрашивать у них совета не только бессмысленно, но даже опасно. Получив подтверждение того, что они думают так же, менеджер опирается на их совет как на независимое экспертное заключение, забывая о том, что пригласил этих специалистов потому, что они «предпочитают его методы». Рассмотренная ситуация убедительно доказывает, что методическое разнообразие является не только желательным, но и необходимым ресурсом менеджмента организации.

Характерна также ситуация, при которой специалисты прикладных исследований, составители отчетов, системные аналитики, так или иначе, заинтересовываются, ставятся в зависимость или прямо ангажируются пользователями их услуг с целью обоснования необходимости осуществления уже запланированных менеджментом действий. Это свойственно подходу, в котором сам менеджер заинтересованно ищет и находит подтверждение необходимости задуманного, традиционного или более понятного для него метода. При этом результаты исследования и основанные на них выводы игнорируются, а применяемые методы искусственно деформируются и смешиваются. Основой разрешения этой ситуации является обеспечение независимости исследований и, главное, результатов от интересов субъектов воздействия.

Выбираемые методы воздействия также могут быть жестко ориентированы на получение необходимого, но далеко не реального представления в результате исследования. Такие тенденции ставят общую задачу обеспечения оптимального соотношения между выбираемыми, адаптируемыми и применяемыми методами исследования и воздействия. На профессиональном языке это квалифицируется классическим положением: «Чистота исследования определяет результативность воздействия». На практике такая задача эффективно решается с помощью системы универсального и комплексного методического обеспечения исследования и воздействия, разрабатываемой и применяемой на основе устойчивых агрегатов и модулей комбинирования форм их взаимодействия и использования. Одним из важнейших направляющих начал ее разработки и применения становится обоснованная, адекватная и конструктивная классификация применяемых в менеджменте методов [86].

**Процесс и механизм менеджмента**  
**Построение процесса достижения цели**

Любая бизнес-организация и все, что ее окружает, возникает, создается, функционирует, реализуется и распадается в сложном и многообразном процессе, который осуществляется стихийно или целенаправленно в виде эволюционных изменений или действий менеджера. Причем как эволюционно происходящие изменения или целенаправленно осуществляемые взаимодействия, так и последовательность определяемых ими преобразований отражают достижение поставленной цели. Вот почему методической основой профессиональных знаний менеджера являются процессуальная разработка и представление постановки и достижения целей.

Наиболее распространенное определение понятия процесса достижения цели как последовательности действий самым непосредственным образом указывает на его дискретно-динамическую природу. На основе представления непрерывной последовательности причинно-следственных изменений менеджер воспринимает все происходящее вокруг и собственное участие в этом. Более того, теоретическое планирование и практическое участие менеджера в разработке и осуществлении бизнес-процессов, в конечном счете, выражаются именно в организации таких изменений. Это обусловило необходимость разработки и применения процессуального подхода к исследованию, проектированию и участию менеджера в бизнес-процессах, что подробно излагается в следующей главе.

Реализуя дискретно-динамический подход, менеджер условно представляет организацию традиционным спектром трех состояний системы: что было, что есть, что будет. Сравнение их между собой, гипотетическое сопоставление с иным, возможным или желаемым, состоянием и даст ему основание для конкретной оценки происходящего. В этом двойственном характере сопоставления изначально процессуального осуществления и поэтапно системной оценки менеджмента по многом и проявляется комплекс противоречий, с которыми сталкивается менеджер, анализируя происходящее [87].

Необходимое для формирования адекватного представления реальности системное восприятие фактически отражает уже прошедшее состояние, на основе анализа которого менеджер разрабатывает программу предстоящих действий. Это приводит к необходимости непрерывного прогнозирования, плани-

рования и проведения комплекса целенаправленных действий менеджера в условиях той или иной неопределенности, что существенно усложняет решение конкретных организационных задач.

Так, реальное состояние организации и происходящие с ней преобразования отличаются от теоретически представляемого менеджером в данный момент времени настолько существенно, насколько динамичны, радикальны и непредсказуемы эти преобразования. В результате менеджер вынужден постоянно корректировать исходные оценки, допускать необоснованно широкие расхождения планируемого и фактического состояний, искусственно ограничивать рассматриваемые параметры и условия, которые также представляются в системном выражении, привносящем все те же существенные деформации регистрации, анализа и оценки динамики менеджмента организации. Понятно и то, что все это деформирует адекватность, своевременность, результативность, как соответствующей оценки происходящего, так и разработки и осуществления необходимых действий менеджера.

Сама деятельность каждого менеджера и всех создаваемых или управляемых им организаций наиболее полно и всесторонне представляется сложнейшим процессом осуществления вероятностной коммутации происходящих в них изменений. Отдавая отчет в их многообразии, инвариантной предсказуемости и ограниченной управляемости, менеджер пытается только частично понять, необходимо ограничено упорядочить или компенсировать реально произошедшие или теоретически прогнозируемые перемены.

Любой процесс, и бизнес в том числе, как последовательное изменение состояния определяется, прежде всего, во времени и при выявлении сущности, состава, содержания, наиболее полно представляется последовательностью явлений или событий. Формированием и развитием причинно-следственных связей между объективными и субъективными переменными обуславливаются их место и роль в осуществлении и представлении любого процесса. Позиционируясь в качестве целенаправленного процесса, менеджмент необходимо исследует, учитывает, использует происходящие в организации и вне ее объективные изменения. Содержание менеджмента как процесса можно определить последовательностью происходящих в организации перемен. Причем наблюдаемые или осуществляемые

мые перемены также можно классифицировать по природе или причинам их происхождения на объективные, субъективные и смешанные. Естественно, что именно последние составляют большинство реально происходящих и учитываемых менеджментом изменений в рассматриваемых организациях.

Исторически в бизнес-организациях складывались и развивались три основных подхода к процессуальному построению менеджмента: эволюционный, прецедентный и инновационный, -отражающие принципиально различную природу планирования, построения и осуществления процесса постановки и достижения цели. Выражая естественное сочетание объективных и субъективных начал любого процесса, они во многом определяют его характер, содержание, взаимодействие с окружающим. Так или иначе, каждый менеджер является результатом, носителем и пользователем этих трех начал, в силу чего ему необходимо четко представлять их сущность, содержание, место и роль в построении и осуществлении менеджмента организации [88].

Объективно складывающиеся и развивающиеся процессы выражают природу, сущность и результат последовательного взаимодействия случайностей и уже в силу этого воспринимаются как эволюционные. Неотвратимость и устойчивость этих преобразований всегда вызывают у менеджера ощущение их фундаментальности, всеобщности, обязательности, что обуславливает восприятие их в качестве основополагающих условий всех других перемен. Эволюционная модель менеджмента организации, наиболее полно реализующая это начало, формируется на основе восприятия, уяснения и следования складывающемуся процессу перемен. Нередко она отвечает принципу «будь что будет», основывается на наблюдении, непротивлении и безусловном принятии происходящего как данности. Опирается ли такой подход на общие идеалистические взгляды исполнителей или реализуется самостоятельно и осознанно, его суть заключается в адаптации организации к любым переменам на основе выработки конформистского стиля поведения.

В отличие от эволюционной прецедентная модель менеджмента организации формируется гораздо практичнее, внимательно воспринимая, осваивая и при возможности повторяя уже имевшую место организацию. Она не только допускает, но и целенаправленно стремится к позитивному изменению происходящего, но использует при этом только хорошо зарекомендо-

вавшие себя средства и способы. Основанное на чужом прецеденте решение менеджера идет существенно дальше, целенаправленно выстраивая последовательность наиболее эффективных процессов и систем. Опираясь на них, менеджер все чаще реализует знание сложившихся зависимостей, последовательностей, опыт собственных действий, ранее успешно осуществлявшихся в подобных ситуациях [89].

Рассчитывая на приведение процесса к уже происходившей процедуре и строгое следование знакомой и понятной последовательности действий, менеджмент закрепляет их административно. Примером подобного подхода могут служить типовые, штатные, аналоговые процедуры разработки, принятия и реализации решений в самых разнообразных модификациях базовой ситуации. Именно они в свое время стали основой автоматизированных систем управления производством. В последующем такой подход позволил автоматизировать на основе современных информационных технологий подавляющее большинство рутинных процедур систем управления, но в менеджменте не получил существенного развития. Это объясняется различиями между менеджментом и управлением, которые, собственно, и обусловили формирование третьего подхода. Инновационная модель менеджмента организации изначально ориентирована на разработку и реализацию новых, никогда ранее не применявшихся последовательности и содержания действий, вырабатываемых каждый раз как самостоятельный ответ менеджера на новую ситуацию. Принципиально и модульно она может основываться на эволюционном и прецедентном процессе, но в целом обязательно представляет собой то, что создано впервые. Инновационный менеджмент позволяет обеспечить стратегию и тактику развития организации, радикальные преобразования бизнеса на основе собственного уникального ноу-хау. Именно этим обуславливаются ее ведущее место и конструктивная роль в разработке и осуществлении концепций высококонкурентного позиционирования на рынке, устойчиво прибыльного функционирования, стратегического развития бизнес - организации [90].

### Организация деятельности в менеджменте Системные методы и типовые формы организации деятельности

#### Функции и функциональные структуры организации

Функция системы, или функция ее компонент, является предназначением или реализацией, проявлением относительно устойчивой реакции на взаимодействие внутри системы или вне нее. Дополняющее определение функции - обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Функция не существует вне субстанциональных носителей. Она «привязана» в системе к ее компонентам, и функциональная зависимость осуществляется в рамках присущей данной системе структуры внутренней организации. Таким образом, **функция - устойчивый обособленный вид деятельности организации**. Часто описание функции удобно декомпозировать на более мелкие составляющие. Иерархическое представление дерева функций организации называют функциональной структурой.

#### Бизнес-процессы

Выделению отношений, реализующихся одновременно в пространстве и времени, а также в определенной бизнес-логике, соответствуют пространственно-временные и причинно-следственные структуры, представляемые как бизнес-процессы.

Идея структуризации процессов получила интенсивное развитие в последние несколько десятков лет. Повсеместное массовое внедрение и использование описания процессов инициировало создание международных стандартов по описанию процессов. В частности, стандарты описания процессов можно найти в Международных стандартах качества IS- 9000, принимаемых более чем в ста странах мира, в том числе и в России. Международные стандарты серии IS- 9000 основываются на понимании того, что любая работа выполняется как процесс и стандартизация процесса является гарантией качества его результата. Каждый процесс имеет вход и выход - результат процесса. Процесс сам по себе является (или должен быть) преобразованием, которое добавляет стоимость. Каждый процесс включает трудовые и (или) другие ресурсы. Выход это продукция, материальная или нематериальная. Выходом может быть, например, счет-фактура, программный продукт, жидкое топливо, прибор для клиники, банковская услуга или промежуточная продукция любой общей категории и т.п. [91].



**Процесс** - это совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в исходящие. Существенным в этом определении является упор на организацию и преобразование ресурсов в ходе реализации процесса, а сами ресурсы часто рассматриваются как вход процесса.

**Проектная деятельность**

Впервые подход, получивший название «управление проектами», был практически реализован в 50-е гг. прошлого века в военной и аэрокосмической отрасли США. Однако само управление проектами, например строительством домов, осуществлялось с незапамятных времен. Появление новой сфокусированной на выделенном проекте технологии управления было обусловлено необходимостью поставить на индустриальную основу создание сложных уникальных объектов с вовлечением большого числа участников, повышением требований к срокам выполнения работ и эффективности использования различных видов ресурсов, качеству и результатам (разработка самолета, запуск спутника и т.п.).

**Проект** - это подбор и объединение бизнес-процессов, обеспечивающих реализацию решения уникальной задачи в заданный срок с заданными ресурсами.

**Особенности управления проектом:**

- рассмотрение проекта как уникальной комбинации процессов;
- сосредоточение прав и ответственности за достижение результатов проекта у руководителя проекта и проектной группы;
- выделение бюджета проекта;
- применение специальной проектной организационной структуры и проектной мотивации его участников;
- разработка и применение специальных стандартов реализации составляющих проект процессов.

При декомпозиции проект может разбиваться на субпроекты, а те, в свою очередь, на процессы. Процессы могут разбиваться на подпроцессы или функции. В итоге возникает «слоистое» описание порядка исполнения проекта: проект - субпроекты - процессы - функции. На следующем шаге сферы проекта могут закрепляться за исполнителями (организационными звеньями), и таким образом формируется проектная модель от Процессно-ориентированное управление эффективностью деятельности

### **Управление эффективностью деятельности**

Управление эффективностью деятельности - это целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение способности компании оценивать свое состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях и во всех функциональных сферах путем объединения владельцев, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления [92].

Как и практически любая система управления, управление эффективностью деятельности компании представляет собой комбинацию нескольких основных элементов, к которым относятся:

- участники процесса управления;
- интерактивные менеджмент-процессы;
- модели бизнес-процессов как объектов управления;
- методы управления;
- информационные системы и технологии.

Понятие «система управления эффективностью деятельности» может употребляться в двух значениях: как концепция управления (т.е. определенный подход к принятию управленческих решений и их практической реализации) и как информационная система (т.е. комплекс программных средств, поддерживающих идеологию управления эффективностью компании и обеспечивающих его практическую реализацию).

В основе лежит идея непрерывного цикла управления, предполагающего в ходе исполнения количественное описание, моделирование и анализ ключевых объектов и компонент менеджмент - процессов, а именно:

- целей управления;

- количественно описанных и представленных, с использованием профильных моделей и систем моделирования, объектов управления и имеющихся ограничений;

- факторов, определяющих достижение целей управления, планирование действий, ведущих к достижению поставленных целей;

- постоянного мониторинга состояния ключевых показателей эффективности и их отклонений от плана;

- достигнутых результатов, анализ которых позволяет лучше осознать природу «драйверов эффективности»;

- финансовой и управленческой отчетности, помогающей руководителям разного уровня принимать экономически обоснованные решения.

Совокупность всех компонент системы управления эффективностью деятельности представляется в применяемых моделях управленческого цикла через систему конкретных количественных описаний и показателей [93].

#### **Проектирование системы менеджмента**

#### **Структурирование менеджмент-процессов**

**Субъект** - тот, кто управляет (исполняет процесс управления либо как владелец процесса, либо как его участник).

**Объект** - тот, кем управляют (исполняет процессы и проекты деятельности либо как владелец процесса (проекта), либо как его участник); может выступать в качестве субъекта управления по отношению к другим более мелким объектам.

**Менеджмент** - процесс, **управление** - целенаправленное воздействие субъекта на объект.

**Прямое воздействие {управление}** - целенаправленное воздействие субъекта на объект.

**Прямые связи** - каналы передачи прямого воздействия субъекта на объект.

**Обратные связи** - каналы передачи информации от объекта субъекту.

**Воздействие (управление) с обратной связью** - прямое управление, использующее обратные связи.

**Модели цикла менеджмент-процесса** - описание циклического повторения типовых этапов управления.

**Структурирование системы менеджмента** - выделение существенных компонент систем управления и их взаимосвязей.

**Система управления** - целостная система (форма, методы, средства, структура), обеспечивающая управленческое воздействие субъекта на объект в целях решения управленческих задач. Включает субъект управления (управляющая подсистема), объект управления (управляемая подсистема) и управленческую деятельность (предметно-деятельностная область управления) [94].

По мере развития практики менеджмента системы управления эволюционируют. Еще относительно недавно классиками менеджмента управление сводилось к небольшому набору функций: планирование, организация, координация, учет и контроль, мотивация. Со временем состав функций управления перегруппировывался, пополнялся, детализировался. Происходила специализация управления по сферам и уровням управления, отраслям. В современной практике менеджмента применяются следующие типологии систем менеджмента:

1) вертикальная классификация по уровням системы управления;

2) вертикальная классификация по сферам менеджмента;

3) горизонтальная классификация по сферам менеджмента.

**Уровни системы управления:**

- уровень организации (компании);
- уровень подразделения;
- уровень исполнителей.

**Сферы менеджмента по вертикали:**

- корпоративный менеджмент;
- стратегический менеджмент;
- операционный менеджмент.

**Сферы менеджмента по горизонтали:**

- финансовый менеджмент;
- менеджмент персонала;
- инновационный и инвестиционный менеджмент.

### ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

**Производственный менеджмент** - управление процессами в цепочке создания продуктов и услуг: поставками, производством, продажами, техническим обслуживанием и ремонтом, транспортным обеспечением, энергообеспечением, энергосбережением, ИТ-обеспечением и т.д.

Менеджмент-процессы описываются **типовыми моделями управленческого цикла:**

- цикл СПРУКАР;
- цикл Файоля;
- цикл РОСА и т.д.

При рассмотрении системы менеджмента в компании выделяют две подсистемы: управляемую подсистему (объект управления) и управляющую подсистему (субъект управления).

В качестве объекта управления могут выступать, например, деятельность подразделений и исполнителей, бизнес-процессы и проекты компании, а также все другие рассматриваемые в методологии управления организационными системами объекты управления.

В качестве субъекта управления рассматривается деятельность звеньев управления, реализующих административно-управленческие и информационные процессы, обеспечивающие выработку и принятие управленческих решений.

Начальное структурирование системы управления компании может предполагать следующие действия.

1. Описать компанию и ее место во внешней среде.
2. Выделить субъект и объект управления, показать их место в составе компании.
3. Описать деятельность объекта управления (процессы, проекты).
4. Описать цели, целевые показатели и способы влияния субъекта на объект для достижения поставленных целей.
5. Разработать описание деятельности субъекта, структуру системы управления и процессов ее функционирования.

## **ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

## **Организационное поведение**

### **Поведение организации**

#### **Организация и ее жизненный цикл**

Понятие организации имеет несколько значений. Мы сами и все, что нас окружает, так или иначе организованы. Все планируемые и осуществляемые действия индивида, их результаты также выражают суть организации. Таким образом, организация - это:

- 1) социальный процесс;
- 2) специфический социальный объект;
- 3) функция управления.

**Организация** - скоординированное образование, состоящее, по меньшей мере, из двух человек, которые работают, взаимодействуют для достижения общей цели.

Организация характеризуется рядом признаков. Один из основных признаков - миссия и цель организации, раскрывающие, для чего она создается, зачем выходит на рынок. Вторым признаком - наличие организационной культуры - совокупности ценностей и поведенческих норм, принятых в данной организации и разделяемых ее сотрудниками. Третьим признаком - наличие организационной структуры, т.е. системы взаимодействия внутри организации, устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способах распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами. Организация постоянно взаимодействует с внешней средой для получения ресурсов и после переработки, выдачи готовой продукции, информации или услуги. Внешняя среда оценивает деятельность организации; и если это взаимодействие осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет - ее существование на рынке прекращается [95].

У любой организации есть ряд границ, т.е. пределов ее существования во времени (жизненный цикл организации), пространстве (территориальные границы). Период времени существования организации на рынке принято называть жизненным циклом организации. Территориальные границы определяют, какие элементы находятся внутри, а какие вне организации, где заканчивается одна организация и начинается другая, на какие сферы распространяется ее деятельность. Основным вопросом, который должны решить менеджеры при определении рациио-

нальных границ, состоит в том, чтобы определить, какие этапы процесса создания продукта организация намерена включить в свои рамки. Одни организации стремятся к тому, чтобы включить в единые организационные рамки все операции от поставок сырья до продажи готовой продукции, в то время как другие предпочитают заключать контракты или создавать временные союзы для выполнения части этих работ другими организациями. При современных информационных технологиях эти границы претерпевают значительные изменения.

Некоторые организации имеют четко очерченные границы, существующие длительное время без изменений, закрепляющиеся в уставе, учредительном договоре, положениях и других документах. При этом учитывается ряд ограничений, относящихся к численности персонала, размеру капитала, видам деятельности и т.п., зафиксированных в законах и других нормативных актах [96].

Зачем нужны организации для индивида, что они позволяют ему реализовать? Существование организаций позволяет осуществлять совместное проживание (организация - семья), получать прибыль (участие в коммерческих структурах); социальные потребности (государственные и муниципальные организации); развлекаться (посещать зрелищные, культурные организации) и др. Можно выделить как положительные, так и отрицательные последствия существования организаций. К позитивным последствиям существования организаций относятся:

- реализация интересов отдельных индивидов и групп, в частности интересы создателей организаций (владельцев), акционеров (собственников), наемных работников, клиентов, партнеров;

- предоставление работы желающим, т.е. организации, являются источником их существования;

- проведение изменений в организациях приводит к значительным изменениям в обществе (и наоборот). Сокращения на предприятиях военно-промышленного комплекса в России в 1990-е гг. привели к развитию «челночного бизнеса».

К негативным последствиям существования организаций относятся: различные аварии, загрязнение окружающей среды, несчастные случаи, преступления. Участие может быть умышленным (участие в преступной деятельности) или неумышленным (компании страхования от пожаров могут потворствовать поджигателям).

Классификация организаций, приведенная в табл. 25.1, дана с учетом особенностей построения отношений внутри самой организации, ее подразделений.

В зависимости от **способа социальной организованности** выделяют формальные и неформальные организации.

**Формальные, или официальные, организации** представляют собой официально зарегистрированные, имеющие систему установленных отношений для достижения поставленных целей, структуру должностей, формальные нормы и правила поведения. Действуют на основании разделения труда и специализации, рациональности, обезличенное™. Например: ОАО «Вимм-Билль-Данн», фабрика по выпуску кондитерских изделий «Коркунов» [97].

**Неформальные организации** официально не зарегистрированы, имеют совокупность личностных и социальных отношений, возникающих как результат взаимодействия сотрудников на основе взаимных симпатий и сотрудничества. Например, музыкальная группа. Однако как только такая группа регистрируется в официальном порядке, то она станет официальной организацией.

В зависимости от **формы собственности** выделяют государственные, частные, муниципальные организации.

**Государственные организации.** Основным собственником данных организаций является государство. Например, Государственный университет управления.

Таблица 10

**Классификация организаций**

<b>Основание классификации</b>	<b>Вид организации</b>
Способ социальной организованности	Формальные. Неформальные
Форма собственности	Государственные. Частные. Муниципальные
Отношение к прибыли	Коммерческие. Некоммерческие. Некоммерческие негосударственные (НКО)
Характер потребностей клиентов	Индивидуальное и мелкосерийное производство. Серийное производство. Крупносерийное и массовое производ-



	ство
Формирование отношений внутри организации	Корпоративные. Индивидуалистские. Эдхократические. Партиципативные
Характер существования	Реальные. Виртуальные

**Частные организации.** Основными собственниками выступают физические или юридические лица. Например: частный лицей, магазин, аптека.

**Муниципальные организации.** Собственность принадлежит местным органам государственной власти и органам местного самоуправления. Например: библиотека, детский сад, музыкальная школа.

В зависимости от отношения к прибыли принято выделять коммерческие и некоммерческие организации. Основной целью деятельности **коммерческой организации** в соответствии с ГК РФ является получение прибыли. **Некоммерческие организации** не стремятся извлекать прибыль из любых направлений своей деятельности, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это совпадает с достижением их целей. Например, ГУУ, не являясь коммерческой организацией, не ставит перед собой цели получать прибыль от обучения студентов, но проводит платное обучение с целью получения дополнительных доходов для развития учебного процесса в университете [98].

Кроме перечисленных организаций существует и такой вид, как НКО, т.е. **некоммерческие негосударственные организации**, задачей которых является оказание услуг взаимопомощи, общественного выбора. Эти организации не ставят своей целью извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Данные организации могут создаваться для достижения благотворительных, культурных, образовательных, управленческих целей, развития физической культуры, охраны здоровья и пр. Они создаются энтузиастами для оказания конкретной социальной услуги, на выполнение которой деньги выделяют спонсоры, попечители, благотворители, коммерческие организации.

Существует немало вариантов создания НКО: учреждения, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческое партнерство, общественные движения и пр. Вместе с

тем в условиях рыночно-ориентированной экономики НКО вынуждены заниматься предпринимательской деятельностью, привлечением средств на свое развитие. Полученные таким образом средства НКО могут расходовать только на развитие и никак иначе, что регламентировано законодательно.

В зависимости от характера потребностей клиентов выделяют: индивидуальное, серийное, крупносерийное производство [99].

**Индивидуальное, мелкосерийное производство** существует для удовлетворения индивидуальной потребности отдельного клиента (личности или организации), для выпуска продукции ограниченного потребления. Например: прокатный стан, спутник, индивидуальный пошив одежды, организация эксклюзивных туров для охоты на белых медведей, сборка автомобилей по индивидуальным заказам. Отличительными особенностями такого производства являются: большое разнообразие выпускаемой продукции по отдельным заказам, технологическая специализация рабочих мест, применение универсального оборудования, высокая квалификация работающих, относительно большая длительность производственного цикла.

**Серийное производство** осуществляется для учета требований конкретных клиентов, но выпуск продукции или оказание услуг осуществляется небольшими сериями. Отработанные технологии производства позволяют тиражировать продукцию, но осуществлять это небольшими сериями. В последнее время этот вид производства, с учетом развития технологической и информационной базы, становится преобладающим. К особенностям данного вида производства следует отнести: постоянную номенклатуру продукции, выпускаемой в определенных количествах (партиях), использование работников средней квалификации, относительно небольшой производственный цикл изготовления изделий, специализацию рабочих мест на выполнении нескольких постоянно закрепленных за ними операций. Например, выпуск автомобилей определенной марки, готовых швейных изделий небольшой серии, кондитерских изделий (тортов).

**Крупносерийное, или массовое, производство** создается для удовлетворения обезличенной потребности клиентов. Характерными чертами этого вида производства являются: ограниченная номенклатура выпускаемых изделий, специализация рабочих мест на выполнении, как правило, одной-двух по-

стоянно закрепленных операций; применение труда рабочих, специализированных на ограниченном круге работ; существенное сокращение производственного цикла изготовления изделий; использование стандартных технологических и управленческих процедур. Например, ВАЗ выпускает автомобили модели ВАЗ-2107 много лет достаточно большими сериями, продукция компании «Кока-Кола» выпускается достаточно давно и без изменений небольшой номенклатуры.

В зависимости от формирования отношений внутри организации выделяют: корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные организации.

**Корпоративные организации** представляют собой объединение людей по социальным и профессиональным критериям для осуществления совместной деятельности. Для них характерны: устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными. Например, ЛУКОЙЛ, Макдональдс. В таких организациях, как правило, существуют корпоративная этика поведения, стандарты поведения сотрудников, фирменная символика и атрибутика и пр.

**Индивидуалистские организации** - добровольное объединение индивидов на неопределенный период времени. Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности таких организаций, интересы производства определяются задачами воспроизводства личности. Для этих организаций характерно следующее: изолированность труда исполнителей, гибкие структуры управления, меняющийся характер загрузки отдельных исполнителей, смена специализации работников. Например, организации сетевого маркетинга.

**Эдхократические организации** основаны на знании, компетенции исполнителей. Их применение характерно для области высоких технологий при сложных инновационных процессах. Формальности в построении структуры сведены к минимуму. Преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. Например: консультационные центры, медицинские центры, научные школы при ведущих университетах страны - их еще называют эдхократиями нашего общества.

**Партисипативные организации** основаны на участии работников в управлении (выдвижение предложений, разработ-

ка альтернативных вариантов, принятие окончательного решения). Отдельные элементы партисипативного управления применяются достаточно успешно во многих организациях (ученые советы в вузах, при научно-исследовательских институтах Российской Академии наук).

В зависимости от характера существования можно также выделить реально существующие организации и виртуальные. Реальные **организации** существуют в реальном физическом **смысле, виртуальные** осуществляют свою деятельность с применением современных электронных средств телекоммуникаций в виртуальном пространстве. Это не означает, что они не выпускают реальной продукции. Это лишь вариант организации управления. Особенность виртуальной организации состоит в том, что реальное общение сведено к минимуму и заменено па виртуальное. Такое положение имеет множество преимуществ, но и не лишено недостатков: требуется другая квалификация персонала, необходимо оснащение организации современными средствами коммуникации (электронной почтой, устройствами для проведения телеконференций), необходимо осуществление учета специфики менталитета работников, организация частых командировок руководителей по местам дислокации производств (другим странам). Единого мнения о понятии виртуальной организации пока не сложилось. Существует такая точка зрения, что виртуальная организация - это организация, которая создается для выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности. Это позволяет избежать постоянных изменений организации и в то же время использовать возникающие возможности. Если бюрократия имеет внутреннюю направленность целей, органические организации больше говорят о своем предназначении, миссии и цели их направлены вовне, то виртуальная организация не имеет цели, она сама есть цель. Она появляется в нужное время в нужном месте для реализации возможностей и исчезает после. Такая «сверхбыстрота» уже возможна технологически, вопрос за организацией, за людьми, задачами, способами и приемами управления, а здесь на первое место выходят доверие, дисциплина и взаимопонимание, на чем строятся отношения между людьми.

Новизна виртуальной организации проявляется на четырех уровнях: стратегическом, структурном, организационном и технологическом.

**Организационное проектирование**  
**Модели организационного проектирования**  
**Сущность организационного проектирования**

Организационное проектирование представляет собой разработку проектных решений по перспективному устройству бизнес-корпорации, по процессу ее преобразования от актуального состояния к перспективному.

Организационное проектирование позволяет построить **«жесткий скелет» управления организацией**, оптимальную систему управления. Чтобы создать организационную структуру в соответствии с бизнес-стратегией компании, необходимо:

- привести к единому знаменателю организационную структуру в управляющей компании и обособленных бизнес-единицах;
- оптимизировать бизнес-процессы внутри организации;
- распределить полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками организации («матрица ответственности»);
- унифицировать штатное расписание и создать единую систему стимулирования во всех бизнес-единицах организации (премии, завязанные на индивидуальные оценочные показатели, и базовые оклады в соответствии с системой грейдов).

**Организационные структуры управления**

Организационная структура управления (СУ) представляет собой совокупность устойчивых связей управляющей и управляемой подсистем, реализованных в конкретных организационных формах, которые позволяют данной организации наиболее эффективно достигать поставленных целей. Это достаточно условное понятие, поскольку СУ реально никто не видит. Структура управления - это модель должностей и групп в организации, определяющая индивидуальное и групповое поведение.

Но вместе с тем, от того, насколько будут рационально встроены взаимосвязи между различными подразделениями, зависит уровень затрат на всю систему управления, реализуемость принимаемых решений. Таким образом, СУ - одно из центральных понятий в системе менеджмента организации.

Структура управления выражает отношения власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т.п.). Структура управления включает следующие элементы: звенья, связи, уровни.

**Звенья** - графическое изображение должности работника, наименование подразделения или выполняемой функции.

**Связи** - графическое изображение траектории взаимодействия работников. Связи принято подразделять на несколько видов:

- горизонтальные и вертикальные;
- линейные и функциональные;
- формальные и неформальные;
- прямые и косвенные.

Под **уровнем управления** понимают вертикальное расположение звена относительно высшего для данной организации органа управления или должностного лица. Кроме того, уровень управления определяется совокупностью звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень в СУ. Различают высший, средний и низовой уровни управления.

Исторически сложились следующие типы основных организационных структур: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, проектная, бригадная (сетевая).

Достаточно часто возникает вопрос о рациональной численности работников СУ, и выборе вида СУ, реально подходящего данной организации.

Некоторые специалисты считают, что все дело в соответствии уровня развития организации, и уровня, для которого данная структура оптимальна.

### **Организационное развитие**

#### **Необходимость организационного развития**

Единого взгляда на процесс развития социально-экономических систем среди ученых-экономистов и управленцев-практиков не существует. До недавнего времени отечественная наука опиралась на линейный подход к развитию. Ему соответствовали такие понятия, как поступательный прогресс, планомерное наращивание производственного потенциала, стабильность экономического роста. В этих понятиях отражалось и закреплялось понимание устойчивости, линейности, непрерывности процесса развития, подчеркивался его позитивный характер. При этом скачки, кризисы, переходы, трансформации социальных систем рассматривались лишь как следствие антагонистических противоречий. Достижения современной науки (в частности, синергетики, теории катастроф) свидетельствуют, что неравномерность, дискретность, цикличность, преодоление

критических ситуаций являются всеобщей формой организации материи. Эта закономерность характерна как для элементарных частиц (в квантовой теории), так и для высшей формы организации материи - социальной. Процесс развития социальных систем связан с неравновесием, конфликтами, скачками, кризисами. Он характеризуется наличием сложной взаимосвязи между устойчивостью и неустойчивостью. Абсолютизация каждой из них имеет свои негативные последствия для развития. «Устойчивость, доведенная до своего предела, прекращает любое развитие. Чересчур стабильные формы - это тупиковые формы, эволюция которых прекращается. Чрезмерная адаптация столь же опасна для совершенствования, как и неспособность к адаптации».

### **Современные тенденции развития организации**

В процессе смены состояний устойчивости и неустойчивости упорядоченность сменяется хаотичностью. Хаос и упорядоченность - полярные состояния организации. В их противоположности заложено противоречие и, следовательно, пружина для развития. Очевидно, что к любой социальной организации применим общий принцип синергии - в любой сложной самоорганизующейся нелинейной системе должны быть **диссипативные процессы**, другими словами - необходима определенная доля хаоса на микроуровне, который играет роль силы, выводящей организацию в новое состояние.

Любая социально-экономическая организация - это сложная система. Поэтому необходимо говорить о **комплексном развитии**. Под комплексным развитием будем понимать целенаправленное и регулируемое изменение технических, экономических, социальных и организационных параметров. Все указанные параметры органически взаимосвязаны, и выделение лишь одного из них во многом условно.

Для современного развития российской экономики характерны специфические особенности, обусловленные переходом от административно-командной системы к рыночной экономике. Одной из главных особенностей развития являются альтернативность и неопределенность.

Альтернативный характер развития переходной экономики обусловлен тем, что сам переходный процесс начинается в связи с прекращением существования («сломом») прежней системы и что в этом («внесистемном») состоянии резко возрастает неопределенность путей выхода из него, велико число вариан-

тов формирования новой системы. Конечно, альтернативность имеет определенные границы, вытекающие, прежде всего из характера «остаточного материала» (исходного состояния переходного процесса), однако и в этих границах возможны разные траектории развития.

Главным свойством организации будущего, как показывают многочисленные исследования, является гибкость, постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. Это в свою очередь потребует постоянной высокой отдачи персонала, развития творчества, самостоятельности, демократизации управления и т.п. Отсюда вытекают современные тенденции развития организаций, предполагающие повышение значимости таких свойств, как большая гибкость, приверженность индивидам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность.

Для успешного проведения организационных изменений (ОИ) необходима нацеленность сотрудников на саморазвитие. Ориентация субъекта на профессиональный рост, конкуренцию и разнообразие деятельности повышает их оценку инноваций.

Для формирования отношения к организационным изменениям важен фокус контроля: среди «инноваторов» больше интерналов, а среди «консерваторов» - экстерналов. При этом «инноваторы» склонны видеть связь своих усилий более с успехами, чем с неудачами, и поэтому негативный инновационный опыт, скорее всего, не будет для них значим.

### **Теория и методология инноватики**

Инноватика и ее современные концепции базируются на знаниях о деловых циклах, технологических укладах, инновационных процессах и понятиях жизненного цикла продукции, технологий, нововведений, включая целый ряд организационно-экономических решений производственного, коммерческого и иного характера. Базовые знания инноватики эффективно применяются в практике управления инновациями. Практическая значимость знаний основ инноватики заключается в возможности предвидеть направления и характеристики развития цивилизации с тем, чтобы разрабатывать обоснованные технические и деловые стратегии на всех уровнях принятия управленческих решений, оказывать влияние на изменения в фазах деловых циклов и компенсировать последствия периодов спада производства, содействовать подъему деловой активности.



Появление теории инноватики обусловлено всем ходом исторического развития общественного производства, особенно в период его индустриализации. Сменяющиеся фазы оживления производства, подъема, кризиса перепроизводства, переходящего в стадию депрессии, стали восприниматься как некие закономерности функционирования капитала и некоторое свойство, присущее экономике машинного производства. В свою очередь государственно-монополистический путь развития промышленности с жесткой системой планирования и распределения породил в известной мере надежды на устойчивость темпов индустриализации. Для этого были созданы монопродуктовые предприятия-гиганты, которые во многом повторяли недостатки функционирования крупного капитала.

Экономисты первой половины XIX в. обращали внимание на процессы колебательного характера длительностью в 7-11 лет, известные как **промышленно-капиталистические циклы**. Исследовав обширный статистический материал, связанный с цикличностью чередования сменяющихся фаз в промышленном производстве, русский экономист Н.Д.Кондратьев установил в 1925 г. существование длинных волн, или **больших циклов конъюнктуры**. В результате этого исследования было определено, что в основе длинных волн (или циклов) протяженностью в 40-60 лет находится смена пассивной части капитала, к которой относятся здания, сооружения, коммуникации, передаточные устройства и т.д. В средние промышленные циклы протяженностью в 7-10 лет входит замена активной части капитала в форме станочного оборудования, транспортных средств и т.п. Короткие волны в 3-3,5 года распространялись на рыночные конъюнктурные изменения по отношению к определенным видам продукции промышленности. Для обоснования выводов Кондратьев исследовал статистические данные Англии, Германии, США за период с конца XVIII в. (с начала промышленной революции и динамичного развития системы хозяйствования). В сферу статистической обработки данных вошли индексы товарных цен, курс ренты и процента на капитал, динамика заработной платы сельскохозяйственных и промышленных рабочих, оборот внешней торговли, а также другие важные экономические показатели, включая потребление угля, производство чугуна и стали (рис. 11).

Кондратьев выделил существование трех больших циклов конъюнктуры за 140-летний период промышленного развития

мировой экономики: на этот отрезок пришлось 2,5 больших цикла. Своей теорией Кондратьев предсказал «Великую депрессию» 30-х гг. XX в. Чтобы выявить большие циклы конъюнктуры, Кондратьев обозначил промышленно-капиталистические циклы как средние циклы протяженностью в девять лет. Это было необходимо для выравнивания статистических данных, поскольку гасило влияние малых циклов с более короткими колебаниями в 3-3,5 года.

Следовательно, характер фазы большого цикла не может не отразиться на ходе средних циклов. Так, если наблюдать понижательный период большого цикла, то все повышательные тенденции средних циклов будут ослаблены, а понижательные тенденции будут усиливаться общей понижательной волной большого цикла.



**Рис. 11. Длинные волны Н. Д. Кондратьева**

Краткие и слабые подъемы средних циклов будут сопровождаться длительными и более глубокими депрессиями. Далее Н. Д. Кондратьев пришел к выводу, что повышательная волна большого цикла связана с обновлением и расширением основных капитальных благ, с радикальными изменениями в производительных силах общества. На этот процесс требуются огромные запасы капитала, в частности на смену его пассивной части (здания, сооружения, коммуникации и др.). Отсюда необходимо, чтобы кривая роста капитала была выше кривой текущего инвестирования па замену активной части капитала в форме станочного оборудования, транспортных средств и т.п. Концентрации капитала, по теории Н. Д. Кондратьева, способствуют система кредита и фондовая биржа [34].

Кривая темпа накопления капитала значительно выше на стадии понижательно-депрессивной волны, так как капитальные вложения снижаются. Это создает накопительные условия для

очередной повышательной стадии большого цикла экономической конъюнктуры.

В волновой теории Н. Д. Кондратьева австрийский экономист Йозеф А. Шумпетер, работавший в Гарвардском университете США, увидел возможность преодоления кризисов и спадов в промышленном производстве за счет инновационного обновления капитала через технические, организационные, экономические и управленческие нововведения. Он разрабатывает проблему развития, ставя в центр анализа те внутренние факторы, которые вызывают экономическое развитие системы. Сама постановка проблемы развития уже обладала новизной, поскольку в неоклассической теории рассматривались в основном статические задачи, где все параметры производства, обмена, распределения и потребления оставались неизменными: «Все движется по кругу». Он назвал это состояние хозяйственным кругооборотом. Однако позднее он опроверг данную модель, описав динамику системы как воспроизводство на новом качественном уровне, а само развитие уподобил спиралевидному движению.

Шумпетер предложил три разновидности циклов. **Первый цикл** был связан с промышленным переворотом, начало которому положило развитие промышленности в Великобритании. **Второй цикл** совпал с появлением железных дорог, машиностроения, пароходов и продолжился до 90-х гг. XIX в. **Третий цикл** был связан с применением в промышленности электроэнергии, изобретением двигателя внутреннего сгорания, развитием химической промышленности.

Исследуя экономические изменения в факторах производства, Шумпетер предложил схематическую картину сложной **циклической модели**. Толчок развитию дают не только внешние факторы, но и внутренние, которые «взрывают» равновесие рыночной системы (хозяйственного кругооборота) изнутри. Этими внутренними факторами становятся новые производственные комбинации, которые и определяют динамические изменения в экономике. Принципиально новыми комбинациями факторов производства Шумпетером названы:

- создание нового продукта (предложение новой услуги);
- использование новой техники и технологии производства;
- использование новой организации производства;
- открытие новых рынков сбыта;

- освоение новых источников сырья и ресурсов.

Новые комбинации факторов производства получили название инноваций (нововведений). По терминологии Шумпетера, «инновация» (англ. *inn-vati-n* - новое научно-техническое достижение, нововведение как результат введения новшества) не является синонимом слова «изобретение», поскольку предпринимательская деятельность связана с применением уже имеющихся средств, а не созданием новых. Инновация означает практическое освоение и коммерциализацию результатов научно-технической деятельности.

Новые комбинации факторов производства, или нововведения (инновации), по теории Шумпетера, представляют собой всего лишь «мертвые возможности» (потенциал). Необходима дополнительная **инновационная активность**, пробивающая дорогу новому. Такой активной фигурой Шумпетер считал **инноватора-предпринимателя (антрепренера)**. Он противопоставил иррациональную инновационную деятельность предпринимателя в условиях риска и неопределенности рациональной традиционной деятельности бизнесмена-коммерсанта и управляющего (менеджера) в стабильных условиях.

Нововведения, реализуемые в разные сроки, приводят к различным изменениям, проявления которых усложняются на фоне крупного экономического подъема. Шумпетер учитывая одновременно несколько синхронных движений и создал **теорию мультицикличности**. Длинные циклы имеют период 55 лет (большие волны Н. Д. Кондратьева). В средние циклы (10 лет) входит замена активной части капитала в форме станочного оборудования, транспортных средств и др. Короткие циклы продолжительностью в 2 года 4 месяца распространены Шумпетером на рыночные конъюнктурные изменения по отношению к определенным видам продукции.

Инвестирование выступает как неотъемлемая часть инновационной деятельности. Банки, по теории Шумпетера, являются особым феноменом развития, так как они выдают полномочия на осуществление новых производственных комбинаций. По мнению Шумпетера, именно разит не (а не кругооборот капитала) нуждается в кредите.

Нововведения, создающие монополию нового товара, отличающуюся от традиционной формы застойной монополии, - это стержень конкуренции нового тина, которую можно назвать эффективной монополией. Она более действенна, чем ценовая

конкуренция. Шумпетер назвал такой тип конкуренции **эффективной конкуренцией**. Возникает возможность преодоления кризисов и спада в промышленном производстве за счет инновационного обновления капитала посредством научно-технических, технологических, организационно-экономических и управленческих нововведений.

Прибыль в динамической модели экономического развития Шумпетера выступает как вознаграждение за предпринимательскую деятельность, за открытие и реализацию новых комбинаций факторов производства, за воплощение ранее неизвестных, новых рыночных возможностей в виде новых товаров, услуг, технологий и т.д. Эта прибыль носит временный характер и исчезает, как только новаторская форма производства превращается в традиционную, повторяющуюся деятельность [68].

Немецкий ученый-экономист Г. Менш разделил все нововведения на **базисные** (формирующие новые отрасли и профессии) и **улучшающие** (технические усовершенствования в сложившихся отраслях), появляющиеся в ходе практической реализации тех новых возможностей, которые закладываются базисными нововведениями. Менш показал, что внедрение базисных нововведений происходит неравномерно, большая их часть концентрируется в фазе **депрессии** длинной волны согласно его **теории технологического пата** - неизбежного перерыва, необходимого для накопления и осмысления новых знаний. Стремясь найти выход из фазы депрессии, антрепренеры находят все новые и новые радикальные инновации и предлагают их обществу. Признанные инновации составляют основу экономического роста, предприниматели эксплуатируют их потенциал, стимулы инновационной активности снижаются, инновационная деятельность развивается менее активно. В последующих фазах с распространением базисных нововведений происходит «шторм улучшающих нововведений», который завершается внедрением, так называемых **псевдонововведений** в фазе спада. В этой фазе традиционные направления развития цивилизации оказываются исчерпанными, соответствующие потребности - насыщенными, слабеющий спрос поддерживается разнообразными незначительными изменениями, улучшающими в основном внешний вид изделий и создающими видимость новизны.

Неравномерность инновационной активности Менш объяснял также особенностями функционирования рыночной эко-

номики. В соответствии с его теорией новая волна возникает на основе **пучка инноваций**, тогда как единичные радикальные нововведения не приводят к глубоким изменениям в экономике. Ориентируясь на текущую прибыль, руководители упускают из виду долгосрочные альтернативы технического развития. К внедрению радикальных новшеств они приступают лишь под давлением резкого падения эффективности капитальных вложений в традиционных направлениях, когда уже накоплены значительные избыточные мощности (их надо использовать) и иными способами нельзя избежать глубокой затяжной депрессии. В фазе депрессии внедрение базисных нововведений оказывается единственной возможностью прибыльного инвестирования. Таким образом, «нововведение преодолевает депрессию». Однако инновационная деятельность активизируется тогда, когда уже не удастся предотвратить большие потери в результате массового обесценения капитала и квалификации кадров [45].

Ряд исследователей в экономической теории инноватики придерживаются противоположной точки зрения. Так, английский экономист К. Фримэн считал, что депрессия экономики отрицательно влияет на инновационную активность, а внедрение базисных инноваций происходит не в фазе депрессии, а в фазе **оживления** длинной волны. Согласно этому подходу, появление **кластера (пучка)** нововведений технологически определено внедрением **сопряженных** базисных нововведений.

Сначала радикальные нововведения-продукты формируют быстрорастущие (новые) отрасли, являющиеся носителями волны, что соответствует кластерам нововведений в период подъема. На более поздних стадиях длинной волны в результате давления спроса, возникающего по мере развития новых отраслей, кластеры технологических и продуктовых нововведений внедряются в старых отраслях.

Во время фазы депрессии увеличивается социальное напряжение, его снятие требует разного рода изменений, влекущих организационные инновации, которые создают условия для изменения технологической структуры экономики, создавая предпосылки для широкого освоения технических нововведений. Поэтому «шторм нововведений» должен случиться во время **оживления** или **роста**. Данная концепция получила название **гипотезы о давлении спроса** со стороны новых отрас-

лей. В соответствии с этой гипотезой депрессия скорее подавляет внедрение нововведений, чем инициирует их [64].

Эмпирические исследования и статистическая проверка гипотез о кластеризации нововведений в фазе депрессии и в фазе подъема подтвердили наличие обоих кластеров. Объяснение этому феномену дал ученый-экономист А. Клайнкнехт. Он показал относительность низкой склонности предпринимателей к риску и их нежелание финансировать рискованные проекты во время депрессии. Во время депрессии стратегия максимизации прибыли сменяется стратегией минимизации потерь и минимизации неопределенности. Вследствие исчерпания возможностей улучшающих нововведений в традиционных направлениях техники менее рискованными оказываются радикальные продуктовые нововведения. Длинноволновый подъем благоприятен для улучшающих и технологических, а не продуктовых нововведений.

Развитый маркетинг позволяет определить оптимальное время вывода на рынок нового продукта, когда традиционные рынки переполнены, а точка наиболее глубокого спада спроса уже преодолена. Поэтому депрессия оказывается благоприятным периодом для внедрения базовых нововведений. Их **диффузия** в фазе оживления сопровождается «штормом дополняющих нововведений». При этом продуктовые нововведения осуществляются, как правило, в новых отраслях, в то время как в старых происходят в основном технологические нововведения.

А. Клайнкнехт разделил нововведения на **базисные** и **дополняющие**. К первым относятся нововведения, которые утверждают новое направление техники, в то время как вторые возникают в рамках существующего направления техники. В то же время имеется несомненная связь между нововведениями рассматриваемых типов: волна базисных нововведений порождает последующую волну дополняющих. Эта взаимосвязь обуславливает действие так называемого **инновационного мультипликатора**, связывающего инвестиции в успешные нововведения с увеличением совокупного спроса. Инвестиции в базисные нововведения обуславливают рост производства, индуцирующий появление вторичных улучшающих нововведений, замещающих устаревшие технологии. Внедрение вторичных нововведений сопровождается новыми инвестициями, стимулирующими дальнейший рост производства. Инновационный

мультипликатор оказывает мощное воздействие на рост производства, выводя экономику из состояния депрессии в стадию долговременного подъема [31].

В современной концепции жизненный цикл технологического уклада имеет три фазы развития и определяется периодом времени около 100 лет. **Первая фаза** приходится на его зарождение и становление в экономике предшествующего технологического уклада. **Вторая фаза** связана со структурной перестройкой экономики на базе новой технологии производства и соответствует периоду доминирования нового технологического уклада в течение примерно 50 лет. **Третья фаза** приходится на отмирание устаревающего технологического уклада.

В общей характеристике технологических укладов принято выделять периоды их доминирования, ядро технологического уклада (ведущие и прогрессивные отрасли промышленности, технологии обрабатывающей промышленности, прогрессивные материалы, развитие транспорта и энергетики), ключевой его фактор и формирующееся ядро нового технологического уклада.

Технологически развитые страны в настоящее время активно переходят от пятого к шестому технологическому укладу, в основе которого лежит постиндустриальное непромышленное производство. В то же время по продукции четвертого и пятого технологических укладов осуществляется модификация выпускаемых моделей (например, автомобилей и компьютерной техники), чего вполне достаточно как для обеспечения платежеспособного спроса в своих странах, так и для удержания рыночных ниш за рубежом.

Сегодня в России параллельно существуют несколько технологических укладов: наиболее динамично развиваются сырьевые отрасли промышленности, что соответствует периоду доминирования третьего технологического уклада. В оборонных отраслях развиваются технологии, соответствующие четвертому и пятому технологическим укладам. В ряде современных инновационных организаций рождается шестой технологический уклад: создание искусственного интеллекта, технологические процессы на основе биоинженерии и биотехнологии, нанотехнологии и создание новых конструкционных материалов

Распространение процессов нововведений в деловых циклах научно-технической, производственной и организационно-экономической деятельности, включая сферу оказания услуг,



принято называть диффузией инноваций. Наиболее типичными для диффузных процессов являются технологические инновации, которые возможно многократно повторять на различных объектах. Характеристики инновационных технологий остаются неизменными, инвестор прогнозирует экономические результаты нововведения, снижается риск инвестиций, повышается инвестиционная привлекательность инноваций.

Доминирование нового технологического уклада в экономике, как правило, приводит к постепенному снижению прибыльности производства продукции и оказания услуг в предшествующем укладе.

В тесной взаимосвязи со сменой фаз в жизненном цикле технологического уклада в современной концепции инноватики принято различать **нововведения-продукты**, **нововведения-процессы** и **модификацию продуктов**. Непосредственно нововведения-продукты считаются первичными. Они появляются в недрах экономики предшествующего технологического уклада. Само по себе появление неординарных нововведений-продуктов означает фазу зарождения нового технологического уклада. Однако его медленное развитие на определенном отрезке времени объясняется монопольным положением отдельных организаций, которые первыми применили нововведения-продукты. Они успешно развиваются, добиваясь высокой прибыли, так как находятся под защитой законов об **интеллектуальной собственности**.

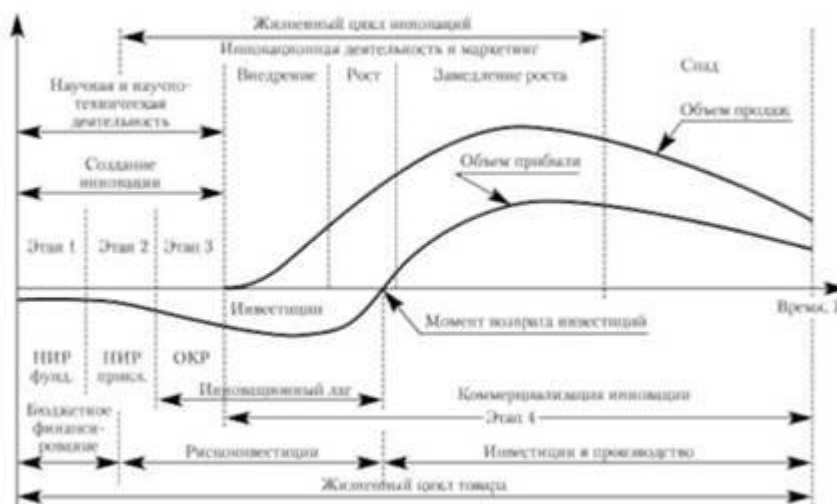
Однако монопольное положение на товарном рынке может неожиданно закончиться из-за конкуренции других товаропроизводителей, которые будут стремиться произвести более совершенный нововведение-продукт. Поэтому организация-монополист в период стабилизации производства нового продукта, не дожидаясь, пока появятся конкуренты, своевременно приступает к продаже лицензий на технологию производства своих изделий. В результате происходит распространение нововведений-процессов, сопровождаемое массовым перераспределением капиталов в технологические цепи нового уклада в общественном производстве. Доминирующее положение нового технологического уклада приводит к постепенному падению прибыльности производства в предшествующем укладе.

В свою очередь организация, которая продала лицензию, получает в итоге дополнительные средства для проведения **инновационной деятельности** по созданию новой и более

конкурентоспособной продукции. Отсюда берет начало очередной деловой цикл, предупреждающий спад в промышленном производстве (очередная средняя волна, по Н. Д. Кондратьеву).

Конъюнктурные изменения (короткие волны) вызываются на рынке товаров многими, часто непредсказуемыми причинами. Однако наиболее часто конъюнктурные изменения определяются таким фактором, как модернизация выпускаемой продукции со стороны отдельных предприятий. Это вызывает дополнительный спрос на рынке товаров, продлевает **жизненный цикл продукции** как инновации. В современной концепции теории инноватики принято выделять также такие понятия, как **жизненный цикл продукции** и **жизненный цикл технологии производства**. Жизненный цикл продукции состоит из четырех фаз. На **первой фазе** проводятся исследования и разработки по созданию нововведения-продукта. Заканчивается фаза передачей отработанной технической документации в производственные подразделения промышленных организаций. На **второй фазе** происходит технологическое освоение масштабного производства новой продукции. Как первая, так и в особенности вторая фаза связана со значительными **рискоинвестициями**, которые выделяются на возвратной основе. Последующий рост масштабов производства сопровождается снижением себестоимости продукции и ростом прибыли. Это дает возможность окупить инвестиции в первую и вторую фазы жизненного цикла продукции. Затем наступает **третья фаза**, особенностью которой является стабилизация объемов производимой продукции. На **четвертой фазе** происходит постепенное снижение объемов производства и продаж. На рис. 12 приводится укрупненная схема жизненного цикла продуктовых инноваций (включая инновационный процесс).

Жизненный цикл технологии производства также складывается из четырех фаз. **Первая фаза** связана с зарождением нововведения-процессов и осуществляется путем проведения широкого круга научно-исследовательских работ (НИР)



**Рис. 12. Схема жизненного цикла продуктовых Инноваций**

технологического профиля. **Вторая фаза** связана с освоением нововведений-процессов на объекте. На **третьей фазе** происходит распространение и тиражирование новой технологии с многократным повторением на других объектах. **Четвертая фаза** включает рутинизацию, т.е. реализацию нововведений-процессов в стабильных, постоянно функционирующих элементах объектов. Нововведения-процессы улучшают качество продукции, способствуют снижению издержек производства и обеспечивают устойчивый потребительский спрос на рынке товаров.

Поскольку теория инноватики и ее современные концепции включают в себя знания о деловых циклах, технологических укладах, инновационных процессах, а также понятия о жизненных циклах продукции и технологиях производства, можно утверждать, что понятие «инноватика» значительно шире и глубже по своему содержанию в сравнении с термином «инновация». При этом знания по инноватике дают возможность предвидеть перспективу долгосрочного технико-экономического развития общественного производства и его отдельных отраслей, оказывать влияние на изменения в фазах деловых циклов, за счет инноваций - уменьшать периоды спада производства и содействовать подъему деловой активности в промышленности, а на уровне организации - формировать обоснованные стратегии технологического развития.

Инноватика - отрасль науки, изучающая явления и процессы научного и технологического развития человеческой цивилизации, экономики стран, отраслей, регионов и отдельных хозяй-

ствующих субъектов и на этой основе обосновывающая методологию осуществления инновационных преобразований.

**Целью** развития инноватики как научной области является формирование системы знаний относительно сущности инновационной деятельности, факторов, закономерностей, условий и форм инноваций, методов их исследования и анализа. Инноватика призвана объяснить природу и содержание инноваций как явлений в экономике на макро- и микроуровне. Для этого необходимо определить, что представляет собой инновационная деятельность, каковы ее цели и результаты, какие факторы обуславливают возникновение инновационных идей и определяют коммерческую результативность инноваций, какие закономерности свойственны инновационным процессам, в какой форме наиболее рационально и эффективно реализовывать инновационные проекты и др.

Поэтому в настоящее время среди наиболее актуальных научных задач в области инноватики в первую очередь можно выделить следующие.

1. Выявление сущности и закономерностей инновационной деятельности и на этой основе обоснование эффективных и рациональных форм и методов управления инновационными процессами на всех уровнях принятия решений (от подразделения внутри организации до государственного управления в сфере научно-технического и социально-экономического развития).

2. Исследование сущности процессов инновационного развития как позитивных изменений внутренней среды хозяйствующих субъектов и их воздействий (влияния) на внешнюю среду с учетом высокой рисковости составляющей, а также моделирование хода и результатов инновационных процессов и диффузии инноваций в целях формирования и совершенствования механизма управления инновационной деятельностью в организациях, на отраслевом и региональном уровнях, а также в масштабах всей национальной экономики.

3. Разработка научно-методологического инструментария прогнозирования тенденций технологического развития и изменения в различных отраслях экономики (в том числе в непромышленных секторах) для формирования адекватных стратегий развития всех субъектов рыночной экономики.

### **Выводы по главе**

Определение условий, факторов и мотивации, определяющих инновационную активность личности, малых групп (команд), подразделений, организаций, сообществ и других социальных групп (коллективов), и исходя из этого разработка методов и средств стимулирования роста инновационной активности.

Выделение и исследование особенностей научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) как особого вида производительной деятельности и основного источника коммерческих инноваций, разработка научно-теоретических и методических основ управления НИОКР, технологической подготовкой и освоение производства как формы реализации инноваций.

Формирование методов и инструментов маркетинга инноваций - исследований рынка, поведения потребителей и продвижения продуктов и услуг на ранних стадиях их жизненного цикла и разработка механизма вовлечения их результатов в процесс организации инновационной деятельности.

В качестве объекта исследования теория инноваций рассматривает инновационную деятельность, ее факторы и результаты, изучаемые как в статическом плане (инновации как явления и их последствия на всех уровнях управления - от структурных подразделений в организациях до общенационального масштаба), так и в динамике (инновации как процессы коммерческого освоения производства, реализации, эксплуатации и сопровождения новых продуктов, услуг, технологий, форм и методов организации и управления, вовлечения в производительную деятельность новых ресурсов и освоения новых рынков).

Инновационная деятельность должна рассматриваться как самостоятельный вид деятельности, имеющий свои специфические особенности. Инновации представляют собой новые сочетания основных факторов, проявляющиеся в виде и продуктовых, и технологических, и сырьевых, и организационных, и маркетинговых нововведений, затрагивающих не только основное производство, но и обслуживающие процессы, организацию и управление. При этом необходимым становится учет особенностей отраслей и регионов (новые рынки).

**ГЛАВА 6.  
ИССЛЕДОВАНИЕ ВИРТУАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СПЕЦИАЛИСТА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

В условиях экспоненциального роста информационных потоков и их широкомасштабного использования в качестве мощного средства коммуникации на первый план выдвигаются проблемы интеллектуализации общества, создания и внедрения новых технологий, основанных на эффективном использовании знаний как ресурса развития общества. Это говорит о том, что человек должен иметь определенный уровень культуры по обращению с информацией. Информационная культура личности, выступающая как сложный многоуровневый продукт взаимоотношений общества, культуры, техники и человека, как комплексная характеристика личности, отражает понимание значения информационной деятельности для собственных и общественных целей, разнообразные стороны и особенности развития, поведения и самого бытия человека.

Вхождение человека в эпоху информационного общества обусловило смену модели «образования на всю жизнь» новым подходом – «образования в течение всей жизни». Качественно новыми чертами, характеризующими инновационную парадигму образования, являются ориентация на приоритете развивающейся личности, переход от репродуктивной модели образования к продуктивной. Важнейшей составляющей новой парадигмы образования стала идея дополнительного профессионального образования, охватившего все формы, типы и все уровни образования, выходящего далеко за рамки так называемого формального образования [78].

Реализация идеи дополнительного образования направлена на преодоление основного противоречия современной системы образования – несоответствия между стремительными темпами роста знаний в современном мире и ограниченными возможностями их усвоения человеком в период обучения. Это противоречие заставляет образовательное учреждение, прежде всего, формировать умения учиться, добывать информацию, извлекать из нее необходимые знания. Однако для этого специалист не только должен сам владеть особыми информационными знаниями и умениями, но и быть профессионально готов транслировать их, формируя особый тип культуры – виртуальную культуру специалиста дополнительного образования.

Феномен виртуальной культуры специалиста приобретает чрезвычайную актуальность для педагогической теории и практики. Это обусловлено: современными тенденциями образования, связанными с необходимостью реализации задач подготовки современного специалиста в условиях информатизации образования; недостаточно реализованными возможностями регионов в подготовке высококвалифицированных специалистов, способных эффективно осуществлять профессионально-педагогическую деятельность; недостаточной разработанностью оснований формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования [18].

Теоретическое осмысление проблемы исследования, комплексный анализ состояния образовательной практики позволяет выделить ряд основных объективно существующих противоречий на следующих уровнях: *социально-педагогическом*: - между возросшей потребностью общества в сформированности виртуальной культуры специалистов и фактическим уровнем их подготовленности к владению информационными технологиями, информационной деятельностью; *научно-теоретическом*: - между достигнутым в науке многообразием эмпирического поиска исследователей и практиков и отсутствием обобщающих теоретических работ, систематизирующих отечественный опыт, вскрывающих причины недостаточно полного исследования системы дополнительного профессионального образования по формированию виртуальной культуры специалиста; - между постоянно увеличивающимся числом обращений исследователей системы образования к понятию «виртуальная культура специалиста» и отсутствием чёткой дефиниции этой категории в теории профессиональной педагогики; *научно-методическом*: - между доступностью большого количества информации (учебно-методического материала, традиционного печатного и электронного формата) и отсутствием технологий, формирующих навыки работы специалиста с информацией и эффективного использования ее в профессиональной деятельности [6; 18; 47; 96].

Систематизация противоречий, анализ научных трудов последних лет, а также осмысление практики дополнительного профессионального образования позволили актуализировать основное противоречие между объективной потребностью современного общества в специалисте, обладающем высоким

уровнем виртуальной культуры, и отсутствием разработанных теоретико-методологических, концептуальных и технологических основ формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования.

Согласно исследованиям В.Д. Акуленко, О.В. Артюшкин, Н.А. Войнова, А.В. Войнов, О.Б. Зайцева, О.А. Кизик, М.П. Лапчик, М.Б. Лебедева, Н.Х. Насырова, И.В. Роберт, О.Н. Шилова и др., информационная культура является одной из ключевых компетентностей современного человека и проявляется, прежде всего, в деятельности при решении различных задач с привлечением компьютера, средств телекоммуникаций, Интернета и т.д.

Формирование виртуальной культуры специалиста станет стимулом их профессионально-педагогического и личностного самоопределения, творчества, а также повысит ответственность за результаты подготовки к педагогической деятельности, будет стимулировать процесс самостановления нестандартного педагога-профессионала, интересного, увлеченного человека, способного развивать компетентность в общении (Н.А. Войнова, А.В. Войнов, О.Б. Зайцева, О.А. Кизик, М.П. Лапчик, И.В. Роберт,).

Исследования, посвященные проблеме виртуальной культуры, позволяют утверждать, что сущность виртуальной деятельности педагога принято сводить к основным знаниям, владениям и умениям обработки информации с использованием новых информационных технологий:

В настоящее время виртуальная культура специалиста становится важной составляющей его профессионализма. Поэтому актуальным становится непрерывное образование специалиста, а именно дополнительного профессионального образование [18].

По мнению Л.В. Мозгарева система дополнительного профессионального образования должна обеспечивать многообразие форм, видов и уровней дополнительного педагогического образования, «дополнительного профессионального образование должно быть индивидуализировано (лично ориентированно) и отвечать потребностям инновационного развития образования» [62].

Исключительная роль процесса дополнительного профессионального образования в современной процессе профессионального образования Российской Федерации определяется ее



ответственностью за обновление и обогащение интеллектуального потенциала специалистов.

Основной задачей процесса дополнительного профессионального образования является дальнейшее развитие и активное использование образовательного, научного и инновационного потенциалов, направленных на структурную перестройку, переориентацию научно-педагогических коллективов, на те направления и формы деятельности, в которых возможно достижение наиболее значительных результатов.

Проведенный анализ состояния проблемы формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования определил необходимость осуществления моделирования данного процесса, являющегося одним из современных методов исследования.

При разработке модели формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования мы опирались на взаимодополняющие методологические подходы: системного, аксиологического и деятельностного.

В контексте *системного подхода* все составляющие формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования можно организовать в единый, оптимально действующий и динамично развивающийся процесс, также данный подход представлен как основание построения модели формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования; в контексте *аксиологического подхода* рассматривается его общая направленность на гармоничное развитие личности, которое есть назначение, призвание и задача каждого человека; в рамках *деятельностного подхода* изучается и описывается особенности функционирования субъектов педагогического процесса, раскрываются характеристики и этапы их взаимодействия, выявляются пути информатизации образования [8; 18; 45; 77; 93 и др.]

Разработка модели формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования потребовала опоры на следующие принципы: *профильно-ориентированной и коммуникативной* основы обучения новой виртуальной технологии с учетом специфики дополнительного профессионального образования; *поэтапности*

*и комплексности* усвоения содержания информационного материала; *эвристичности* методов обучения.

В исследовании представлена структурно-содержательная модель формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования, которая включает в себя в себя *персонифицированно-целевой блок, содержательный блок, оценочно-коррекционный блок.*

*Персонифицированно-целевой блок* представлен интегративной целью, отражающей социальный заказ общества на высококвалифицированных специалистов, требования государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования и направленность образовательного процесса школы на достижение специалистами профессионально-ориентированной виртуальной культуры [7].

*Содержательный блок* модели процесса формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования основывается на изучении интенсивного курса новых информационных технологий и компьютерных коммуникаций, способствующего эффективности процесса обучения.

В рамках содержательного блока использованы комплексно-дидактические средства и технологии эффективного обучения новым информационным технологиям. Формирование виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного образования приобретает поэтапный характер в условиях применения активных методов обучения (тренинги, учебно-деловые игры, дискуссии, конференции, викторины) и технологий (игровые, проектные, технология коммуникативного обучения, и Т.Д.). Данный блок отражает все цели обучения новым информационным технологиям: практическую (обучение общению, приобретение специалистами коммуникативной компетенции), образовательную (расширение кругозора в области информационных технологий и компьютерных коммуникаций специалиста, повышение уровня их общей культуры и образования, культуры мышления, общения и речи), воспитательную (воспитание чувства уважительного отношения к технике) [32].

*Оценочно-коррекционный блок* модели определяет уровень формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования, в соответствии с разработанными критериями.

На каждом этапе реализуются: цели и задачи, содержание учебного материала, описание форм, методов, средств работы, диагностика уровня формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования.

Повышение эффективности функционирования разработанной модели формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования обеспечивается специальным образом подобранными педагогическими условиями, представляющими собой совокупность мер, направленных на повышение эффективности педагогического процесса [48].

На основании педагогических исследований были определены педагогические условия, влияющие на процесс формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования и работающие в рамках модели:

- организация виртуальной среды;
- самообразование и самоорганизация к овладению новыми информационными технологиями и использованию информационных ресурсов в профессиональной деятельности;
- включение специалиста в активную творческую деятельность на основе виртуальной культуры.

Первое педагогическое условие - организация виртуальной среды за счет материального обеспечения техникой рабочего места специалиста, организация семинаров и сетевые методические объединения специалиста, ориентированного на актуализацию информационного и профессионально-личностного развития субъектов.

В связи с продвижением процесса информатизации образования среди организаторов образования, практикующих специалистов и научной педагогической общественности обсуждаются вопросы появления в стенах образовательной организации нового для нашего образования феномена — единой виртуальной среды образовательного учреждения. При этом спектр обсуждаемых тем достаточно широк: от того, что должна представлять собой информационная среда, до того, как она должна управляться и как ее строить [56].

Таким образом, рассмотрев понятие, информационная образовательная среда следует отметить, что она создается ради

того, чтобы педагоги могли получать самые новые знания, уметь активно их применять, научились диалектически мыслить.

Первое условие для нашего исследования было реализовано на все блоки модели «Формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования»: персонифицировано-целевой, содержательный, оценочно-коррекционный.

Имея информационную образовательную среду необходимо создание ценностных ориентиров способствующих самообразованию и самоорганизации к овладению новыми информационными технологиями и использованию информационных ресурсов в профессиональной деятельности. Для этого необходима реализация второго педагогического условия.

В качестве *второго педагогического условия* мы рассматриваем самообразование и самоорганизация к овладению новыми информационными технологиями и использованию информационных ресурсов в профессиональной деятельности, которая является чрезвычайно ценным фактором успешности образовательного процесса.

Исследование позволяет приблизиться к пониманию движущих сил, причин, общения, внутренних механизмов поведения, деятельности человека. Именно самообразование, «переводит» ценности общечеловеческой культуры в сферу формирующегося нового общественного сознания и таким путем оказывает действенное влияние на процессы, происходящие не только в духовной жизни, но и в экономике, и в практической политике.

В связи с этим в нашем исследовании мы выделяем развитие самообразования и самоорганизацию как ценностный ориентир к использованию новых информационных технологий в профессиональной деятельности. В основе такой ценностной ориентации лежит уверенное освоение компьютерных технологий. Педагог не боится компьютера, находит его верным помощником, видит перспективы использования на уроке [16].

Второе условие для данного исследования было реализовано в содержательном блоке модели «Изучение интенсивного курса информационных технологий и компьютерных коммуникаций, способствующего эффективности процесса обучения» [38].

Таким образом, положительную ценностную ориентацию к формированию виртуальной культуры специалиста в процессе

дополнительного профессионального образования можно определить как совокупность причин психологического характера, объясняющих направленность самообразовательного процесса на успешное освоение информационно компьютерными технологиями, активность субъектов, освоение личных мыслительных операций, самоорганизацию поиска решения назревших проблем, стремление в конечном итоге приобрести виртуальную культуру.

Развитие ценностной ориентации самообразования и самоорганизации к овладению новыми информационными технологиями и использованию информационных ресурсов в профессиональной деятельности будет эффективной, если: организована информационная среда в образовательном учреждении и все включены в активную творческую деятельность на основе новых информационных технологий. Следовательно рассмотрим третье педагогическое условие.

Третье педагогическое условие - *Включение специалиста в активную творческую деятельность*. Данное условие способствует повышению эффективности разработанной нами модели за счет вовлечения специалиста в творческую деятельность, обеспечивающую их подготовку к выполнению профессиональных задач в самых разнообразных условиях, формированию способности отказаться от шаблонных и стереотипных действий и находить новые продуктивные способы достижения цели [57].

В процессе формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования творческая деятельность выполняет ориентирующую, прогностическую, интеллектуальную, системообразующую, онтологическую и аксиологическую функции.

Таким образом, включение специалиста в активную творческую деятельность оказывает прямое позитивное влияние на эффективность функционирования разработанной нами модели за счет предоставления специалистам возможности проявить творческий подход к решению учебных задач и сформировать устойчивую направленность на творчество при решении любых профессиональных задач.

Третье условие данного исследования было реализовано в оценочно-коррекционном блоке модели «Формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования».

Новизна выделенных условий заключается в их комплексном использовании для выбранного нами предмета исследования; содержательном наполнении, обосновании и представлении.

Резюмируя все выше сказанное отметим, что проблема формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования будет решаться более эффективно в соответствии с выделенными научными подходами, при реализации комплекса педагогических условий в рамках разработанной модели.

Педагогический эксперимент, организованный для определения результативности реализации разработанной нами модели и условий ее эффективного функционирования, проходил в образовательной организации [18; 30; 75 и др.].

Для объективной оценке уровня сформированности виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования, нами выделены следующие компоненты: информационная грамотность, осознанная мотивация личности, определенный стиль мышления.

*Информационная грамотность* это наличие стройной, логически связанной, преемственной системы знаний новых информационных технологий; умения и навыки любой деятельности, связанной с информацией, а также умения и навыки планирования своей деятельности, проектирования и построения информационных моделей, коммуникации, дисциплины общения и структурирования сообщений, использование современных технических средств в жизни.

*Осознанная мотивация личности* включает в себя удовлетворение своих информационных потребностей на базе знаний новых информационных технологий; повышения своего общекультурного, общеобразовательного и профессионального кругозора; развитие умений и навыков информационной деятельности и информационного общения на основе овладения новыми информационными технологиями и использования информационных ресурсов.

*Определенный стиль мышления* понимается как самостоятельность и креативность. Раскрывается как наличие знаний и умений о способах получения, переработки, передачи и хранения информации; способность применять свои информационные знания и умения в своей профессиональной деятельности; использование полученных знаний для решения возник-

кающих проблем и задач информационной деятельности на основе самоанализа и саморегуляции.

На основании вышеперечисленных компонентов нами выявлены и описаны три уровня сформированности виртуальной культуры у специалистов образовательной организации в процессе дополнительного профессионального образования: низкий, средний и высокий.

На организационном этапе проводился констатирующий эксперимент: определялся уровень сформированности виртуальной культуры специалиста образовательной организации (123 человека) из числа которых было сформированы три экспериментальных группы и одна контрольная. С помощью тестового материала, анкет, изучались причины неудовлетворенного владения информационными технологиями определялись методы диагностики исследуемого явления.

Анкеты, предложенные специалистам, включали в себя задания, посредством которых можно было отследить как теоретическое, так и практическое владение новыми информационными технологиями.

Как показали результаты нулевого среза, на начальном этапе у большинства участников эксперимента виртуальная культура имеет низкий уровень сформированности. В частности, основная часть специалистов 61% демонстрировала низкий уровень виртуальной культуры, 26% средний уровень и только 13% специалиста показатели высокий уровень.

В целом, результаты нулевого среза показали, что группы, участвовавшие в эксперименте, имели сходное распределение специалиста по уровням сформированности виртуальной культуры. Статистическое подтверждение сделанных нами выводов получено с помощью критерия хи-квадрат, сущность которого заключается в определении статистической существенности различий между двумя наборами данных. Для этого в качестве нулевой гипотезы было выбрано предположение, что распределение специалистов по уровням сформированности виртуальной культуры в группах, участвующих в эксперименте одинаково.

На этапе внедрения, который соответствовал формирующему эксперименту, были задействованы три экспериментальные группы (ЭГ-1, ЭГ-2, ЭГ-3) и одна контрольная (КГ) группа. В экспериментальных группах наряду с моделью формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительно-

го профессионального образования были реализованы и педагогические условия ее эффективного функционирования.

Процесс реализации модели осуществляется с учётом внешних и внутренних факторов обучения и при соблюдении следующих принципов:

1. Принцип фундаментализации подготовки в области вычислительной техники и информационных технологий.

2. Принцип целостности подготовки предполагает достижение целостности учебной деятельности, то есть такой ее организации, чтобы формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования соответствовал целям принципиально новой культуры педагогического труда в условиях информатизации образования.

3. Принцип опережающего характера содержания подготовки преподавателя в процессе формирования виртуальной компетентности.

4. Принцип практико-ориентированности в отборе содержания для подготовки специалиста в процессе формирования виртуальной культуры.

С учётом представленных условий и принципов была составлен образовательный процесс, состоящая из 4 модулей, каждый из которых выводит на заданный уровень владения новыми информационными технологиями. Модули раскрывают основные блоки модели формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования.

*Первый модуль* (персонифицировано-целевой блок модели). Диагностика уровня сформированности на начальном этапе. Распределение специалистов по однородным группам.

Компонент: осознанная мотивация личности. Сформированность у слушателей мотивации к использованию ИКТ в профессиональной деятельности, системы ценностных ориентаций, ориентация в содержании ИКТ.

*Второй Модуль* (содержательный блок модели). Использование новых информационных технологий. Применение ИВ и КТ для решения отдельных задач в рамках традиционных моделей преподавания. Углубление и систематизация основ работы с различными видами информации, расширение возможностей общения посредством использования различного программного обеспечения, разработка программ по заданному ал-



горитму, оценка ценности найденной информации. Использование компьютера в качестве дидактического средства обучения. Ведение собственной базы данных, составление рефератов, обзоров, методических пособий. Компонент: информационная грамотность.

*Третий модуль* (оценочно-коррекционный блок). Предполагает сформированность виртуальной культуры специалиста как обобщающего показателя, интегрирующего все предыдущие, данный уровень - это обобщение полученных знаний, умений и навыков по информатике и педагогике. Компонент: определенный стиль мышления, главной характеристикой которого является самостоятельность и креативность.

Таким образом, формирование виртуальной культуры специалиста, обеспечивает эффективность учебно-воспитательного процесса с использованием средств и методов информатики и ИВ и КТ.

На заключительном этапе существенное внимание уделяется рефлексии, т.е. самооценке обучаемыми своих ощущений по результатам работы с модульными материалами.

Разработанная модель прошла апробацию в образовательных организациях города. Реализация модели позволила выделить необходимые и достаточные условия для эффективного развития НИТ. В результате формирующего эксперимента по экспериментальной группе были получены следующие данные:

1. По компоненту виртуальной грамотности экспериментальная группа №1 показала самый высокий транслируемый уровень виртуальной культуры (87%), Э2 – 67,5%, Э3 – 52%. Объяснить такой показатель можно положительной ценностной ориентацией готовностью к формированию виртуальной культуры и творческого подхода. В сравнении с контролируемой группой, где транслируемая информационная культура составляет 47%. Снижение транслируемого уровня виртуальной культуры в экспериментальных группах Э2 и Э3 говорит о том, что в этих группах не используется весь комплекс педагогических условий.

2. Второй компонент – осознанная мотивация личности, выявил низкий уровень – от 30% до 40%; средний уровень - от 30% до 34% и высокий уровень - от 15% до 27%. Это подтверждает тот факт, что уровень подготовки слушателей позволяет качественно использовать информационные технологии в обра-

зовательном процессе. Подтверждает высокий интерес к самообразованию. Данные контролируемой группы ниже на 0,75.

3. По третьему компоненту – определенный стиль мышления, предполагающим изменение образовательного процесса и внедрение инновационных форм (моделей) обучения, показатели экспериментальной группы №1 выше на 50% по показателям сформированности виртуальной культуры. В контрольных группах ниже 40%. Показатели сформированности в экспериментальных группах №2 и №3 не на много отличаются от показателей контрольной группы. Что свидетельствует о не полной реализации комплекса педагогических условий в этих группах.

Таким образом, зафиксированные различия в уровнях формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования в том, что реализованные в процессе опытно-экспериментальной работы педагогические условия положительно повлияли на данный процесс. Модель формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования позволила более эффективно осуществить процесс внедрения и апробации педагогических условий. Положительные тенденции, зафиксированные в экспериментальных группах, подтверждают верность выдвинутой гипотезы.

Итогово-обобщающий этап проводимого эксперимента охватил 4 группы (1 контрольную и 3 экспериментальных). Участники всех групп имели равные стартовые возможности и по сформированности информационной культуры, и по возрастным характеристикам, и по стажу работы в образовательных организациях.

*Контрольная группа* обучалась по традиционной схеме. *Экспериментальная группа №1(Э1)* – реализация всех трех педагогических условий: 1) организация виртуальной среды по разработанной модульной программе формирования виртуальной компетентности специалиста; 2) самообразование и самоорганизация к овладению новыми информационными технологиями и использованию информационных ресурсов в профессиональной деятельности; 3) включение специалиста в активную творческую деятельность, построенной на основе вовлечения специалиста в творческую деятельность, обеспечивающую их подготовку к выполнению профессиональных задач в самых разнообразных условиях, формированию способности отка-

заться от шаблонных и стереотипных действий и находить новые продуктивные способы достижения цели.

*Экспериментальная группа №2(Э2)*- реализация двух педагогических условий 1) организация виртуальной среды по разработанной модульной программе формирования виртуальной компетентности специалиста; 2) самообразование и самоорганизация к овладению новыми информационными технологиями и использованию информационных ресурсов в профессиональной деятельности.

*Экспериментальная группа №3 (Э3)* - реализация двух педагогических условий: 1) самообразование и самоорганизация к овладению новыми информационными технологиями и использованию информационных ресурсов в профессиональной деятельности; 2) включение специалиста в активную творческую деятельность, построенной на основе вовлечения специалиста в творческую деятельность, обеспечивающую их подготовку к выполнению профессиональных задач в самых разнообразных условиях, формированию способности отказаться от шаблонных и стереотипных действий и находить новые продуктивные способы достижения цели.

Представленные данные показывают, что среди причин, побудивших педагогов к формированию виртуальной культуры, наиболее важными являются, повышение квалификационного уровня; более высокого материального поощрения; гарантия социально — профессиональной стабильности; эффективность работы; желание соответствовать статусу современного образовательного пространства.

Таким образом, значимость приобретённой виртуальной культуры слушателей экспериментальных групп оценили как среднюю и высокую, что говорит о произошедшем осмыслении профессиональной деятельности в свете применения ИВ и КТ в образовательной деятельности.

Резюмируя все выше сказанное, отметим, что в результате анализа проблема формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования, на методологическом уровне, обеспечивает возможность успешной практической реализации данного процесса в условиях современного профессионального образования.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ**

Разработана и экспериментально проверена модель формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования, которая позволяет в образовательном пространстве выделить взаимосвязанные принципы, условия, факторы формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования, определить вариативные возможности. На основании общей модульной программы разработаны программы обучения и рекомендации для образовательных организаций по использованию информационных технологий.

Определены компоненты и показатели сформированности информационных культуры по процессу и результату освоения модулей. Проведён мониторинг сформированности информационных культуры по трем компонентам: информационная грамотность, осознанная мотивация личности и определенный стиль мышления.

Экспериментально доказана эффективность и результативность модели формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования, которая оценивалась с точки зрения: анализа результативности выполнения разных типов задач; изменения мотивации; изменения уровня саморегуляции в образовательной ситуации, уровня информатизации образовательной организации.

Однако выполненная работа не исчерпывает всех аспектов формирования виртуальной культуры специалиста в процессе дополнительного профессионального образования. Исследования в этой области должны быть продолжены и углублены. Перспективным направлением дальнейшего научного поиска могут стать: совершенствование формирования виртуальной культуры специалиста и поиск эффективных учебно-методических средств по дальнейшему освоению специалистами информационно-виртуальных технологий обучения.

## ГЛАВА 7. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### Собственность и менеджмент

#### Права собственности и функций менеджмента

Имущественную основу хозяйственной деятельности социально-экономической системы и, соответственно, менеджмента составляют отношения собственности, которые включают:

- отношение субъекта собственности к объекту собственности;
- отношения между субъектами собственности по поводу владения, распоряжения, пользования, ответственности и управления.

Собственнику - субъекту собственности - принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом. Особенности приобретения и прекращения права собственности на имущество, а также владения, пользования и распоряжения им в зависимости от формы собственности устанавливаются законом, который определяет виды имущества, которые могут находиться только в государственной или муниципальной собственности. Субъектами частной собственности являются граждане и юридические лица. Юридической формой обособления имущества юридических лиц выступает закрепление его на самостоятельном балансе у коммерческих организаций или в смете у некоммерческих. Документом, подтверждающим право собственности, является соответствующий реестр (пообъектный состав федеральной, государственной и муниципальной собственности).

Владение - фактическое обладание вещью, создающее возможность непосредственного воздействия на нее. Объект находится во владении, если им физически обладают, т.е. он принадлежит владельцу целиком и полностью, а владелец является его полноправным собственником. Законное владение имуществом всегда имеет правовое основание (закон, договор и т.д.). Владение вещью (имуществом), закрепленное законом за субъектом права (гражданином или юридическим лицом), - одно из правомочий собственника.

Пользование заключается в праве потребления вещи (эксплуатация имущества, получение плодов и доходов, приносимых им). Другими словами, право пользования - это право ис-

пользовать объект для удовлетворения собственных потребностей и интересов в зависимости от его назначения.

Распоряжение как правомочие собственника проявляется в отчуждении, а также в передаче во временное владение и пользование другому лицу: в залог, на хранение и др. Распоряжением определяется юридическая судьба объекта, т.е. либо прекращается, либо приостанавливается право собственности на него. Распоряжение - это также одно из правомочий, входящих в состав права хозяйственного ведения и права оперативного управления. Распоряжение собственностью позволяет собственнику совершать такие сделки, как купля-продажа, поставка, дарение, аренда и т.п. вследствие временного ограничения правомочий собственника по его инициативе. Владелец имущества (собственник) может передавать (сдавать) свое имущество во временное пользование на определенных условиях. Границы права пользования определяются законом, договором или иным правовым основанием.

Право собственности определяет ответственность как обязанность экономического субъекта отвечать по принятым им обязательствам, выполнять договоры, соблюдать законы, платить налоги, компенсировать ущерб, нанесенный чужой собственности, окружающей среде.

Менеджмент, прежде всего, определяется отношениями между субъектами собственности. Законным (титульным) владельцем может быть и не собственник. Таковым может быть наниматель (арендатор) имущества по договору имущественного найма, залогодержатель, перевозчик (в отношении переданных ему для транспортировки вещей), хранитель имущества и др. Владелец может сдать объект внаем другому лицу, но при этом он лишает себя права владения и пользования вещью на срок действия договора (например, если владелец сдает в аренду имущество, он не может им воспользоваться, пока действует договор с арендатором).

Различные права в схемах управления имуществом могут сочетаться, например: объединение права пользования и права управления или объединение таких различных правомочий, как право уничтожать свое имущество и право распоряжаться вещью и отчуждать ее. В частности, по договору траста (доверительного управления) менеджер выполняет функции собственника по управлению имуществом и распоряжается им, но он не

может ни пользоваться (в собственном смысле пользования) имуществом, ни уничтожить его как таковое.

Важным для понимания экономических основ менеджмента является тот факт, что само «право собственности» характеризуется не только наличием прав (владение, распоряжение, пользование, ответственность), но и актом признания законным этого самого владения со стороны заинтересованного общества. Реализация права собственности осуществляется получением реального дохода в той или иной форме, например, прибыли.

В последнее время осуществляется переход от доктрины римского права, предусматривающей монополизацию всех правомочий собственника в руках одного субъекта, к концепции разделения прав собственности. Это значит, что различные правомочия собственности (владение, распоряжение, пользование и др.) могут и должны закрепляться за разными субъектами хозяйствования (акционерами, менеджерами, профсоюзами, трудовыми коллективами, федеральными, региональными и местными органами власти и т.д.).

Главный вопрос участия менеджеров в экономически обоснованном использовании собственности: кому и в какой форме достанутся доходы от использования собственности? Для этого в рыночной экономике используется понятия «присвоение» и «отчуждение»: собственник полностью или частично присваивает результаты деятельности, сам не всегда участвуя в ней непосредственно. Владелец имущества дает другим предприимчивым людям возможность пользоваться и распоряжаться своим имуществом в хозяйственных целях на определенных условиях. Предприниматель-менеджер (временный владелец или, например, управляющий бизнесом) получает реальную возможность временно владеть и пользоваться объектом чужой собственности. Этим определяется следующее позиционирование владельца в организации бизнеса.

В представленной на рисунке модели важно учитывать, что собственность экономически реализуется, если приносит доход своему владельцу. Именно получение дохода порождает заинтересованность субъектов собственности.

В организации как в хозяйствующем субъекте можно выделить три основных действующих лица:

- 1) собственник (владелец) - владеет фирмой (бизнесом);
- 2) инвестор - инвестирует в бизнес;

3) менеджер - управляет бизнесом.

Собственник (владелец) является лицом, единолично владеющим правом принятия основополагающих решений в организации (группе организаций). Как правило, владелец имеет более 50% голосов высшего органа управления организации, занимающейся данным бизнесом. Из вышесказанного следует, что для конкретной организации понятие «собственник» имеет смысл только в единственном числе. Поэтому употребление понятия во множественном числе по отношению к одному объекту («собственники») не имеет управленческого смысла: либо есть собственник и он один (владелец не менее 50% акций + 1 акция), либо есть акционеры, совладельцы или партнеры, но уже не собственники. Собственник может планировать обогащение как за счет текущей (операционной) прибыли фирмы, полученной от ее основной деятельности, так и за счет прибыли от перепродажи фирмы.

Инвестор - поставщик первоначального или дополнительного капитала. Это лицо, имеющее средства для инвестирования и принимающее решения о направлении инвестирования в доходные активы (в отрасль, организацию или проект) с целью получения отдачи на инвестированный капитал при допустимой норме риска. В зависимости от стратегии инвестирования различают стратегических и портфельных инвесторов (капиталистов). Отличие первых от вторых состоит в том, что стратегические инвесторы готовы и собираются осуществлять функции стратегического менеджмента (т.е. готовы брать на себя ответственность за выработку и принятие стратегических решений), а портфельные - готовы и собираются осуществлять только функции стратегического контроля.

Во взаимоотношениях участников бизнеса при передаче владельцем собственности во временное пользование и распоряжение возникает проблема, которая называется «принципал-агент». Принципалом является собственник (владелец) ресурса (имущества), а агентом - временный владелец или распорядитель. Агент должен предоставлять принципалу всю информацию об операциях с предоставленной собственностью, а также предоставлять процент дохода от собственности (или полную сумму дохода). Так, например, менеджер будет являться агентом по отношению к собственнику, который заинтересован в получении прибыли от своего бизнеса, и по отношению к инвесто-

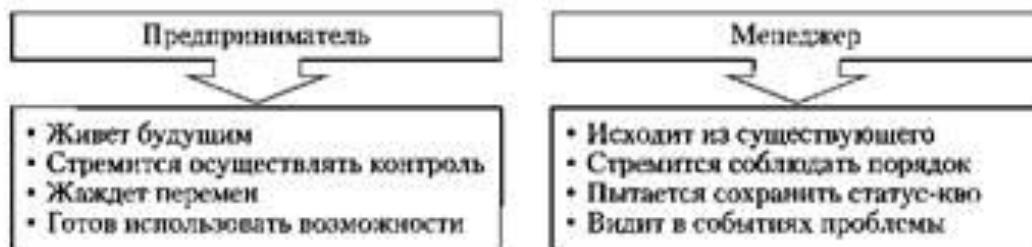


ру, который вкладывает свои ресурсы в бизнес и заинтересован в доходе от собственных ресурсов.

Суть проблемы «принципал-агент» заключается в том, что и инвестору, и собственнику бизнеса очень сложно проверить, насколько достоверна предоставляемая менеджером информация о прибылях и убытках, доходах и затратах. Это является важным источником конфликтов собственников и топ-менеджеров, о чем будет говориться далее.

Собственник как участник бизнеса может соединять в себе качества нескольких человек: владельца, акционера, предпринимателя, бизнесмена, капиталиста, инвестора, менеджера и специалиста. Всех их объединяет необходимость и умение участвовать деятельности компании. Одновременно при нечетком разделении ролей участников бизнеса возможен конфликт между ними. Конфликт должен преодолевать каждый владелец предприятия.

На базе перспектив видения бизнеса предпринимателем и прагматизма менеджера рождается эффективный бизнес (рис. 19.2). Самое простое понимание бизнеса подразумевает работу на самого себя (индивидуальный предприниматель). Более широкое представление о бизнесе предполагает создание организации как системы, эффективно функционирующей без обязательного личного участия в текущей (операционной) деятельности. Предприниматели работают на себя в качестве владельцев бизнеса или инвесторов и выступают в роли профессиональных собственников-управляющих. При этом далеко не все успешные собственники профессиональны, но практически все профессиональные собственники успешны. Суть различий состоит в том, что можно владеть успешным бизнесом и зарабатывать много денег.



**Рис. 13. Приоритеты предпринимателя и менеджера**

Но если без собственника бизнес нежизнеспособен, профессионалом такого собственника не назовешь. Профессиональный собственник не связан по рукам и ногам своим бизнесом, он выстраивает взаимодействие с менеджерами организа-

ции. Собственник может выжимать максимум дохода из одного бизнеса или иметь средний доход от нескольких различных предприятий. Именно во втором варианте предприниматель может получать значительно больший личный доход при меньших затратах личного времени. При таком подходе бизнес рассматривается как инвестиция. Собственник выступает в роли инвестора и первоочередное внимание направляет не на то, чем будет заниматься бизнес, а на его финансовую составляющую.

Бизнес рассматривается инвестором просто как очередной инвестиционный проект. Он интересен, пока приносит определенную доходность на вложенный капитал. Если доходность становится ниже приемлемой, проект нужно закрывать и выводить из него финансовые ресурсы, чтобы вложить их в другие проекты - с требуемой доходностью. Обратная сторона такого подхода - нужно быть готовым продать любой бизнес. Вопрос только в том, чтобы за бизнес была предложена выгодная цена.

### Менеджеры и собственники

Взаимоотношения менеджера и владельца бизнеса обширны и связаны не только с отношениями собственности, но и с организацией предпринимательской деятельности. Этим расширяется возможный состав участников бизнеса, дополнительно включая в их состав участников, выполняющих роли совладельцев (акционеров), бизнесмена и предпринимателя. Совладелец - участник хозяйственного общества (товарищества), имеющий право голоса в высшем органе управления организацией и принимающий непосредственное участие в оперативно-тактическом управлении организацией, занимающий должность в структуре управления организацией.

Важность отличия собственника от совладельца состоит в том, что собственник как частный случай владельца имеет возможность принимать решения, основываясь только на собственном интересе. Партнерские же решения требуют обязательного согласования интересов участников, т.е. осуществления процедур взаимодействия. Разновидностью совладельца может стать бизнесмен, отличающийся от совладельца тем, что организует собственное дело, включающее не только организацию как юридическое лицо, но и всю совокупность коммерческой деятельности.

Предприниматель - автор инновационной бизнес-идеи, которая имеет рыночный потенциал (потенциал получения сверхприбыли), готовый действовать на свой страх и риск. Выступая поставщиком капитала и (или) будучи руководителем организации, он инициирует нововведения, обеспечивая превращение ресурсов в результат. По своей природе собственник-предприниматель является новатором, стратегом, создателем новых методов освоения или создания новых рынков.

«Владелец бизнеса» - наиболее широкое понятие. Оно подразумевает сочетание юридического права собственности и активного участия в управлении бизнесом. Под «владельцами» понимаются либо физические лица, либо государство, поскольку владения, опосредованные юридическими лицами, являются лишь механизмом. Развитие бизнеса во многом определяется человеческим фактором, который представляют лица, принимающие решения, т.е. люди, обладающий реальной, а не номинальной властью в организации. К таким лицам можно отнести не только формального собственника организации, но и прежде всего менеджеров высшего и среднего звена. Их можно назвать «элитой», которая инициирует весь комплекс процессов в организации. При этом они сильно различаются по статусу, мотивам поведения и отношению к бизнесу.

Принято выделять следующие группы собственников и руководителей бизнеса (с учетом «пересечений» этих позиций).

1. Собственники - владельцы бизнеса.

2. Руководство высшего уровня:

- коллективное (собрание акционеров);
- коллегиальное (совет директоров, правление);
- единоличное (генеральный директор).

3. Ведущие административные руководители (топ-менеджеры). В российской практике выделяют следующие критерии отнесения персонала к категории топ-менеджмента:

- значительное влияние на деятельность компании;
- подчиненность только гендиректору и собственникам;
- значительная самостоятельность в принятии решений;
- наличие большого числа подчиненных;
- крупный или средний размер организации.

В состав топ-менеджмента обычно входят первые лица организации: президент, генеральный директор, председатель правления, члены правления, члены совета директоров; ключевые функциональные руководители, к которым обычно относят-

ся финансовый директор, директор по маркетингу, коммерческий директор (директор по продажам), директор по производству (в производственных компаниях), директор по операциям (в непроизводственных компаниях) и директор по развитию (если таковой существует), функциональные директора (по маркетингу, рекламе, информационным технологиям, безопасности, кадрам, работе с клиентами, связям с общественностью и т.д.), директора бизнес - подразделений, региональные директора.

Таким образом, топ-менеджеры образуют ближний круг первого лица и владельцев организации, который принимает определяющее участие в выработке и принятии ключевых стратегических решений в организации. При этом топ-менеджер может быть собственником, владельцем или совладельцем бизнеса. Конфликты между собственниками и менеджерами все чаще становятся поводом для передела собственности. Существует несколько способов предупреждения подобных эксцессов, однако в России чаще всего используется только один - собственник сам выполняет функции менеджера.

Логика конфликта собственника и менеджера заключается в том, что собственник старается добиться максимизации прибыли и при этом избежать риска неверных решений, менеджер же старается максимально полно использовать ресурсы организации при решении задач и тем самым увеличить свои полномочия и размер вознаграждения.

Иерархию управления бизнесом можно представить следующим образом:



При этом собственники могут выполнять функции, как менеджеров, так и исполнителей. Особенно часто это бывает в малом бизнесе на микро- и малых предприятиях. Рассмотрим взаимодействие наемных топ-менеджеров и собственников.

Распределение полномочий между собственниками и наемными менеджерами.

Их взаимодействие определяется тем, что они работают в организациях с разной системой распределения полномочий между ними. Общей закономерностью являются следующие факторы:

- очень мало менеджеров-собственников, чья роль ограничивается только оперативным управлением;
- невелика доля наемных топ-менеджеров, на которых лежит основная ответственность за развитие бизнеса.

Основными факторами, препятствующими передаче полномочий от собственников к наемным менеджерам являются:

- дефицит квалифицированных кадров;
- риск присвоения денег;
- слишком «личное» отношение собственников к бизнесу.

Наемные менеджеры и собственники считают существенными следующие функции собственников:

- собственник является автором ноу-хау;
- собственник выступает инициатором социальных связей.

Можно сказать, что период жестких ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление, постепенно уходит в прошлое. Собственники, даже не уклоняясь от управления, все же делегируют наемным менеджерам ряд полномочий.

Уровень передачи полномочий

Чаще всего в крупном и среднем российском бизнесе используются четыре группы решений о передаче прав и обязанностей собственника (по степени убывания значимости).

1. Топ-менеджер участвует в разработке стратегии развития бизнеса в той степени, в которой он демонстрирует свои профессиональные компетенции и проявляет инициативу.

2. Топ-менеджер совмещает два статуса: собственника и управляющего.

3. Топ-менеджер берет на себя основную долю ответственности за развитие бизнеса (вплоть до принятия решений о слияниях и поглощениях).

4. Топ-менеджер осуществляет только оперативное управление и не участвует в решении стратегических вопросов.

Этот вопрос еще не получил окончательного решения, хотя уходит в прошлое период ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление в компаниях, где собственник сам участвует в управлении.

Процесс передачи полномочий

Более всего усложняет процесс передачи полномочий наемным топ-менеджерам «отсутствие профессионального кадрового резерва». Такое положение дел подтверждается результатами некоторых опросов среди российских менеджеров. В последних исследованиях чаще всего упоминается «нехватка квалифицированных кадров» как фактор, препятствующий развитию бизнеса. Второе место делят «слишком личное отношение со стороны собственника» к бизнесу и «высокие риски присвоения денег и авторитета наемным топ-менеджером».

Оценка и мотивация

Контроль и оценка деятельности топ-менеджмента со стороны собственника осуществляется по трем направлениям (по степени убывания значимости).

1. Наемный руководитель и собственник совместно разрабатывают систему контроля и оценки.

2. Наемный топ-менеджер выступает инициатором внедрения определенных форм отчетности, так как это позволяет лучше позиционировать перед акционерами свой вклад в развитие бизнеса.

3. Привлекаются внешние эксперты и консультанты для разработки системы контроля и оценки.

Выделяют три фактора, влияющих на мотивацию наемных топ-менеджеров (по степени убывания значимости):

1) уровень материального стимулирования;

2) объем полномочий и ответственности;

3) перспектива получения статуса собственника (опцион).

Наемные менеджеры и менеджеры-собственники ставят на первое место материальное стимулирование. В этом вопросе никаких расхождений нет: все участники процесса сходятся в том, что работа, прежде всего, должна достойно оплачиваться. Относительно второго по значимости фактора есть небольшое расхождение во мнениях. Владельцы па второе место несколько чаще ставят «перспективу получения статуса

собственника», а наемные топ-менеджеры - «расширение полномочий и ответственности».

Менеджеры-собственники приобретают лояльный топ-менеджмент двумя основными путями.

1. «Выращивают» внутри компании - постепенно передавая полномочия и повышая объем решаемых задач перспективным сотрудникам, кандидатам в топ-менеджеры.

2. Нанимают стороннего топ-менеджера - в ситуации, когда бизнес выходит на новый этап развития и необходим профессионал с накопленным опытом в решении соответствующих задач.

В условиях динамично растущего бизнеса и стремления к диверсификации «выращивание» топ-менеджеров внутри компании является сложной, а в иных случаях и невыполнимой задачей. В этом случае применяют второй путь. При этом важной задачей собственника становится налаживание сотрудничества с наемным менеджером.

Перечислим основные факторы эффективного сотрудничества собственника и наемного менеджера.

1. Личностная совместимость:

- взаимное уважение и доверие;
- желание и умение договариваться друг с другом;
- соблюдение достигнутых договоренностей в течение оговоренного периода;
- схожесть «систем жизненных ценностей».

2. Профессиональная теоретическая, практическая и этическая база для сотрудничества:

- владелец понимает закономерности организационного развития, которые, как профессионал, обязан знать наемный менеджер;
- совпадают взгляды на управление людьми, в том числе на систему мотивации персонала;
- наемный менеджер умеет создавать команды, объединенные общими целями, а владелец бизнеса должен приучить себя работать в команде;
- совместно разрабатываются планы стратегического развития (для однозначного понимания перспектив), оперативные планы наемный менеджер согласовывает с владельцем;
- совместно вырабатываются пути достижения целей организации и приверженность выбранному пути;

- имеется готовность к изменениям, готовность к сопротивлению изменениям со стороны персонала;
- владелец передает наемному менеджеру не только часть функций, но также и часть полномочий и ответственности;
- наемный менеджер умеет использовать власть, осознает последствия своего неэффективного управления;
- наемный менеджер имеет возможность набрать собственную команду, а увольнение членов «старой» команды согласуется с владельцем;
- наемный менеджер умеет противостоять саботажу «старой» команды (владелец также не противится приходу новых людей);
- наемный менеджер понимает, что он решает не все вопросы, а только порученные ему владельцем.

### 3. Сопричастность к бизнесу:

- и владелец, и наемный менеджер не относятся потребительски к бизнесу (фирме);
- и владелец, и наемный менеджер умеют отказываться от сиюминутных результатов ради серьезного прорыва в будущем;
- владелец и наемный менеджер тесно взаимодействуют во время выработки концептуальных вопросов бизнеса.

### 4. Предупреждение конфликтов:

- личные обиды не скрываются, а сомнения и подозрения высказываются и обсуждаются сразу;
- имеет место свобода конструктивной и корректной критики;
- готовность к обсуждению трудностей, неудач, проблем и к совместному поиску выходов из кризисных ситуаций.

5. Контроль: отчеты и планы нужны владельцу для оценки изменения параметров бизнеса, принятия управленческих решений и оценки адекватности оперативных действий изменениям внешней среды и стратегическим планам фирмы.

### 6. Взаимная оценка:

- владелец оценивает наемного менеджера по достижениям, которые он демонстрирует в решении поставленных задач;
- наемный менеджер оценивает задачи, поставленные владельцем, а также те изменения, которые он (менеджер) предлагает и которыми управляет.

### 7. Результат сотрудничества:



- владелец ожидает от сотрудничества с наемным менеджером как минимум сохранения бизнеса, а также его развития, повышения конкурентоспособности;

- наемный менеджер рассчитывает на достойную оплату своего труда и стремится поддерживать свою профессиональную репутацию на соответствующем уровне.

Эффективный собственник и производительный собственник.

Ключевым вопросом является вопрос о позиции собственника бизнеса, о его стремлениях. Создавая организацию, собственник хочет получить большую отдачу, чем просто открывая срочный вклад в банке или покупая ценные бумаги. Прежде чем говорить об эффективном собственнике, следует определить понятие «эффективность» применительно к собственности. Какую бы эффективность мы ни рассматривали, она всегда задается отношением результатов к затратам. Примерами показателей, характеризующих эффективность в разных сферах деятельности, выступают рентабельность, оборачиваемость, удельный расход.

Помимо эффективности применяется понятие результативности, выражающее абсолютное значение результата, показатели масштаба, объема. Примерами показателей, характеризующих результативность, выступают объем ресурсов, число сотрудников, размер прибыли, объем продаж, доля рынка, стоимость бизнеса.

В бизнесе отсутствует однозначная связь между масштабностью и эффективностью. В частности, возможны следующие ситуации:

- можно быть масштабным и неэффективным одновременно;

- можно быть эффективным, но немасштабным;

- сочетание объемов и темпов - редкое свойство.

В таком случае перед собственником встает вопрос: к чему стремиться, каким быть бизнесу? Быть масштабным, быть эффективным или следует искать «золотую середину»? На эти вопросы за самого собственника не ответит никто.

Производительный собственник - лицо, имеющее в собственности активы, рыночная стоимость которых пропорциональна масштабам его деятельности. Можно сказать и наоборот: это лицо, результативность деятельности которого пропорциональна рыночной стоимости его активов. Важно подчеркнуть прямую

связь между показателем результативности собственника и масштабом его собственности. Для производительного собственника одной из наиболее успешных моделей управления бизнесом является расширенная версия модели Дюпона - модель доходности собственного капитала ЯОЕ. Связано это с тем, что результативный собственник заинтересован в повышении такого показателя, как «отдача на инвестированный капитал» - одной из наиболее известных формул финансового анализа - формулы корпорации Дюпон. Данная модель успешно объединяет основные аспекты управления организацией: доходность собственного капитала, активов и эффективность принятия операционных, инвестиционных и финансовых решений.

Эффективный собственник - лицо, получающее доход на свои инвестиции, обеспечивающий ему отдачу на капитал выше среднерыночного отраслевого уровня, заданного на основе рыночной информации. При этом ответственность за достижение этого уровня доходности несет менеджмент.

Одним из важных критериев успешного сценария для собственника является экономическая добавленная стоимость (EVA, Ec-n-mic Value Added), которая позволяет выяснить, достаточно ли зарабатывает организация по сравнению с альтернативными вложениями (в банк, ценные бумаги, другую сферу деятельности). Для управления стоимостью используется экономическая добавленная стоимость (один из показателей экономической прибыли). Выбор данного показателя объясняется тем, что он в наибольшей степени коррелирует с рыночной оценкой стоимости. Одновременно показатель экономической добавленной стоимости может быть использован в оперативном управлении организацией, поскольку отражает успехи менеджмента по достижению стратегической цели бизнеса - максимизации стоимости организации.

Расчет EVA ведется по следующей формуле:

$$EVA = NOPAT - CC \cdot CE,$$

где N-PAT (net -perating pr-fit adjusted taxes) - скорректированная чистая операционная прибыль после уплаты налогов QJ-PAT= = Чистая прибыль до налогообложения + Проценты к уплате + + Проценты по лизинговым платежам + Амортизация гудвилла -- Сумма уплаченных налогов); CC (c-st -f capital) - стоимость капитала, под которой понимается ставка процента, учитывающая как стоимость заемных средств, так и

стоимость капитала для акционеров; CE (capital empl-yed) - размер используемого капитала.

При этом задача определения рычагов воздействия на стоимость сводится к определению финансовых факторов, которые в наибольшей степени влияют на экономическую добавленную стоимость.

EVA может стать одним из обязательных параметров, учитываемых при утверждении бюджетов бизнес-единиц и принятии решений менеджментом. Показатель EVA используется для оценки деятельности как организации в целом, так и ее бизнес-подразделений.

Чистая прибыль организации рассчитывается исходя из данных отчета о прибылях и убытках подразделения, скорректированных на расходы на капитал.

Себестоимость продукта или услуги подразделения (проекта) состоит из прямых и косвенных затрат на его производство, т.е. затрат всей организации на поддержание деятельности этого подразделения, например аренду офисного здания, административный ресурс и т.д.

В качестве капитала (CE), используемого для расчетов, принимается сумма всех активов, которыми управляет данная бизнес-единица, за вычетом краткосрочных обязательств (перед поставщиками, бюджетом и т.д.), кроме краткосрочных кредитов. Те активы, которыми управляют централизованно, например общие здания, коммуникации, также должны включаться в активы центра ответственности в объеме, пропорциональном степени их использования.

Стоимость капитала (CC) для организации в общем случае равна стоимости капитала для акционеров, т.е. той норме прибыли, которую они рассчитывают получить на вложенные деньги. Стоимость капитала организации определяется на основе экспертных оценок, т.е. оценок топ-менеджеров, инвестиционных аналитиков и т.п. Этот показатель определяется акционерами организации по следующим составляющим.

1. Безрисковая ставка доходности (рассчитывается по основе доходности государственных обязательств).

2. Премии за риск инвестирования в рынок акций, отраслевой риск и малую капитализацию организации (рассчитывают инвестиционные компании и информационные агентства).

3. Премия за специфический риск оцениваемой организации (зависит от субъективного восприятия оценщиком общего инвестиционного риска организации).

Поскольку основной стратегической целью менеджмента является увеличение стоимости бизнеса, управление экономической добавленной стоимостью в организации сводится к обеспечению стабильно неотрицательного значения  $EVA$ , т.е. обеспечения соответствующего уровня доходности текущих активов и инвестиций.

Управление  $EVA$  строится на выявлении факторов, способствующих ее увеличению, т.е. росту прибыли ( $N-PAT$ ), или же уменьшению размера капитала и его стоимости ( $CC$  и  $CE$  соответственно). Работа по увеличению  $N-PAT$  заключается в увеличении оборота, маржи, повышении оборачиваемости активов и снижении издержек - как прямых, так и косвенных.

Для оптимизации необходимого капитала следует сотрудничать с наиболее надежными контрагентами, управлять дебиторской задолженностью и перераспределять капитал между направлениями бизнеса. При этом необходимо сдерживать рост бизнеса, требующего больших вложений капитала, и инвестировать в те направления, которые требуют меньших средств.

Управление стоимостью капитала организации сводится к работе с кредиторами по привлечению более дешевых займов и регулированию структуры капитала. Для этого необходимо соблюдать равновесие между стоимостью собственных и заемных средств. Так, привлечь заем зачастую оказывается дешевле, чем использовать собственные средства.

Для того чтобы рассчитать влияние тех или иных управленческих решений на значение  $EVA$ , используется обычная финансовая модель бизнес-подразделения и организации в целом. Экономическая добавленная стоимость рассчитывается для каждого варианта развития единицы управления наряду с чистой приведенной стоимостью ( $NPV$ , Net present value). Решение о выборе конкретного пути развития организации принимается исходя из расчетной величины  $EVA$  (табл. 19.1).

Управление проектами осуществляется путем выбора способов вложения капитала, доходность которых будет выше стоимости капитала компании. Если значение  $EVA$  для бизнес-единицы становится отрицательным, то следует оценить целесообразность принятого сценария развития организации: при-

быль, которую генерирует бизнес-единица, должна в любом случае обеспечивать выплаты процентов по кредитам и отдачу на инвестированный капитал.

Выбор ключевых финансовых факторов осуществляется на основе четырех критериев.

1. Стратегия и жизненный цикл организации.
2. Чувствительность результирующего финансового показателя EVA к различным финансовым факторам стоимости.
3. Потенциал улучшения показателей.
4. Волатильность (изменчивость) показателей. Типичными проблемами собственности являются следующие.

1. «Проблемы роста». Настоящие проблемы становятся очевидными с ростом организации, они постепенно накапливаются и иногда становятся неразрешимыми для владельцев. Нужны другие инструменты управления, мотивации, другие технологии ведения бизнеса. Не всегда владелец оказывается готовым к таким крупным переменам. По даже если сил на изменения хватает, то очень часто может не хватать знаний и навыков.

2. Естественный предел компетентности. Владельцы успешных бизнесов сталкиваются с тем, что просто не могут перешагнуть очередной порог развития организации. Порогом может стать коренное преобразование профильного рынка, когда владелец просто не может перестроиться в соответствии с изменившимися правилами игры.

3. Трудности в удержании «сети бизнесов». Возникают при диверсификации бизнеса и построении группы организаций, дополняющих основной бизнес.

4. Усилий владельца становится недостаточно: не хватает времени и сил. Оперативные и стратегические задачи каждого бизнеса становятся настолько разнородными, что удерживать все организации практически невозможно: внимание произвольно концентрируется только на ключевых. В этот момент и возникает целый ворох вопросов: кто сможет эффективно управлять остальными организациями, как оценивать их финансовую эффективность и сравнивать между собой, нужно ли и дальше поддерживать все направления, стоит ли вкладываться в открытие новых бизнесов, если и уже имеющиеся трудно удерживать?

5. Исчезновение интереса к работе из-за однообразия и предсказуемости. Через 5-10 лет работы с бизнесом у владель-

ца снижается готовность к изменениям, возникают апатия и некоторое безразличие к оперативной деятельности бизнеса. Для бизнеса это означает менее интенсивное «внутреннее давление» - меньший уровень требований со стороны владельца. Как следствие - меньше энергии и энтузиазма (в самом лучшем смысле этого слова) у топ-менеджеров и других сотрудников.

6. Неупорядоченность взаимоотношений между владельцами. В момент создания большинства бизнесов доли собственности делились пропорционально количеству акционеров. Однако с течением времени акционеры неизбежно приходят к тому, что кто-то из них влияет на эффективность заметно больше, чем все остальные. Возникают группы и группки со своими интересами и планами.

7. Появление новых приоритетов в жизни. Бизнес перестает для владельца быть первым приоритетом в жизни. «Владельческая хватка» слабеет, эффективность бизнеса уменьшается заметно.

8. Чрезмерная «персонификация» бизнеса. Владелец создаст бизнес для себя. Здесь и кроется одна из проблем: бизнес может так сильно замыкаться на личности основного владельца, что без него (без его энергии, связей, устоявшихся отношений с «топами») может просто рухнуть.

9. Непрозрачные отношения между владельцем и наемными топ-менеджерами. Наиболее проблемными зонами для российских владельцев и топ-менеджеров являются принципы формирования вознаграждения и разделение сфер компетенций.

#### Ситуация

Образованная из крупного научно-производственного объединения корпорация выполняет долгосрочные международные высокотехнологичные контракты, участвует в национальных проектах «Нанотехнологии», «Здравоохранение», «Образование», разрабатывает инновационные программы в аэрокосмической и сопряженных с ней отраслях науки и техники. Корпорация объединяет ОАО «Наука», «Инновации», «Производство», «Испытание» в холдинг, акции и другие ценные бумаги которого котируются на фондовом рынке. Созданная как ведущее предприятие наукограда, корпорация развивает спектр производства товаров и услуг народного потребления в основных и региональных формированиях.

#### Ситуация 7-1 «Собственность и менеджмент»

Собственник (владелец) организации нанял на позицию генерального директора профессионального управленца и предложил сообщать ежедневно о ходе работы, а также проводить еженедельное совещание о результатах деятельности. В течение первого месяца работы генерального директора собственник отменил пять предварительных соглашений с партнерами, подготовленных генеральным директором, и сам подписал ведомость на премии сотрудникам.

Кроме того, владелец попросил двух заместителей генерального директора - по финансам и по персоналу - предоставить отчеты о причинах задержки выполнения плана развития компании. По результатам анализа отчетов принял решения.

Оцените действия собственника во взаимодействии с топ-менеджером

Привлеченные эксперты предположили, что владелец бизнеса:

- вмешивается в оперативное управление компанией;
- нарушает баланс полномочий и ответственности;
- отменяет или пересматривает решения генерального директора, давая прямые указания другим сотрудникам.

Если все происходит в русле согласованной стратегии и плана деятельности компании, то генеральный директор может такую ситуацию обратить себе во благо, дав понять другим сотрудникам, что это результат совместно выработанной позиции.

Если же прямое вмешательство владельца нарушает нормальный ход оперативного управления, то авторитет генерального директора подрывается, что неизбежно приведет к потере управляемости компании.

Владельцу необходимо сформулировать свое видение стратегии развития бизнеса и определить свою панель управления, по которой он видит оперативную работу топ-менеджеров и вмешивается только в случае существенных отклонений.

Постройте алгоритм взаимодействия владельца компании с топ-менеджером и представьте панель показателей оценки компании для владельца

Экономические интересы в менеджменте

Интересы менеджера и собственника: общее и противоречия

Участники бизнеса по-разному взаимодействуют между собой, и сфера несовпадения их интересов весьма значитель-

на. Правильно выстроенная система управления минимизирует негативное влияние этих различий на процесс деятельности компании.

Владельцы (собственники) и наемные менеджеры - ключевые участники управления организацией. Это определяется тем, что первые вкладывают безвозвратные инвестиции, тем самым предоставляя организации на наиболее выгодных условиях значительную часть необходимых ей ресурсов (капитала) и принимая на себя наибольшие риски. От деятельности менеджеров зависит то, как эти ресурсы будут использованы.

С экономической точки зрения характер взаимоотношений между собственником и наемными менеджерами зависит от особенностей формирования структуры акционерной собственности (долей в уставном или складочном капитале), размеров пакетов акций (долей), находящихся во владении различных групп инвесторов и менеджмента, а также от условий и способов их приобретения и их ожиданий от деятельности организации.

Рассмотрим экономические интересы наемных менеджеров и собственников.

Собственник заинтересован в прибыльной деятельности организации, укреплении ее долгосрочных позиций в той сфере бизнеса, в которой она действует. Среди собственников имеются различные группы со своими интересами:

- владельцы, которые заинтересованы непосредственным образом участвовать в менеджменте;
- институциональные инвесторы (например, инвестиционные фонды), заинтересованные, прежде всего в финансовых показателях деятельности и росте курсовой стоимости акций;
- партнеры, для которых выгодно сохранение выгодных коммерческих отношений с организацией взамен получения дивидендов.

Собственники (совладельцы, акционеры) извлекают доход в форме дивидендов, а также за счет продажи акций в случае роста стоимости организации. Соответственно, они заинтересованы в высоких прибылях организации и высоком курсе ее акций. В связи с тем что собственники (совладельцы, акционеры) несут наибольшие экономические риски неполучения дохода и потерь инвестиций в случае банкротства, они стремятся диверсифицировать вложения среди нескольких организаций, поэто-



му инвестиции в одну конкретную организацию не являются единственным (или даже главным) источником дохода.

Наемные менеджеры нацелены на получение основной части своего вознаграждения, как правило, в виде гарантированной заработной платы, а также части своего вознаграждения в форме дивидендов на акции организации или курсовой стоимости акций. Кроме того, их экономический интерес связан с устойчивостью организации.

Нельзя отождествлять интересы менеджмента организации с интересами акционеров. В действительности эти интересы существенно различаются: стратегия долгосрочного развития организации не совпадает со стратегией скорейшего возрастания личного богатства акционеров.

Универсальный принцип менеджмента состоит в том, что собственник нанимает топ-менеджеров непосредственно либо через первое лицо, для того чтобы топ-менеджеры управляли и достигали важнейших стратегических целей. Стратегические цели собственника делятся на две категории - функциональные (финансовые или материальные) и эмоциональные. Важнейшая эмоциональная цель топ-менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить собственнику реализацию себя (своего «Я», личных целей, идеалов, ценностей, принципов и т.д.) в своей организации. В отличие от западных для российских собственников эмоциональные цели имеют безусловную ценность. В западных организациях доминирующими являются функциональные цели.

Связано это с тем, что в России практически все организации имеют личностный характер и соответствующие личностные системы управления (в то время как западные организации и системы управления являются гораздо более обезличенными). Основной экономической задачей менеджмента является управление персоналом организации, направленное на создание и эффективное функционирование цепочки создания ценности для клиента. Осуществить эту функцию возможно с использованием системного подхода, обеспечивающего достижение равновесия между разнообразными потребностями клиентов и целями организации.

Важнейшая функциональная (финансовая) задача владельца бизнеса состоит в том, чтобы создавать стоимость. Следовательно, важнейшая функциональная задача топ-менеджеров состоит в том, чтобы создавать стоимость для сво-

их работодателей (владельцев бизнеса). Собственник смотрит на компанию «извне, сверху», а менеджер - «изнутри, снизу». Поэтому собственник «сверху» видит ситуацию полностью, а менеджер «изнутри» - видит детали. Кто же все-таки руководит организацией? Кто управляет ею и кто ее контролирует?

Основным интересом собственника является получение прибыли от бизнеса за счет выплачиваемых дивидендов или же за счет повышения рыночной цены акций, находящихся в его собственности, минимизация издержек на управление, сохранность активов, а также устойчивость и процветание бизнеса, собственником которого он является.

В основе интересов наемного менеджера лежит в первую очередь увеличение вознаграждения и предоставляемых льгот, сохранение своего места и репутации.

Быстрый рост любого бизнеса делает неизбежным наем топ-менеджера, несмотря на возможные проблемы во взаимоотношениях между собственником и наемным топ-менеджером. Растет количество важных управленческих решений, которые невозможно принимать единолично. Становится необходимой система управления с четкими и эффективными бизнес-процессами. Собственник может заняться ее созданием самостоятельно, а может передать эти функции наемному менеджеру, чтобы избежать возникновения управленческого затора, который характеризуется следующими факторами.

Первый фактор - нежелание владельца бизнеса передавать ведущему топ-менеджеру, как правило, генеральному директору (далее - гендиректор), право распоряжаться финансовыми средствами организации. Но для владельца отдать наемному человеку в управление эти средства очень тяжело - потому что страшно. Каковы причины этого страха? В нашей стране обычно в случае краха с генерального директора, как говорится, «взять нечего». Косвенно это подтверждает тот факт, что 90% генеральных директоров из наиболее влиятельных топ-менеджеров являются владельцами бизнеса. Это не значит, что успешных топ-менеджеров - не владельцев нет. Просто в стране пока профессиональных менеджеров с большой историей успеха мало.

Российский владелец бизнеса не имеет гарантий, что топ-менеджер его не обманет, не уведет у него бизнес, не разорит компанию. Зачастую владелец искренне считает, что передал весь бизнес генеральному директору, но сохранил за собой

«лишь» право подписи на всех финансовых документах. А это значит, что реально он ничего не передал, потому что деньги - главный ресурс управления.

Второй фактор - отсутствие стандартов владельческого контроля деятельности организации. Экономическое и управленческое взаимодействие владельца и в организации должно регулироваться законами, стандартами, правилами, не подлежащими обсуждению. Частично такое регулирование осуществляется корпоративным законодательством. Но этого недостаточно. Контракт наемного менеджера с собственником бизнеса не опирается на стандарты разделения ответственности между владельцем и наемным менеджером, нет законодательного описания контракта. В результате между собственником бизнеса и наемным менеджером нет взаимного доверия, нет гарантий безопасности. Это дает возможность собственнику бизнеса переложить ответственность на топ-менеджеров, сохраняя при этом все свои права. Установление правил взаимоотношений владельца и наемного топ-менеджера первым шагом должно предполагать установление границ ответственности: необходимо прописать, в чем заключается ответственность владельца (причем это должны быть четкие и измеряемые требования) и в чем - ответственность топ-менеджера.

В контракте с гендиректором должны быть прописаны не только ответственность, но и права - например, управление деньгами в рамках определенных ограничений, право на наем персонала, а также все социальные гарантии реализации интересов наемного управляющего. Если в организации не гарантируется соблюдение интересов гендиректора - это угроза для организации и для владельца, если же гендиректор заинтересован в эффективности развития бизнеса организации - это ресурс.

Третий фактор - отсутствие количественно измеряемых целей деятельности генерального директора. В России сложилась определенная традиция: владелец - обладатель знаний о том, куда движется организация, а гендиректор должен угадывать их и делать то, что, по его представлениям, от него ожидает владелец. Владельцы держат менеджеров «на крючке», действуя двумя классическими способами.

1. Ставят неизмеряемые цели, например «увеличить объем продаж в 3 раза». Эти цифры не обусловлены требованиями бизнеса и не обеспечены ничем, кроме желания владельца.

2. Увеличивают расчеты гендиректора, представленные в бизнес-плане. Для того чтобы оценить менеджеров, необходима ответственность гендиректора за результат, который должен быть описанным, измеряемым, понятным. Хорошим гендиректором в этом случае является тот, который достигает обозначенных результатов, а плохим - тот, кто не достигает.

Четвертый фактор - препятствия к взаимопониманию между гендиректором и владельцем. Проблема разницы культуры, языка, мировоззрений, представлений - очень серьезное препятствие к взаимопониманию между гендиректором и владельцем. Ответственность начинает распределяться по доверию, а не по требованиям управления бизнесом. Чтобы владелец и гендиректор могли о чем-то договориться, они должны оба одинаково представлять себе, что такое менеджмент, управление, цели организации.

В организации применяются, как правило, три модели взаимоотношений владельцев и наемных управляющих.

1. Совмещение категорий наемных менеджеров и совладельцев, в частности, предоставление им опционов. Но это средство работает в основном в бурно развивающихся отраслях и предприятиях, где идет процесс капитализации и рост прибыли покрывает убытки собственника, вынужденного официально делиться прибылью и уступать долю в акционерном капитале.

В России данный конфликт интересов не может быть пока снят благодаря введению общепринятого в западных странах предоставления опционов, потому что механизм их предоставления предполагает развитый фондовый рынок, где небольшие пакеты акций имеют реальную цену и могут быть свободно проданными и где наличие мажоритарного акционера, скорее, исключение, чем правило. В России хозяин не только является держателем самого большого пакета акций, но и игнорирует интересы других акционеров, подчас вообще не выплачивая им дивидендов.

2. Улучшению отношений способствует прозрачность современного бизнеса, основанная на технологии «владельческого контроля». Хотя члены управляющей команды еще не стали совладельцами, но карьерные перспективы и оклады в коммерческой империи Газпрома для каждого менеджера были настолько заманчивы, что многим хотелось работать па заводе, чтобы зарекомендовать себя с лучшей стороны и работать с

надеждой на дальнейший рост, а не на временное обогащение собственного кармана.

3. Делегирование полномочий и вовлечение топ-менеджеров в деятельность других подразделений собственника. Крупный собственник постоянно расширяет бизнес и может испытывать «кадровый голод» - это заставляет его ценить опытные кадры управленцев. Даже если головной организации пришло бы в голову заменить команду какого-либо подразделения, ей некого было бы ставить на смену. Хотя при необходимости собственники могли это сделать и защитить свои права в любой момент - поэтому они не боятся рисковать, доверяя директорам «со стороны».

Передача управления организацией наемному менеджеру

В последнее время владельцы компаний все чаще задумываются о том, чтобы полностью или частично отойти от управления собственной организацией. Во многих случаях этот опыт становится неудачным: постоянные конфликты с наемным менеджером приводят к снижению эффективности, а иногда и потере бизнеса. Для того чтобы передача управления проходила с наименьшими потерями и давала ожидаемый результат, необходимо организовать ее по определенным правилам.

1. Любая компания, если она конкурентоспособна, так или иначе, развивается и растет. Следовательно, увеличивается объем текущих управленческих задач и потребность в регулярном их решении, что предполагает постоянную вовлеченность первого лица в проблемы оперативного руководства. Поскольку посвящать все свое время выполнению управленческих функций собственнику зачастую не хочется или он не имеет такой возможности, возникает необходимость в их делегировании. Бывает и так, что владелец вовсе не рвется уходить с руководящих постов, но развитие компании и ее переход к структуре холдингового типа требуют от собственника передачи отдельных направлений в управление наемным менеджерам.

2. Целью многих владельцев бизнеса является постоянное движение вперед, развитие, осуществление новых проектов. А реализовывать эти идеи, занимаясь оперативным руководством, невозможно без ущерба для решения текущих задач.

3. Любой собственник, выложившись на начальном этапе развития компании, постепенно устает от выполнения управленческих функций. В любом случае на каком-то этапе перед владельцем (или группой владельцев) встает вопрос о переда-

че управления. И в этот момент незнание основных правил и «подводных камней» данного процесса может привести к катастрофическим ошибкам.

Проблемы, возникающие при передаче управления, можно разделить на следующие группы.

1. Владелец остро ощущает потребность в передаче управления, но не может на это решиться, поскольку боится за сохранность своего бизнеса (наемный менеджер разрушит компанию, обворует собственника и пр.).

2. После передачи управления наемному менеджеру владелец в какой-то момент (как правило, через год) начинает считать, что компания развивается не так, как он предполагал (не в том направлении, не с той интенсивностью, не с теми финансовыми результатами и др.). В самом худшем случае собственник действительно обнаруживает, что часть финансов или даже бизнеса потеряна.

3. В процессе взаимодействия с управляющим владелец практически сразу начинает высказывать претензии, поскольку, по его мнению, наемный менеджер все делает не так, как это делал бы на его месте сам владелец.

4. Реальной передачи управления не происходит, поскольку возникает сопротивление действиям наемного менеджера со стороны сотрудников (либо они начинают выражать неудовольствие действиями наемного менеджера, либо продолжают решать все вопросы напрямую с собственником).

Для того чтобы делегирование функций оперативного руководства происходило с наименьшими потерями и рисками для владельца, важно учитывать несколько основных моментов.

Во-первых, передача управления - это стресс для всех (собственника, наемного менеджера, сотрудников). А это означает, что проводить данный процесс следует поэтапно.

Во-вторых, отход от оперативного руководства ни в коем случае не означает, что собственник перестает контролировать свой бизнес. Следовательно, в зависимости от новой позиции собственника необходимо выработать и внедрить те формы контроля, которые будут оптимальны и достаточны для получения объективной информации о состоянии организации.

В-третьих, обеспечение контроля возможно только в том случае, если бизнес понятен и прозрачен для собственника. Это зависит от степени согласованности всех аспектов работы ор-

ганизации: соответствия поста менеджера его полномочиям и ответственности, юридической закреплённости прав каждой из сторон; соответствия бизнес-процессов способам и инструментам принятия решений, контроля их исполнения и др. Чем лучше выстроена и согласована работа всех подразделений организации, тем более она прозрачна и подконтрольна собственнику.

В-четвертых, передача управления не означает полного делегирования ответственности. Независимо от того, в какой мере собственник участвует в управлении, он все равно отвечает за принятие определенных решений. Каких и в каком объеме - зависит от позиции, которую собственник занимает по отношению к своему бизнесу и организации. Именно на этапе определения этой позиции и возникают основные проблемы.

Анализируя весь спектр взаимодействия собственника со своей организацией, можно выделить три возможные модели отношения собственника к бизнесу, системно отличающиеся друг от друга: управление деятельностью, управление развитием и управление инвестициями. Выбор той или иной схемы предопределяет:

- степень участия собственника в управлении;
- распределение ответственности в принятии решений между собственником и наемным менеджером;
- характер взаимодействия собственника с наемным менеджером;
- требования к опыту, знаниям, квалификации и личностным качествам наемного менеджера;
- набор инструментов контроля, необходимых собственнику для получения достоверной информации о состоянии организации.

Рассмотрим перечисленные отношения собственника к бизнесу более подробно.

Передача управления наемному менеджеру: модель управления деятельностью

В целом означает сохранение прямого управления собственником бизнесом. При этом вводятся определенные элементы новой модели бизнеса, которую используют большинство владельцев, принимающих решение о передаче управления наемному менеджеру. Основные характеристики модели:

- собственник осуществляет оперативное и стратегическое руководство компанией, управляют стоимостью бизнеса;

- владельцы (все или некоторые) являются топ-менеджерами и курируют основные направления деятельности компании. При этом один из них занимает должность первого лица организации;

- владельцы составляют план работы компании, утверждают ее бюджет; совместными усилиями вырабатывают план развития бизнеса.

В рамках данной модели управления собственник обязан:

- обеспечить достижение результатов организации в целом и того бизнес-направления, которое он курирует;

- своевременно корректировать планы текущей работы организации и проектов развития;

- обеспечивать других собственников своевременной, полной и достоверной информацией, необходимой для их эффективной работы и принятия совместных решений;

- принимать решения о дополнительных инвестициях в развитие бизнеса.

Управляющий (из числа владельцев) отвечает за организацию деятельности компании в целом и ее отдельных направлений, их согласованность, обеспечение необходимыми ресурсами в рамках утвержденного бюджета, принятие решений об изменении бизнес-процессов компании.

Передача управления менеджеру: модель управления развитием

Означает переход к стратегическому управлению владельцем (владельцами) бизнесом. В первую очередь это означает использование финансовой модели с выделением центров финансовой ответственности. Ключевым моментом становится определение стратегически важных звеньев цепочки создания ценности (стоимости) для клиентов:

- центр прибыли - владелец бизнеса оставляет себе;

- центр затрат - передается на аутсорсинг (возможно, конкурентам).

В данном случае собственник передает наемному менеджеру оперативное руководство организацией, оставляя за собой управление стратегическим развитием и стоимостью бизнеса. Это означает:

- что владельцы НЕ входят в правление организации и НЕ занимают никаких должностей;

- первое лицо организации (управляющий, генеральный директор и т.п.) нанимается НЕ из числа собственников;



- владельцы выбирают и утверждают планы развития организации, бюджеты и условия привлечения инвестиций из тех вариантов, которые, для них разрабатывает управляющий.

В рамках этой модели собственник обязан:

- выбирать направления развития организации;
- утверждать бюджеты основной деятельности и новых проектов;
- своевременно принимать решения об изменении стратегии и направлений развития бизнеса;
- определять политику в отношении дополнительных инвестиций в развитие компании.

В случае выбора данной модели собственник должен делегировать наемному менеджеру все функции, связанные с оперативным управлением деятельностью организации, и полномочия, необходимые для их осуществления, а также для реализации проектов развития в рамках утвержденной стратегии (например, для открытия магазинов или вывода на рынок новых товаров). Ни при каких условиях, за исключением форс-мажорных обстоятельств или выхода управляющего за рамки своих полномочий, собственник не должен вмешиваться в оперативное руководство организацией. Со своей стороны наемный менеджер обязан:

- добиваться результатов, определенных планом развития и бюджетом организации;
- выстраивать работу организации в целом и ее отдельных бизнес-направлений, координировать их действия;
- осуществлять оперативное управление текущей деятельностью;
- отслеживать изменения во внешней среде и (или) внутри организации и своевременно информировать владельцев о необходимости преобразований;
- предоставлять собственникам своевременную, полную и достоверную информацию, необходимую для контроля и принятия решений;
- обеспечивать сохранность репутации, деловых связей и стоимости бизнеса, переданных владельцами в управление.

Данная модель предполагает разграничение полномочий и ответственности между собственником и менеджером. Для обеспечения эффективного взаимодействия собственник должен задать ряд формальных ограничений, в рамках которых менеджер сможет самостоятельно принимать решения. Эти ог-

раничения устанавливаются по двум критериям: финансовым и маркетинговым.

Финансовый лимит вводится:

- по затратам и прибыли (в рамках утвержденного бюджета);
- периоду окупаемости проектов развития;
- стоимости решений, принимаемых менеджером самостоятельно (заключение контрактов, изменение условий с клиентами, поставщиками и партнерами, корректировка статей бюджета и др.).

В том, что касается маркетингового лимита, собственник устанавливает ограничения в рамках выбранной стратегии, т.е. самостоятельно определяет:

- целевые группы клиентов;
- товарный ряд;
- каналы распределения;
- позиционирование организации.

Таким образом, модель управления развитием предполагает отход собственника от оперативного руководства при постоянном участии в формировании стратегии развития организации, определении ее позиций и поведения на рынке, а также основных маркетинговых и финансовых показателей.

Передача управления менеджеру: модель управления инвестициями

Это своего рода «отстраненное» управление бизнесом в отсутствие владельца (владельцев), который смотрит на бизнес со стороны инвестора. Такая модель предполагает максимальную отстраненность собственников от управления бизнесом: наемному менеджеру передается руководство оперативной деятельностью и развитием организации. Владелец оставляет за собой только право участия в управлении стоимостью бизнеса, по сути, выступая в роли инвестора. Для данной модели характерны следующие особенности:

- владельцы не входят в правление организации и не занимают никаких должностей;
- менеджер нанимается не из числа собственников;
- владельцы предоставляют в управление наемному менеджеру капитал (бренд, технологии, помещения, оборудование, персонал, инвестиции и т.д.), определяют финансовые показатели (объем чистой прибыли и т.п.) и ограничения по отрасли, в которой организация должна находиться;

- управляющий самостоятельно выстраивает деятельность организации и разрабатывает стратегию ее развития для достижения заданных результатов.

При этом собственник обязан:

- обеспечивать организацию капиталом;
- принимать решения о дополнительных инвестициях;
- устанавливать принципы распределения прибыли;
- делегировать управляющему все функции, связанные с оперативным и стратегическим управлением, и полномочия, необходимые для их реализации;
- не вмешиваться в руководство текущей деятельностью и развитием организации.

В круг обязанностей управляющего входят:

- выбор направлений развития бизнеса;
- выстраивание и реорганизация деятельности организации в зависимости от изменений внешней среды;
- обеспечение достижения организацией финансовых показателей, установленных владельцами;
- предоставление собственникам своевременной, полной и достоверной информации о результатах деятельности организации;
- сохранность репутации, деловых связей и стоимости бизнеса, переданных в управление.

Ограничения, задаваемые собственником в рамках данной модели, также устанавливаются по двум критериям (финансовому и маркетинговому), но отличаются от аналогичных критериев в предыдущей модели.

Финансовыми критериями будут:

- эффективность использования предоставленного капитала (например, отдача на вложенные инвестиции) за определенный период;
- размер дивидендов;
- стоимость организации и ее ликвидность;
- стоимость решений, принимаемых менеджером самостоятельно, по привлечению кредитов или использованию активов (менеджер должен иметь полномочия для приобретения (продажи) части имущества на определенную сумму без согласования с собственниками).

Единственный маркетинговый критерий, который собственники должны установить сами и изменения по которому менеджер обязан согласовывать с владельцами, - это отраслевые

ограничения. Менеджер имеет право самостоятельно определять целевую группу клиентов и номенклатуру товара, а также выбирать каналы и способы их распределения, но в рамках заданной отрасли. Условно говоря, если в управление передается кондитерская фабрика, то менеджер может производить карамель, печенье, шоколад и др., строить цеха по выпечке, но не имеет права без согласия владельцев перепрофилировать фабрику на производство мебели.

Существующие модели управления задают четкие параметры позиции собственника и его взаимоотношений с менеджером. Основной проблемой при передаче полномочий является неточное представление владельца о том, какую именно модель управления он собирается внедрить. Спонтанный переход от одной схемы к другой без изменения процессов взаимодействия с управляющим, условий контракта и системы контроля также приводят к ухудшению отношений с наемным менеджером. Таким образом, первым и самым важным этапом реорганизации компании является определение собственником наиболее оптимальной и комфортной модели управления.

В любом случае понимание того, какая схема управления будет реализована в организации, позволяет собственнику четко определить требования к наемному менеджеру: его полномочиям, ответственности и предполагаемым результатам, а также избежать ошибок, связанных с непродуманным регламентом взаимодействия или ложными ожиданиями, возникающими в процессе передачи управления.

Распределение полномочий между собственником (его представителями) и менеджерами реализуется в корпоративном управлении - основе взаимодействия собственника и менеджера. Корпоративное управление в российских компаниях начинается не с совета директоров, а с собственника и содержит набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами и интересами разных групп заинтересованных лиц. Более подробно основы корпоративного управления изложены в разд. VIII настоящего труда.

Особое внимание при передаче управления организацией следует обращать на распределение функций между собственником (и его представителями) и менеджером. Как правило, собственнику отводятся законодательные функции, а управляющему - исполнительные.

Ответственность менеджеров перед собственником

Собственник компании должен учитывать, что предложенные законодательством положения об обязанностях исполнительных органов управления очень расплывчаты. Фактически, законодательство обязывает исполнительные органы компании раз в год отчитываться перед акционерами общества (или его участниками, если речь идет об ООО). Из-за этого очень часто возникают конфликты между менеджерами и собственниками.

Дабы предотвратить возможность возникновения споров, собственник может более детально регламентировать права и обязанности руководителей перед собственниками в уставе, а также во внутренних документах. Одним из примеров может послужить установление ограничений для генерального директора на совершение отдельных сделок, например, отчуждение недвижимого имущества компании или заключение договоров сверх какой-либо суммы без специального разрешения совета директоров. Кроме этого, в трудовом договоре с топ-менеджером возможно установить дополнительные меры ответственности и причины увольнения.

Например, возможно включение в договор пункта об увольнении топ-менеджера в случае принятия им необоснованного решения, нанесшего ущерб имуществу предприятия. Также можно добавить в договор условия, предусматривающие увольнение топ-менеджера при вскрытии факта неправомерного использования им имущества организации или намеренного искажения отчетности, которую он в соответствии с учредительными и внутренними документами должен представлять собственникам, совету директоров (наблюдательному совету), контролирующим органам предприятия и пр.

К сожалению, приведенные способы определения полномочий не всегда помогают защитить собственника от умышленных действий топ-менеджера. Поэтому на практике собственнику организации приходится прибегать к различным формам ответственности.

Одним из таких видов является дисциплинарная ответственность. Любой из топ-менеджеров может быть привлечен к ответственности по трудовому законодательству. Прежде чем объявить выговор в соответствии со ст. 20 Трудового кодекса, необходимо уточнить, кто в уставе организации является работодателем по отношению к высшему менеджменту, а также какой орган управления может налагать дисциплинарные взыскания. Например, таким органом может быть совет директоров, и

если вы хотите иметь возможность привлечь к дисциплинарной ответственности топ-менеджера, то необходимо специально закрепить указанное право за советом директоров.

Помимо дисциплинарной ответственности, топ-менеджер может быть привлечен и к гражданско-правовой ответственности. Но для того чтобы суд обязал топ-менеджера возместить организации все причиненные ей убытки, необходимо, чтобы его действия были признаны противоправными, чтобы им был причинен вред (убытки) и чтобы существовала причинная связь между противоправным поведением и вредом (убытками).

Противоправными можно считать действия топ-менеджера, нарушающие требования действующего законодательства об акционерных обществах или обществах с ограниченной ответственностью, а также положения трудового договора, заключенного между ним и обществом. Противоправное поведение менеджеров может выражаться как в виде действий, так и в виде бездействия.

Необходимо помнить, что эту ответственность нужно прописать в уставе, в положении о генеральном директоре и в трудовом договоре более подробно. В этих документах необходимо предусмотреть пункты, согласно которым топ-менеджер несет полную материальную ответственность за ущерб, причиненный организации, а также указать, в каком порядке будет производиться расчет убытков, причиненных организации. Однако в результате противоправных действий организации могут быть причинены большие убытки и, как вариант, топ-менеджер может просто не иметь средств на компенсацию всей суммы. А это говорит только об одном - что данный способ урегулирования проблемы не всегда действенен.

У собственника существуют и другие «рычаги» воздействия на недобросовестных менеджеров, вплоть до привлечения к административной и уголовной ответственности.

Основными видами наказания управляющих в рамках административной ответственности являются административный штраф и дисквалификация. Суд на срок от шести месяцев до трех лет может установить запрет на осуществление:

- организационно-распорядительных или административно-хозяйственных функций в органе юридического лица;
- полномочий члена совета директоров;
- предпринимательской деятельности по управлению юридическим лицом.

Дисквалификация предусматривает довольно широкий спектр ответственности, описанный в шести статьях Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации (КоАП РФ), которые в свою очередь включают девять составов административных правонарушений.

1. Нарушение законодательства о труде и об охране труда лицом, ранее подвергнутым административному наказанию за аналогичное правонарушение.

2. Фиктивное банкротство.

3. Преднамеренное банкротство.

4. Соккрытие имущества или имущественных обязательств, сведений об имуществе, о его размере, местонахождении либо иной информации об имуществе, а равно сокрытие, уничтожение, фальсификация бухгалтерских и иных учетных документов, если эти действия совершены при банкротстве или в предвидении банкротства.

5. Неисполнение обязанности по подаче заявления о признании юридического лица банкротом в арбитражный суд в случаях, предусмотренных законодательством о несостоятельности (банкротстве).

6. Невыполнение правил, применяемых в период наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства, заключения и исполнения мирового соглашения и иных процедур банкротства, предусмотренных законодательством о несостоятельности (банкротстве).

7. Ненадлежащее управление юридическим лицом.

8. Совершение сделок и иных действий, выходящих за пределы установленных полномочий.

9. Представление в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, документов, содержащих заведомо ложные сведения, если такое действие не содержит признаков уголовно наказуемого деяния.

Дисквалификация как вид административного наказания пока не получила широкого применения, однако ее роль возрастает, были вынесены первые решения суда.

При определенных обстоятельствах, изложенных в кодифицированном уголовном законодательстве, менеджер может быть привлечен к уголовной ответственности. Как ни печально признавать, однако лишение свободы на определенный срок стало самым эффективным для России превентивным средст-

вом, предохраняющим менеджеров от нарушения своих обязанностей.

Собственнику необходимо быть чрезвычайно осмотрительным, передавая менеджеру почти безграничный круг полномочий, поскольку действия топ-менеджера могут привести к непоправимым последствиям для всей организации в целом.

Механизмы защиты собственника от неправомерных действий менеджера, предложенные государством, хоть и существуют, но имеют огромные недостатки, например, затруднен возврат больших убытков. Следовательно, собственник вынужден защищать себя, прописывая полномочия высшего руководящего состава в уставе компании, в положении о директоре и прочих документах, а также уделяя большое внимание оформлению корпоративных документов. Только детальный контроль над правовой составляющей корпоративных документов может помочь избежать многих рисков, связанных с неправомерными действиями менеджеров, а для этого собственнику необходимо иметь определенный штат юристов - специалистов в области корпоративного права.

### Ситуация

Образованная из крупного научно-производственного объединения корпорация выполняет долгосрочные международные высокотехнологичные контракты, участвует в национальных проектах «Нанотехнологии», «Здравоохранение», «Образование», разрабатывает инновационные программы в аэрокосмической и сопряженных с ней отраслях науки и техники. Корпорация объединяет ОАО «Наука», «Инновации», «Производство», «Испытание» в холдинг, акции и другие ценные бумаги которого котируются на фондовом рынке. Созданная как ведущее предприятие наукограда, корпорация развивает спектр производства товаров и услуг народного потребления в основных и региональных формированиях.

### Ситуация 7-2 «Экономические интересы»

Владелец назначил наемного руководителя направления бизнеса, уйдя с должности директора лишь формально, фактически продолжая выполнять все его основные функции и стараясь добиться своих результатов от работы компании. Получилось, что вместо «директора бизнеса» он принял на работу «директора - юридическое лицо».

Сформулируйте свое мнение о взаимодействии владельца бизнеса и топ-менеджера



Владелец хочет передать исчерпывающие полномочия наемному руководителю, но боится потерять бизнес и не знает, как обезопасить себя от неграмотных или преднамеренных негативных действий сотрудников фирмы.

Прежде чем передавать бизнес, владельцу компании необходимо определить количественные и качественные показатели оценки развития бизнеса, построить результативную систему мотивации топ-менеджеров. При грамотно поставленной системе мотивации топ-менеджера состояние бизнеса остается зависимым от личности директора. Однако в этом случае владельцу проще оценить его профессиональные качества и подобрать его кандидатуру.

Совмещение собственником функций владельца бизнеса и одного из топ-менеджеров возможно, но требует их четкого разделения для подчиненных.

Постройте модель мотивации владельцем компании наемного топ-менеджера, поставив в центр экономические интересы владельца - рост масштабов и стоимости бизнеса

Менеджер и собственник в управлении

Поведение менеджера и собственника

Модели поведения собственника и менеджера различаются, поскольку собственник живет за счет прибыли, а менеджер - на заработную плату и за счет личного потребления на деньги организации. У них разные модели поведения, основанные на разном представлении о том, как организация должна развиваться и какая у нее должна быть структура финансовых результатов (соотношение «затрата - прибыль»).

В соответствии с этим можно говорить о зонах владения бизнесом отдельно для собственника и отдельно для топ-менеджера. Одним из основных условий разделения зон владения считается разделение информации между собственником и менеджером организации. В результате этого часто возникает понятие информационной асимметрии, которая состоит в том, что одна сторона располагает заведомо более полной и достоверной информацией, чем другая.

Теории менеджмента по-разному относятся к информационной асимметрии, придерживаясь в основном двух мнений: первое - менеджер знает больше, и второе - больше знает собственник.

Первый подход основан на том, что менеджер знает всю «внутреннюю кухню» организации. При этом он контролирует

персонал, внешнюю и внутреннюю отчетность, ему подчиняются и бухгалтерия, и финансовый директор. Менеджер сам решает, какую информацию он будет включать в доклад на собрании акционеров.

Наемный топ-менеджер выстраивает личные взаимоотношения с партнерами, поставщиками, клиентами. Поэтому все собственники (акционеры) знают, что деятельность наемного руководителя необходимо контролировать. Для крупных организаций существуют требования к информационной прозрачности: обязательными являются информационная открытость и наличие системы внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Для собственника возникает вопрос цены доверия, определяющего существенные издержки контроля над менеджером: чем ниже доверие и подробнее контроль, тем выше издержки контроля. Однако контроль собственника сам по себе ничего не решает, поскольку менеджер обеспечивает прибыльное функционирование организации и никакой внешний контроль не может гарантировать, что из нескольких вариантов развития менеджер выбирает именно оптимальный для организации: в своем выборе он опирается на свою личную выгоду, а не на выгоду организации.

Возникают издержки альтернативы (издержки упущенных возможностей), которые трудно, а иногда невозможно оценить. Эти издержки возникают из-за того, что менеджер выбрал именно этот проект: сколько прибыли собственники недополучили в результате этого и чего (каких преимуществ, активов, доли рынка, увеличения оборота) лишилась организация. Полный контроль собственника над менеджером невозможен и неэффективен. Затраты собственника на получение полной информации зачастую превышают «улучшения» финансового результата, получаемые от этого.

Второй подход основан на том, что собственник бизнеса, выступая в качестве создателя дела, знает больше, чем менеджер. В первую очередь это связано с привлечением средств внешних ресурсов для создания организации, а затем - с наймом менеджера для управления. При таком подходе собственник имеет стратегическое видение будущего организации исходя из своих целей, реальное знание направления ее развития и результата, которого нужно достичь.

На практике форма контроля над собственностью реализуется в понятиях власти, менеджмента и администрирования,

для которых характерно определенное смешение. Данные термины не являются синонимами, однако часто используются как равнозначные понятия. Менеджмент трактуется как линейное исполнение стратегии, заданной собственником. В такой системе понятий смысл деятельности менеджмента задает собственник, который следит за входами и выходами организации. Однако источником конфликта интересов собственника и наемного менеджера является тот факт, что властью в организации текущей деятельности облечен топ-менеджер, который создает административную линейную структуру. Наемный менеджер, таким образом, в значительной мере перехватывает властные полномочия собственника.

Известно, что в менеджменте контрольная функция является одной из основных. Администрация, понимаемая как ресурс власти менеджеров, порождает стремление снять внешний контроль над своей деятельностью. Контрольные функции менеджмента в такой системе необходимы, прежде всего, для реализации своей власти в организации. В итоге наемный менеджер реализует форму контроля над собственностью, которая связана с недопущением собственника к управлению организацией. Власть владельца над собственностью подменяется собственностью менеджера на власть.

На самом деле административная структура, создаваемая наемным менеджером, является исполнительной инстанцией решений собственника. Данная структура, создаваемая менеджерами в рамках, утвержденных собственником стратегии развития, способствует ее достижению. Именно поэтому собственник должен обеспечить контрольные функции или прямым участием в менеджменте, или создавая свои, независимые от менеджеров системы контроля, задавая при этом свои понятия целей и показателей контроля, а также механизмов их передачи топ-менеджерам.

В большинстве российских компаний владельцы участвуют в бизнесе. Многие самостоятельно управляют своими организациями, возлагая на себя обязанности генерального директора. Однако некоторые собственники по разным причинам (увеличение размера бизнеса, нехватка знаний, усталость) стремятся передать управление нанятому менеджеру.

Можно выделить основные модели поведения собственников, каждая из которых имеет преимущества и потенциально несет определенные риски.

### Модель 1.

Собственник сам управляет организацией, делегирование полномочий менеджеру минимальное. Эта модель предполагает, что ключевые решения принимает собственник, все остальное он же контролирует. Подобные отношения, как правило, складываются в организациях, успех которых напрямую связан с именем создавшего их предпринимателя (например, в модельном бизнесе, архитектурных бюро, дизайн-студиях и т.п.). Основное преимущество модели - оперативность принятия решений, что является существенным достоинством, скажем, в кризисной ситуации, но при расширении бизнеса авторитарная модель не столь эффективна. Возникают быстроменяющиеся ситуации, для разрешения которых необходима разносторонняя оценка событий и, как следствие, привлечение к процессу выработки решений менеджеров-партнеров.

Одна из наиболее острых проблем, возникающих при данной модели взаимодействия - делегирование полномочий. Владелец, единолично управлявший организацией с момента ее основания и прекрасно знающий свой бизнес, не готов отстраниться от руководства. Воспринимая организацию как часть себя самого, он болезненно реагирует на малейшие промахи управляющего. И вместо того чтобы постепенно передавать полномочия, ищет и находит основания не делать этого. Его рассуждения строятся по принципу: «он все делает не так, как сделал бы я». Такой владелец подсознательно стремится доказать себе, что доверить управление организацией даже самому компетентному генеральному директору невозможно. И ему это удается. Ведь управляющий не умеет читать мысли собственника, да и не считает нужным это делать. Его задача (в том виде, как она изначально декларировалась владельцем) - управлять бизнесом. Он готов принимать самостоятельные решения и обосновывать их правильность. Управляющий не ставит перед собой задачу оправдывать ожидания босса и, естественно, с ней не справляется.

### Модель 2.

Собственник определяет количественные и качественные показатели, по которым оценивает деятельность организации. Владелец берет управляющего в партнеры. Они коллегиально обсуждают все вопросы, совместно принимают решения. Наемный топ-менеджер становится соавтором концепции развития бизнеса, в отличие от авторитарной модели, при которой он -

только проводник идей. Партнерские взаимоотношения собственника и управляющего имеют целый ряд плюсов:

- топ-менеджеры ощущают предприятие своим «детисем», активно генерируют и воплощают собственные идеи;
- повышается ответственность руководителей высшего звена;
- растет творческий потенциал организации.

Однако партнерская модель только выглядит полностью гармоничной, в действительности идеальные на первый взгляд отношения переполнены драматическими коллизиями. И первая проблема, которую придется решить собственнику, это мотивирование наемного управляющего. В отличие от предыдущей модели взаимоотношений, где едва ли не ключевую роль в системе мотивации играет оплата труда, при партнерской модели наемный топ-менеджер привязан к организации тем, что реально принимает участие в управлении. Его мотивация построена на ожидании результата. Кроме этого топ-менеджер стимулируется доверием, ответственностью, профессиональным ростом, возможностью самостоятельно принимать сложные и важные для организации решения. Однако по мере «врастания» в организацию наемный руководитель стремится стать совладельцем бизнеса, и далеко не всегда настоящий владелец способен найти веские аргументы для отказа. Появляется опасность «размывания» (утраты) собственности.

Включение наемного топ-менеджера в состав владельцев организации - один из наиболее мощных инструментов мотивирования, но возможности его не безграничны. Владелец не в состоянии применить этот инструмент в отношении всех наемных топ-менеджеров и использовать его многократно. Риски же при этом очень высоки. Включение топ-менеджера в состав владельцев организации оправданно только в том случае, когда между собственником и управляющим существуют партнерские отношения, оба они настроены на длительное сотрудничество, а собственник не просто хочет, но и умеет принимать коллегиальные решения.

Гармонию партнерских отношений между собственником и управляющим могут также нарушить ошибки, связанные с делегированием полномочий. Следуя описанной в многочисленных пособиях по менеджменту механистической модели распределения функций в организации, собственник стремится к тому, чтобы обязанности были распределены и точно описаны, т.е.

создан конвейер, работающий предельно четко. Реальность же показывает, что управление организацией требует более сложных форм командной работы, когда жестких границ между ролями не существует, а возникает своеобразное переплетение: часть обязанностей пересекается, и их выполняют коллективно, ответственность же за выполнение других функций индивидуальна.

### Модель 3.

Собственник самоустраняется от стратегического и оперативного управления, полностью передавая его в аренду наемному топ-менеджеру, и получает с определенной периодичностью заранее оговоренные денежные выплаты (процент от прибыли). Появление данной модели нередко связано с тем, что владелец имеет большой и разноплановый бизнес, который естественным образом делится на мелкие составляющие, деятельность которых относительно проста и прозрачна (торговые сети, филиалы банков, предприятия общественного питания), поэтому он уже не в состоянии справиться с управлением столь разветвленной структурой в одиночку. Модель может также возникнуть в тех случаях, когда собственник теряет интерес к бизнесу - хочет приложить свои силы к чему-либо другому или просто отойти от дел.

Чтобы при максимальной самостоятельности наемный управляющий действовал не менее эффективно, чем владелец, он должен быть заинтересован в успехе бизнеса. Как правило, мотивировать топ-менеджера только заработной платой сложно. Обычно управляющий получает небольшой пакет акций предприятия или бонусы по итогам года, а также крупные премии.

Владелец осознает, что подвергает себя риску потерять контроль над организацией, поэтому он «навязывает» управляющему одного или нескольких проверенных топ-менеджеров, делая ситуацию более управляемой. «Засланные казачки» понимают, что они находятся в организации на особом положении, и нередко игнорируют, саботируют или тормозят выполнение распоряжений управляющего. Это дестабилизирует работу и может спровоцировать уход профессионала, найденного с большим трудом и значительными затратами. Во всех описанных выше моделях взаимоотношений собственник и менеджер, осознанно или нет, преследуют одну и ту же цель.

Кроме перечисленных существует еще одна модель - так называемая размытая стратегия: границы полномочий менеджмента четко не определены. В организациях с четкой стратегией собственников сложностей при планировании не возникает. Проблемы появляются, если стратегия четко не определена или если владелец реализует вторую модель (стратегию внутреннего инвестора). О возникающих сложностях и способах их преодоления и пойдет речь далее.

Как владельцу добиться прозрачности своего бизнеса?

На первый план собственника выходят такие показатели, как прозрачность бизнеса, управляемость, контроль, рентабельность. В этом случае перед ним стоит задача: снизить объем безвозмездного оказания услуг одним подразделением другому. Иными словами, надо сделать каждую структурную единицу самостоятельным окупаемым предприятием, что позволяет понять, как развивается каждое отдельное направление, какие материальные, кадровые, финансовые ресурсы нужны для достижения поставленных целей. Рассмотрим алгоритм решения данной задачи.

Шаг 1. Выделить основные подразделения

Проблема, которую предстоит решить. На каких условиях каждое подразделение организации взаимодействует с остальными подразделениями? На тех же условиях, что и со сторонними компаниями, или по внутренним ценам? Этот этап состоит в том, что за производство отвечает одно юридическое лицо, отделы закупок и продаж - переводятся в торговую компанию, создается транспортная компания.

Необходимо, чтобы производство отгружало торговой фирме товары по ценам производителя. Торговая компания налаживает сбыт и формирует свою торговую наценку. Обе компании имеют собственные доходы и расходы. При этом такие подразделения, как бухгалтерия, отдел маркетинга, отдел кадров, отдел безопасности, числятся за какой-либо одной компанией. Затраты этих подразделений трудно отнести к конкретному виду деятельности. В лучшем случае бухгалтерия делит их пропорционально объемам производства или численности сотрудников. Однако ни владельцам бизнеса, ни собственникам такая ситуация не дает прозрачного видения бизнеса в целом. В этой ситуации невозможно попятить, за счет какого подразделения компания несет убытки и получает прибыль.

Решение проблемы. Владельцам необходимо идти дальше выделить в самостоятельные компании вспомогательные и административные подразделения и поставить перед ними задачу окупаемости в рамках утвержденных бюджетов.

Шаг 2. Выделить вспомогательные и административные подразделения

Проблема, которую предстоит решить. Допустим, в организации владельца одно подразделение живет за счет другого: торговая компания - за счет производства, транспортная компания - за счет производства и торговой компании, филиалы - за счет московского региона и т.д. Общая структура бизнеса включает: основное направление - закупка и продажа поддонов (новые у собственного производства и б/у сторонних организаций), вспомогательные направления - производство новых поддонов, перевозки поддонов, ремонт и восстановление поддонов. Основное направление фактически содержит вспомогательные структуры (оплачивает их затраты), что влияет на себестоимость поддонов.

Решение проблемы. Вспомогательные направления, выведенные в отдельные компании, оказывают услуги по установленным тарифам, причем тарифы могут быть ниже рыночных на 20% за счет использования программы «корпоративный клиент». Когда, допустим, заказ торговой компании меньше, чем мощности производства новых поддонов, перевозок, ремонта и восстановление поддонов, свободные мощности загружаются самими компаниями заказами внешних клиентов. Это же относится к «лишним» машинам: их нужно сдавать в аренду или использовать на разовых маршрутах. Почему все это неразумно делать в рамках единой компании? Можно выделить самостоятельные направления, открыть для них дополнительные расчетные счета, установить для каждого бюджет, назначить руководителя подразделения, наладить управленческий учет, рассчитать себестоимость услуг и т.д. Проблема в том, что затраты на содержание административно-управленческого персонала, как и другие расходы, всегда будут размыты. Это не позволит достичь оптимальной формулы, определяющей успех бизнеса, а также использовать все возможности, предусмотренные законодательством. Следовательно, собственники и владельцы бизнеса никогда не смогут правильно оценить эффективность каждого направления.



Шаг 3. Выделить административный аппарат, в том числе переводом административного аппарата в отдельную структуру - управляющую компанию

Например, выделить бухгалтерию в отдельное предприятие, которое оказывает бухгалтерские услуги на принципах аутсорсинга. Кажется, что проще оформить бухгалтера, допустим, в одну компанию на основное место работы, а в другие фирмы - по совместительству. Но такой способ будет менее эффективным: если бухгалтер станет вести одновременно несколько компаний, то он столкнется с нехваткой времени и придется вводить в штат дополнительного человека. Если фирма по ведению бухгалтерского учета оказывается убыточной, это означает, что неверно посчитана себестоимость услуг и следует поднимать расценки. Если стоимость бухгалтерских услуг собственной компании окажется выше рыночного уровня, то владелец бизнеса примет единственно верное решение: перейти на обслуживание сторонней организацией. Свою компанию придется расформировать как убыточную. Аналогично можно поступить с юридическим отделом. При этом просто необходимо, чтобы в каждой компании был свой генеральный директор. Если поставить амбициозные цели перед этими менеджерами, правильно построить систему мотивации, можно получить динамичное развитие в разных направлениях, приводящее к устойчивости бизнеса в целом.

Шаг 4. Работать с руководителями компаний

Владельцу не обойтись без жесткого вмешательства при оценке руководителей компаний. В противном случае рано или поздно придется столкнуться с потерей контроля и ростом операционных издержек. Кроме того, могут начаться проблемы с руководителями отдельных фирм, которые раньше были подразделениями единого бизнеса. Не исключено, что топ-менеджеры захотят получать прибыль, завышая цены и требования для других компаний группы и вынуждая их отказаться от сделки. Ведь так появится возможность продавать услуги на сторону на условиях, которые выгодны менеджерам.

Модель владельческой организации бизнеса

К инструментам управления собственника относятся, прежде всего, модели управления. Модели управления могут иметь разный смысл:

- модель - математическое уравнение;

- модель - теория, объясняющая определенную деятельность;
- модель - гипотетическое представление сущности какого-либо явления;
- модель - физическое представление процесса (действующая модель).

Для модели в общем случае характерны следующие четыре свойства.

1. Уменьшенный масштаб (размер модели, точнее - ее сложность всегда меньше, чем у оригинала, на основе принятых упрощений).

2. Соблюдение ключевых соотношений между разными частями (так, в случае физической модели, реально существующие в оригинале части представляются в правильном положении друг к другу).

3. Работоспособность - возможность в принципе работать, как оригинал (во всяком случае, похожим образом).

4. Соответствие действительным свойствам оригинала (степень достоверности).

Итак, модель нужна для того, чтобы узнать что-то о моделируемой вещи и иметь средство ее осуществления. Применение моделей того или иного вида зависит от целей моделирования, т.е. от того, ответы на какие вопросы нужно получить. А цели в свою очередь зависят от личностей, которые их формируют. Одной из главных задач собственника является построение модели, соответствующей представлениям владельца бизнеса о нынешнем состоянии бизнеса и его дальнейшем развитии.

Модели, используемые для управления бизнесом, можно разделить на две группы: модели, предназначенные для собственника, и модели, предназначенные для менеджера. Связано это с тем, что они играют разную роль в бизнесе и поэтому имеют различные инструменты управления.

Собственники используют стратегические, фундаментальные модели, описывающие глобальные правила и зависимости поведения объекта управления. Они оперируют небольшим количеством высокоагрегированных показателей (в расчете на длительную перспективу) и составляют основу стратегического управления.

Модель бизнеса собственника описывает внутреннее устройство бизнеса (финансовые характеристики: затраты, дохо-

ды, прибыли, размер инвестиций и эффективность их возврата; производственные мощности; развитость каналов сбыта и др.) и влияние внешних факторов на деятельность организации (маркетинговая модель).

В зависимости от вопросов, на которые должны отвечать стратегические модели, они могут разделяться:

- на модели владения;
- модели налогообложения;
- модели финансовых потоков;
- модели финансовой структуры.

Вторую группу составляют модели топ-менеджеров, отвечающие за операционную реализацию стратегических принципов, которые определил собственник в своих моделях. Здесь мы имеем дело с бизнес-процессами, связями и отношениями между организацией и ее подразделениями, потоками данных и т.д.

Выделяют четыре базовые модели топ-менеджеров:

- модель финансового управления (взгляд на бизнес с точки зрения управленческого учета);
- маркетинговая модель (оценка влияния внешней среды (рынка) на рассматриваемый бизнес);
- модель управления производством;
- модель управления логистикой (снабжением и сбытом).

У каждой модели свои цели и задачи, и потому бизнес, представляющий собой сложный комплексный организм, как правило, описывается некоторым набором моделей, в совокупности образующих общую модель системы управления. Модели бизнеса позволяют соединить стратегию с операциями и повседневным бизнесом.

Любая модель работает только при определенных диапазонах изменения величин входных параметров. И чем модель формальнее (алгоритмизированное), тем жестче это ограничение. Именно поэтому невозможно построить работающие формальные модели сложных систем. Однако если модель построена на базе методов нечеткой логики, нейрокибернетики и других известных подходов, использующих потенциально ненадежные элементы для получения надежных решений, то подавляющее большинство ограничений снимается.

Упорядочение управления бизнесом со стороны владельца возможно в первую очередь за счет построения модели вла-

дельческой организации бизнеса. Структура управления с точки зрения владельца рассматривается в трех разрезах:

- 1) в корпоративном смысле (из каких юридических лиц он состоит);
- 2) как организационная структура управления;
- 3) как финансовая структура, элементарными ячейками управления при этом являются не юридические лица, а центры ответственности.

Рассмотрим «типовой проект» структуры владения, который может стать отправной точкой для последующей разработки деталей.

Выбор организационно-правовых форм юридических лиц для построения модели владельческой организации бизнеса в целом невелик. Основные различия организаций - участниц модели состоят не столько в организационно-правовой форме, сколько в функциональном назначении того или иного элемента. Рассмотрим характерные черты типовой модели владения.

Элементы структуры владения имеют функциональную специализацию. Под каждую задачу (производство, торговля, владение и т.д.) создается отдельная компания. Такой подход связан с задачами контроля (каждый крупный центр ответственности логично оформить как отдельное юридическое лицо, приведя тем самым в соответствие корпоративную и управленческую схемы холдинга); налоговыми задачами (налоговая оптимизация предполагает выбор организационно-правовой формы компании, системы ее налогообложения в зависимости именно от функционального назначения компании); требованиями защиты активов (при возможном банкротстве одной из организаций бизнес в целом не пострадает).

### Древовидная структура владения

Схема владения имеет форму дерева: от каждого узла схемы может отходить несколько «ветвей», оканчивающихся узлами, из которых в свою очередь могут «расти» новые «ветви». Именно древовидная структура представляется оптимальной с точки зрения обеспечения сквозного контроля владельца над всеми структурами владения бизнесом. Древовидная структура владения также в наибольшей степени соответствует принципам прозрачности владения (что необходимо для инвестиционной привлекательности) и обеспечивает естественное урегулирование интересов всех совладельцев (на уровне уставных документов головной организации).

Контроль собственников над головной организацией реализуется ими в качестве бенефициаров и через механизмы контроля над своими индивидуальными инструментами владения.

Центр финансовой ответственности - структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и (или) доходы от данной деятельности и, соответственно, отвечающее за эти статьи расходов и (или) доходов. Центр прибыли - структурное подразделение, отвечающее за величину заработанной прибыли в рамках своей деятельности (разница между выручкой и общими затратами). Центр инвестиций - структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами компании (осуществлять инвестиции и дезинвестиции) и отвечающее за величину R-I (отдача от инвестиций). Центр расходов (затрат) - структурное подразделение, отвечающее только за понесенные расходы (затраты). Центр дохода - структурное подразделение, отвечающее за доход, которое оно приносит компании своей деятельностью.

Структура контроля во многом повторяет структуру владения, хотя и не полностью. Идеология построения корпоративной структуры управления со стороны владельца состоит в том, чтобы она в максимальной степени соответствовала управленческой структуре. Это позволяет естественным образом регулировать отношения между менеджментом различных уровней на основе корпоративного законодательства. В конечном счете, вся созданная конструкция контролируется бенефициарами организации.

Финансовая структура определяет финансовые потоки организации, включающие как текущие финансовые операции (например, закупка сырья и материалов, продажа продукции, выплата роялти и др.), так и движение капитала (например, предоставление займов и вклады в уставный капитал).

Основой финансового благосостояния бизнеса являются средства, получаемые от покупателей. Средства поступают на счета торговой организации (или торговых организаций), которая приобретает продукцию у собственных производственных организаций (например, новые поддоны) и закупает товары у третьих лиц.

При этом расчеты по таким внутренним поставкам могут осуществляться по трансфертным ценам, за счет чего прибыль

собственника от продаж товаров аккумулируется в торговой компании, откуда перечисляется в головную организацию для дальнейшего использования. Производственная и транспортная компании, действуя по заказам торговой компании, распределяют свою прибыль в пользу последней, от которой она поступает в головную организацию. Компании операционной деятельности оплачивают услуги специализированных сервисных компаний, а также осуществляют лицензионные выплаты за использование интеллектуальной собственности (роялти). Компания - владелец интеллектуальной собственности перечисляет свою прибыль головной зарубежной холдинговой компании, которая из полученных средств финансирует российскую часть холдинга. В головную холдинговую компанию также отправляют свою прибыль (если такая прибыль возникает сверх прибыли торгового дома при загрузке свободных мощностей) транспортная компания, производственная компания, региональные торгово-закупочные компании и другие структуры. В силу налоговых соображений холдинговой компании целесообразно осуществлять прямые вклады в капитал, пополнение фондов и т.п. самой, а финансирование в форме займов - через отдельную финансирующую организацию.

Наконец, финальным аккордом становится распределение головной компанией оставшейся в ее распоряжении прибыли (всей или части) в виде дивидендов своим акционерам. Если бенефициар владеет акциями через промежуточные структуры, у него есть выбор - получить финансовые средства на собственные счета или временно оставить их на счетах промежуточных структур, что позволит ему минимизировать налогообложение.

Отдельной составляющей модели владельческого контроля являются вопросы налогообложения и налоговой оптимизации операций. Организации уплачивают все российские налоги в обычном порядке: налог на прибыль, НДС, налог на имущество, ЕСН и т.д. Вопрос оптимизации налогообложения должен рассматриваться в комплексе с общей оптимизацией финансовых потоков, при этом необходимо принимать в расчет некоторые специфические положения налогового законодательства Российской Федерации и позицию налоговых органов.

Так, метод трансфертного ценообразования может, в принципе, служить не только для перераспределения финансов в рамках холдинга, как говорилось выше, но и для целей нало-

говой оптимизации. Однако при этом следует иметь в виду положения ст. 40 Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ), ограничивающие налоговые преимущества трансфертного ценообразования, а также концепцию «недобросовестного налогоплательщика».

Рассмотрим организационную структуру топ-менеджеров - заместителей генерального директора. Они вместе с главным бухгалтером создают контрольно-ревизионный отдел (или отдел внутреннего аудита). Его роль состоит в том, чтобы обеспечить контроль за работой подразделений организации с точки зрения сохранности активов, отсутствия сбоев во взаимодействии с партнерами, претензий клиентов и др. Вмешательство владельцев бизнеса в деятельность топ-менеджеров может идти через отдел в организационной структуре управления компанией владельческого аудита (ОВА). Владельцы бизнеса дают общий вектор развития бизнеса и контролируют достижение генеральных целей. Целью создания ОВА не является один лишь контроль за операционной деятельностью организации, которым занимается контрольно-ревизионный отдел (КРО), подчиняющийся топ-менеджменту организации.

Важное место в управлении занимают ключевые финансовые факторы стоимости. Они необходимы инвесторам, рассматривающим возможность вложения своих средств в организацию. Инвесторы должны видеть методику расчета стоимости организации, понимание и доверие к которой являются для них гарантиями возврата вложенных средств.

Кроме того, ключевые финансовые факторы стоимости используют топ-менеджеры на операционном уровне для руководства финансовыми показателями стоимости при осуществлении стратегии развития организации. Стратегия в этом аспекте призвана показать эффективность сценария стратегического развития организации, т.е. определить, насколько цена приобретаемого актива (размер вложений) соответствует будущим доходам с учетом рисков проекта.

Модели менеджеров в построении эффективной организации

Под бизнесом как системой понимается совокупность взаимодействующих элементов организации, реализующих общую функцию (которая выражается в упорядоченном списке целей и концепции управления) во взаимодействии с внешней средой. Топ-менеджер обеспечивает системный подход к про-

цессу управления организацией, который должен обеспечить согласованность и непротиворечивость краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных управленческих решений, что возможно на основе процессно-стоимостного подхода.

Цепочка создания стоимости есть совокупность работ, которые увеличивают потребительную стоимость услуг или продуктов, создаваемых организацией и продаваемых ее клиентам. Термин «цепочка создания стоимости» иногда называют «цепочка ценности», «цепочка добавления потребительской стоимости», «стоимостная цепочка». Различия не представляют существенного значения для наших целей, и в дальнейшем используется термин «цепочка создания стоимости».

Данное понятие в научный и практический оборот ввел М. Портер, признанный специалист в области изучения экономической конкуренции. Он представил цепочку создания стоимости в виде последовательности процессов. В дальнейшем будем рассматривать бизнес как цепочку создания стоимости, т.е. как процесс создания и движения потребительной стоимости. Удовлетворенность потребителя определяется способностью высококвалифицированного персонала обеспечить качество обслуживания покупателей. Ценность для покупателя создается мотивированным, лояльным производительным персоналом. Удовлетворенность покупателей определяется качеством и ценой услуг, предоставляемых покупателю. Лояльность покупателей является следствием удовлетворенности покупателя. Рост объемов и доходов вытекает из лояльности покупателя.

Отраслевая цепочка создания ценности охватывает как сферу производства, так и сферу реализации. На стадии производства - основной стадии кругооборота - происходит процесс создания потребительской стоимости.

В процессе производства факторы производства превращаются из одной потребительской формы в другую, новую потребительскую форму продукта, удовлетворяющую новые потребности. Развивая концепцию за пределы отдельной компании, М. Портер вводит понятие цепочки ценностей отрасли и говорит о том, что точная оценка конкурентоспособности компаний на рынке конечных потребителей должна учитывать цепочки ценностей поставщиков и системы сбыта.

Деятельность топ-менеджера возможна на основе процессно-стоимостного подхода. Для этого топ-менеджер исполь-



зует модели бизнеса, позволяющие решать следующие задачи управления.

1. Моделирование цепочки создания ценности для клиента.

2. Процессное моделирование бизнеса.

3. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов. Проанализируем роль топ-менеджеров в построении эффективного бизнеса.

Моделирование цепочки создания ценности для клиента

Стоимостная составляющая показывает цепочку создания ценности для клиента, которую создает организация (рис. 21.4). Связано это с тем, что продукт (работа, услуга) покупается на рынке потому, что он обладает некоторой ценностью для потребителя, за которую тот готов платить определенную цену. В этом смысле бизнес представляет собой процесс создания ценности товара, определяемой его потребительской стоимостью. Концепция стоимостного подхода к управлению бизнесом является наиболее эффективным из существующих подходов для принятия собственниками бизнеса и топ-менеджерами решений по максимизации стоимости бизнеса.

Процессное моделирование бизнеса

Описание организации включает функциональное и процессное представление различных целей. Процессное представление компании основано на стандартах IDEF-, DFD и ARIS, которые используются российскими организациями при внедрении стандартов IS-серии 9000:2000.

Концепция процессного подхода заключается в определении цепочки создания стоимости - совокупности работ, которые увеличивают потребительскую стоимость услуг или продуктов, создаваемых организацией и продаваемых ее клиентам.

Субъектом процесса выступает менеджер (управляющая система), который выполняет важную роль внешнего воздействия на процесс - без этого воздействия не удастся снизить энтропию бизнес-системы.

С позиций топ-менеджера на каждом уровне управления организацией ведется часть процесса создания стоимости для потребителя с одним универсальным циклом процесса, отличающимся масштабами деятельности, который можно назвать элементарным бизнес-процессом. Изменение объекта бизнес-процесса в цепочке создания ценности для потребителя составляет главный процесс. Его обслуживают разного рода ре-

сурсы. Их подготовка к использованию в операции требует своих процессов, называемых основными.

Таким образом, процессный подход к проектированию бизнеса - это принципиально новый уровень прозрачности и управляемости бизнеса не только на уровне финансово-экономических показателей, но и, что важно, на уровне технологий, ресурса, продукта. В результате появляется возможность реальной оценки перспектив развития организации в первую очередь по технико-технологическим показателям, а затем, как следствие, по финансовому состоянию. Повышение прозрачности и управляемости бизнеса обеспечивает инвестиционную привлекательность компании.

Ключевым в технологии процессного управления бизнесом является контур управления, представляемый в виде менеджера - субъекта бизнес-процесса. Вместе с тем описание бизнеса в соответствии с процессным подходом начинается с определения главного бизнес-процесса (ГБП) создания стоимости для потребителя. В этом смысле выглядит одинаково у всех организаций: от изучения потребностей потенциальных клиентов до того момента, когда организация удовлетворит его потребность (на разовой или постоянной основе). Бизнес связан с сопровождением продукта в течение всего его жизненного цикла: от создания до полной утилизации. Это не противоречит тому, что сквозной для участников ГБП может быть разделен на отдельные основные процессы между отдельными организациями.

Выделяют четыре основных подхода к построению организационной структуры: структурный, функциональный, процессный и проектный.

1. Структурный подход. Основан на использовании различных типов организационной структуры предприятия, как правило, иерархической. В этом случае организация и управление деятельностью осуществляется по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т.п.), а их взаимодействие - через должностных лиц (начальников отделов, департаментов и цехов) и структурные подразделения более высокого уровня.

Перечислим недостатки такого подхода к организации и управлению деятельностью предприятия:

1) при разбиении технологий выполнения отдельной работы на отдельные фрагменты они могут быть отнесены к различным элементам организационной структуры;

2) затруднено цельное описание технологий выполнения работы, в основном существует только их фрагментарное (на уровне структурных элементов) описание;

3) отсутствие ответственного за конечный результат, заинтересованности в конечном результате, а также ориентации на конечного потребителя;

4) отсутствие явно внутренних (промежуточных) результатов деятельности, ответственных за эти результаты, внутренних потребителей этих результатов;

5) большие затраты на передачу результатов между подразделениями (зачастую больше, чем па саму работу).

6) высокие накладные расходы, крайне неэффективный управленческий учет;

7) автоматизация управления носит, как правило, «лоскутный» характер (по подразделениям), попытки внедрения корпоративных информационных систем в основном оканчиваются неудачей.

2. Функциональный подход. Отвечает на вопрос: что делать? Результат функционального подхода - определение границ между подразделениями по принципу функциональных областей. Функционально-структурная (бюрократическая) модель основана на универсальном принципе разделения труда между службами, отделами, цехами, бригадами с закреплением за ними определенных функций (операций). Главным недостатком такой структуры является то, что функции закрепляются за подразделениями зачастую самыми разными бюрократическими методами и в процессе деятельности организации могут наращиваться по принципу «лоскутного одеяла».

Если проследить непрерывную цепочку технологических процессов в такой организации, то она может напоминать спагетти. Попытки упорядочивания функций, как правило, наталкиваются на сопротивление бюрократической машины. Кроме того, в такой структуре велики расходы на поддержку бюрократического аппарата. Главные недостатки функционального подхода те же, что и структурного, но они менее явно выражены, и тем меньше, чем больше внимания уделялось минимизации пересечения границ структурных подразделений в процессе работы.

3. Процессный подход. При грамотном применении структурного подхода подсознательно применяется и процессный подход. Границы между подразделениями проводятся так, что-

бы в процессе работы было как можно меньше переходов этих границ. Процессный подход отвечает на вопрос: как делать? Процессный подход не является противопоставлением функциональному подходу. Функции и процессы не могут существовать в отрыве друг от друга.

Результат и функционального, и процессного подходов - одновременное проектирование организационной структуры (функциональных областей) и порядка взаимодействий в рамках этой структуры (процессов). Эти подходы, в известной степени, должны применяться параллельно.

Основное отличие процессного подхода в том, что он ориентирован в первую очередь не на организационную структуру организации, не на функции подразделений, а на бизнес-процессы, конечными целями, выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. При этом система управления организацией ориентируется как на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами организации в целом. При этом система качества организации обеспечивает качество технологии выполнения бизнес-процессов.

Процессный подход по своей сути подводит организацию к переходу на «тощее производство» или «тощую» ресурсосберегающую организационную структуру (Lean production). Основными чертами такой организационной структуры являются:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов. Построение операционной деятельности - это моделирование

самоорганизующейся системы ведения бизнеса и управления его стоимостью. Цель - поддержка собственников в увеличении стоимости бизнеса и топ-менеджеров в организации операционной деятельности.

Построение операционной деятельности решает следующие задачи.

1. Создание экономической добавленной стоимости. Описание бизнеса с точки зрения получения прибыли. Это определяется рыночным поведением организации.

2. Доведение товара (услуги) до потребителя. Описание бизнеса с точки зрения каналов товародвижения, т.е. материального (товарного) потока. Это жесткая структура деятельности организации. Изменить ее трудно. Именно структура движения товаров (работ, услуг) определяет большинство факторов увеличения стоимости организации.

3. Расположение и взаимодействие подразделений. Описание бизнеса как самостоятельных бизнес-единиц и подразделений организации. Чаще всего это связано с территориально распределенным бизнесом, имеющим филиальную сеть. Выбор степени самостоятельности филиалов и их взаимодействия с головным или центральным офисом чрезвычайно важно для устойчивого развития организации.

4. Установление договорных отношений.

5. Организация учетной системы. Эта задача решается бухгалтерской моделью компании, включающей бухгалтерскую и налоговую политики.

Ситуация

Образованная из крупного научно-производственного объединения корпорация выполняет долгосрочные международные высокотехнологичные контракты, участвует в национальных проектах «Нанотехнологии», «Здравоохранение», «Образование», разрабатывает инновационные программы в аэрокосмической и сопряженных с ней отраслях науки и техники. Корпорация объединяет ОАО «Наука», «Инновации», «Производство», «Испытание» в холдинг, акции и другие ценные бумаги которого котируются на фондовом рынке. Созданная как ведущее предприятие наукограда, корпорация развивает спектр производства товаров и услуг народного потребления в основных и региональных формированиях.

Ситуация 7-3 «Менеджер и собственник в управлении»

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ**

Собственниками компании являются два владельца, каждый из которых занимает одну из ключевых управленческих должностей и имеет 50% собственности. Отношения между владельцами дружественные. К сожалению, решение многих вопросов отнимает долгое время, требуя длительного согласования. Сотрудники используют ситуацию двоевластия, выясняя интересующие их вопросы с тем владельцем, от которого проще получить нужное решение.

Сформулируйте свое мнение о взаимодействии владельца бизнеса и топ-менеджера

У фирмы несколько собственников, и они работают в ней топ-менеджерами. Хотя отношения между собственниками компании дружественные, они не имеют единой согласованной позиции по многим ключевым вопросам, с трудом договариваются по стратегическим и текущим вопросам организации управления. Фактически компания существует в условиях «многовластия», что создает ситуацию «остановленного развития» для всего бизнеса.

Одному из собственников необходимо взять на себя роль владельца бизнеса и разработать - возможно, совместно с другими собственниками - систему владельческого контроля. Это поможет им всем лучше понять ключевые моменты владельческого контроля и договориться по ним.

Совместная разработка владельцами системы владельческого контроля позволила изменить ситуацию: и насущные вопросы стали решаться конкретнее, а сотрудники лишились возможности манипулировать владельцами.

Предложите варианты организации отдела владельческого контроля, учитывая, что в компании могут работать также отдел внутреннего аудита и ревизионная комиссия

## ГЛАВА 8. КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Основы корпоративного менеджмента

Ресурсы корпоративного менеджмента

Один из основных вопросов хозяйственной деятельности - кто получает (имеет возможность получить) основную выгоду от бизнеса, или кто контролирует бизнес? Понятие «контроль» здесь подразумевает не только получение информации о чем-то, но и влияние на что-то, управление чем-то. При этом под активным и пассивным контролем понимают возможность определять соответственно поведение системы или получать информацию о ней.

Контроль акционеров над организацией как форма влияния на ее менеджмент осуществляется, как правило, опосредованно, через представительство в совете директоров. То есть акционеры не управляют компанией, а влияют на нее. Управляют же организацией в общепринятом смысле (снабжением, производством, сбытом, персоналом) менеджеры. Именно они реализуют функции управления, в том числе и осуществляют пассивный контроль.

Контролирует организацию тот, кто обладает максимальным влиянием на процесс распределения ресурсов. Но чем определяется это влияние? Почему встречаются случаи, когда акционер, владея контрольным пакетом, не может влиять на бизнес? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно взглянуть на основы хозяйственной деятельности, понять ее природу, разобраться с процессами взаимодействия субъектов.

В основе бизнеса лежит обмен ресурсами - кому-то нужны деньги, он готов обменять на них свой труд, время и другие ресурсы. Организации нужны сырье и материалы, производственные и офисные помещения, она готова платить за них. Используя такие ресурсы, как труд, знания и навыки людей, организация создает продукт, который обменивает затем на деньги клиентов. В результате формируется система субъектов, обладающих определенными ресурсами, которые, взаимодействуя в процессе обмена, формируют ресурсные потоки. Один или несколько из этих потоков являются целевыми для инициатора системы. Таким образом, формируется коммерческая система.

То есть бизнес - это результат взаимодействия субъектов, в ходе которого они обмениваются имеющимися у них ресурсы на

иные необходимые им ресурсы. Когда такое взаимодействие происходит в рамках организации и регулируется созданными ей правилами, можно говорить о корпоративных отношениях.

Корпоративными называют отношения владельцев ресурсов в процессе обмена ими в соответствии с правилами, действующими в организации. Они характеризуются множественным составом субъектов, формируют особое состояние «присвоенность» ресурсов и изменяют реализацию участниками экономических возможностей владения, пользования, распоряжения. Ресурсами хозяйственной деятельности могут служить финансовые средства, материальные и нематериальные ценности, информация, интеллектуальная собственность, умение думать или делать что-либо, физическое пространство (например, офис) и т.п.

Ресурсы - это различные материальные и нематериальные феномены, позволяющие использовать их для обмена за счет того, что они имеют какую-либо ценность для субъектов взаимодействия. Ценность ресурсов определяется:

- возможностью непосредственно или путем трансформации использовать ресурсы для удовлетворения потребностей самого человека (например, еда, жилье, деньги, некоторые иные материальные и информационные ресурсы и т.п.);

- возможностью использовать ресурсы для создания условий, в которых можно обменять эти или иные ресурсы на то, что можно использовать для удовлетворения потребностей человека (информационные ресурсы, позволяющие организовать деятельность (технологии и правила), некоторые материальные ресурсы, необходимые для производства продукции, информация о потребностях клиентов, позволяющая точнее рассчитать рекламные материалы, и т.п.).

Чтобы тот или иной феномен стал ресурсом для построения социальной системы, необходимо выполнение следующих условий:

- он должен быть ценным хотя бы для одного субъекта взаимодействия. То есть за него должны быть готовы отдать какие-либо иные ресурсы. Для этого он должен обладать редкостью и в нем должна быть потребность;

- он должен быть нужным именно в данной конкретной системе, учитывающей как особенности самой системы и ее целевой функции, так и наличие определенных участников корпоративных отношений, их потребностей. Например, удобства



- это весьма ценный ресурс в сельском хозяйстве, но совершенно ненужный для иного предприятия.

Ресурсом для формирования коммерческой системы не может быть нечто, ненужное никому из участников - никто не готов вступать во взаимодействие из-за этого. Ресурсом может быть только то, что прямо или косвенно способствует взаимодействию субъектов в корпоративной системе.

Источником ресурсов для бизнеса являются люди, которые ими обладают. Вступая во взаимодействие с коммерческой системой, люди меняют имеющиеся у них ресурсы на нужные им. Любой ресурс кому-то принадлежит, некоторые ресурсы принципиально неотделимы от человека. Так, например, невозможно отделить от человека его способность думать.

Общество ограничивает возможность лишить человека права использования принадлежащих ему на правах собственности материальных и нематериальных объектов. Их, конечно, можно отобрать или использовать без разрешения, но если человеку это не понравится, он может защитить свои права, используя соответствующие социальные механизмы (правоохранительную систему, общественное мнение и т.п.).

Некоторые ресурсы можно получить относительно свободно, но само их использование требует ресурсов, неотделимых от человека. Это, например, некоторые виды информации - сама по себе эта информация может быть доступной, но ее использование требует особых знаний и навыков, что обуславливает взаимодействие с их носителем.

Участник корпоративных отношений (УКО) - юридическое или физическое лицо, передающее фирме ресурсы, необходимые для реализации целевой функции социально-экономической системы. Этой функцией является генерация ресурсного (в большинстве случаев - денежного) потока. Участвуя в социальной системе, УКО стремится получить ожидаемые выгоды взамен предоставленных ресурсов.

В любой момент времени ресурсы компании каким-либо образом распределены между ее участниками. Кто-то получает возможность распоряжаться материальными и (или) иными ресурсами. С кем-то заключены договоры, и в соответствии с ними они получают часть ресурсов организации. Кто-то использует оргтехнику, транспортные средства, офис, интеллектуальные и иные ресурсы подчиненных людей.

Распределение ресурсов - это параметр социальной системы, определяющий количество ресурсов различного вида, получаемых каждым из участников корпоративных отношений системы в конкретный момент времени (мгновенное распределение) или в течение определенного промежутка времени (интегральное распределение ресурсов). Любое действие организации связано с распределением ресурсов. Строго говоря, оно определяет и будущее организации - будет ли она привлекательна для определенных групп УКО, сможет ли осуществлять нужные действия.

Если реальные распределение ресурсов и получаемые выгоды соответствуют ожидаемым, то человек удовлетворен и активность этого человека минимальна. Если распределение ресурсов не устраивает человека, то он активизируется и, в зависимости от ситуации, либо пытается добиться нужного ему распределения ресурсов, воздействуя различным образом на лицо, осуществляющее распределение ресурсов, либо выходит из системы и организация лишается ресурсов этого человека.

Наличие ресурсов определяет степень значимости человека в компании - если человек обладает уникальным ресурсом, неотделимым от него в данных условиях, но крайне необходимым для реализации целевой функции системы, то он может (до определенного предела, конечно) диктовать условия взаимодействия с ним (клиент диктует цены, по которым он готов приобретать товар, квалифицированный специалист диктует условия вознаграждения, поставщик дефицитного сырья диктует цены на свою продукцию, чиновник, обладающий административным ресурсом, диктует условия заключения договора на поставку продукции или аренду помещения и т.д.). Мотивы таких действий могут быть любыми, в том числе и вполне благородными. Мы лишь отмечаем саму возможность влияния за счет обладания тем или иным ресурсом.

Любая система имеет определенную структуру ресурсов - количество и сочетание ресурсов, являющихся ресурсной базой для реализации ее целевой функции. Ресурсная база социальной системы формируется за счет ресурсов, переданных ей участниками корпоративных отношений. Ресурсная база организации представляет ресурсы, переданные участниками корпоративных отношений для реализации целевой функции социальной системы. Часть из этих ресурсов является ключевыми (без них невозможна реализация целевой функции), часть -

вспомогательными (они способствуют более эффективной реализации целевой функции, но без них тоже можно это сделать, пусть и менее эффективно).

Ресурсы классифицируют на следующие группы по степени расходования их в процессе хозяйственной деятельности:

- 1) ресурсы, расходуемые в процессе обмена;
- 2) ресурсы, не расходуемые, но требующие обновления и адаптации, поддержания в актуальном состоянии;
- 3) нерасходуемые ресурсы.

Первая группа ресурсов - это, например, деньги, сырье и материалы, комплектующие или товары (для торговой организации), труд людей.

Вторая группа ресурсов включает, например:

- информацию о том, что и как делать в данной системе и в данных условиях, - требует обновления вследствие изменения условий деятельности;

- бренд, имидж и другие элементы социального капитала - требуют поддержки вследствие динамики социальных процессов, действий конкурентов и т.п.;

- знания о рынке, товаре, клиентах - требуют актуализации вследствие изменения рынка, динамики потребностей клиентов, совершенствования товара.

Ресурсы этой группы сами по себе в процессе реализации целевой функции не изменяются (не расходуются), но их свойства, тем не менее, могут трансформироваться. Так, например, информация требует актуализации путем добавления новых данных. Бренд и другие элементы социального капитала могут изменять влияние на процесс генерации денежного потока. Так, может изменяться воздействие на аудиторию, информация об организации или ее продуктах может способствовать не притоку, а оттоку клиентов и будет мешать реализации целевой функции, тогда ценность этого ресурса сместится в отрицательную область.

Нерасходуемые ресурсы не изменяются в процессе использования их в рассматриваемой системе. В коммерческой деятельности это, в частности, могут быть:

- помещения, здания и сооружения, используемые для организации деятельности;

- фундаментальные знания и другая информация, которая служит основой для принятия решений, но уже устоялась и не требует обновления и актуализации;

- информация о прошлом опыте - она неизменна вследствие неизменности прошлого, к ней можно по-разному относиться, но сама эта информация не изменяется;

- устоявшиеся технологии работы, принципы и методы принятия решений; устойчивые поведенческие модели и социальные институты, определяющие их компоненты.

Классификация ресурсов по видам приведена в табл. 10.

Интеллектуальный ресурс - это способность человека на основе имеющейся информации сформировать новую, необходимую для деятельности организации. При этом необходимо правильно трактовать и связанные с ним понятия.

Таблица 10

**Классификация ресурсов по видам**

Вид ресурсов	Описание
Материальные (традиционный капитал)	Деньги; любые материальные и нематериальные объекты, которые можно купить без значительных транзакционных издержек (материальные и условно материальные ресурсы); то, что можно пощупать руками
Информационные (информационный капитал)	Информация в сознании потенциальных участников отношений, способствующая взаимодействию с компанией; систематизированная информация либо возможность получения нужной информации
Человеческие (человеческий капитал)	Ресурсы, неотделимые от человека: интеллектуальный ресурс, знания и навыки, личностные качества
Организационные (организационный капитал)	Правила и процедуры взаимодействия; миссия, стратегия, политики компании; каналы распространения информации; технологии производства, организации и координации и др.
Социальные (социальный капитал)	Социальные институты, способствующие деятельности компании; бренд, имидж компании; благоприятные факторы, способствующие формированию социальных институтов (например, наивность населения позволяет меньше сил тратить на информационные воздействия, чтобы сформировать соответствующие социальные институты)

Социальный капитал - это комплекс социальных институтов, связанных с компанией и формирующий в обществе положительное восприятие организации, ее продукции и тем самым обеспечивающий или, по крайней мере, поддерживающий приток ресурсов в организацию со стороны членов общества - со-

трудников, клиентов и других участников корпоративных отношений.

Социальные институты - это сформированные людьми нормы, правила, стереотипы и другие информационные объекты, имеющие определенную структуру и регулирующие поведение людей в определенном социальном пространстве посредством создания барьеров и (или) стимулов.

Структура социального института следующая: 1) образец поведения; 2) последствия его реализации. Например, норма уголовного кодекса - социальный институт, препятствующий совершению краж в обществе. Его структура включает точное определение, что такое кража и наказание за ее совершение.

Источником денежных средств для компании служат клиенты. Но деньги они отдадут, только если посчитают это выгодным для себя. Они должны захотеть обменять свои ресурсы (деньги) на иные ресурсы, позволяющие удовлетворить свои потребности (товар или услугу)- Для этого они должны знать о возможности такого обмена, иметь информацию о том, что даст им такой обмен, а также информацию, объясняющую им, почему именно в данной организации нужно осуществить этот обмен. Только тогда человек станет клиентом! Если какой-либо части этой информации не будет - не будет и обмена.

Организация информирует потенциальных клиентов посредством создания управляемого информационного потока. Это могут быть рекламные объявления, телефонные сообщения и т.п. Причем потенциальные клиенты получают информацию на некотором информационном фоне, который определяет ее восприятие. Информационные потоки более или менее эффективны благодаря использованию тех или иных информационных сигналов, форм, образов, приемов. Строго говоря, необходимо учитывать процессы передачи и восприятия информации, все влияющие факторы, чтобы реально управлять ситуацией.

### Корпоративные системы

Основой бизнеса, как отмечалось выше, являются ресурсы. Они же являются основанием для влияния в корпоративной системе. Рассмотрим этапы развития подходов к бизнесу. Сначала основной формой хозяйственной деятельности было ремесло. Ремесленник делал продукт, привлекая, в лучшем случае, членов своей семьи. Он же сам его и продавал. Строго говоря, он владел ключевыми ресурсами - необходимыми мате-

риальными ресурсами, знаниями и навыками, умением торговать и т.п. По мере развития общества появились формы деятельности, в которых участвовали уже сотрудники, выполняющие вспомогательные функции, но владелец мастерской контролировал основные ресурсы. В процессе дальнейшего развития общества изменялись не только формы хозяйственной деятельности, но и требования к продуктам (эстетическому виду, качеству и т.п.). Это вызвало необходимость использовать набор ресурсов, позволяющий удовлетворить эти требования. По мере развития производства в хозяйственную деятельность вовлекалось все большее количество людей, выполняющих определенные функции, обладающих необходимыми для предприятия ресурсами. Каждый из них, так или иначе, влиял на развитие предприятия.

Продукты в основном оставались достаточно простыми, поэтому и требования к работникам оставались довольно низкими. Это делало возможной их быструю замену в случае необходимости. Соответственно, реальное влияние со стороны «невладельцев» бизнеса было довольно низким. Условия существенно изменились в период с 30-х по 70-е гг. XX в.

Технический прогресс изменил социальное пространство, появились возможности быстрого перемещения, что привело к тому, что человек начал реализовывать свои потребности не только в том месте, где он родился и жил. Возникли миграция рабочей силы, перемещение товарных запасов, сырья. У предпринимателей появилась возможность привлекать более эффективные ресурсы - квалифицированных специалистов, лучшее сырье, работать на более выгодных рынках. Это привело к усилению конкуренции. Она в свою очередь стимулировала развитие технологий, что определило требования к персоналу, сформировало потребность компаний в инженерных кадрах. Укрупнение предприятий потребовало формирования навыков управления, обусловило локализацию функции управления в организации - появились профессиональные менеджеры. Л деятельность на других рынках потребовала создания выделенных хозяйственных подразделений, дочерних компаний.

Разделились функции владения и управления бизнесом, чему способствовало, с одной стороны, возникновение потребности в специальных знаниях в области управления вследствие усложнения оперативной деятельности, изменения характера деятельности организации и ее масштабов, с другой - развитие

механизмов инвестирования, перераспределение капитала, выход на международные рынки. Но поскольку основным «весом» в структуре ресурсов все еще обладали материальные ресурсы, а деятельность компаний была неэффективной, институт собственности довольно надежно защищал интересы владельцев материальных ресурсов - акционеров, участников хозяйственных обществ, пайщиков, дольщиков и т.п.

По мере развития технологий продукты стали более интеллектуально емкими, изменилась и значимость отдельных ресурсов. Оказалось, для работы подходит не любой человек, быстро поменять ушедшего сотрудника не получается - его приходится искать и, во многих случаях, учить. Все время, уходящее на поиск и обучение сотрудников, организация несет убытки. Соответственно, изменилось и отношение к сотрудникам.

В какой-то момент люди, не являющиеся собственниками материальных ресурсов, стали оказывать существенное влияние на процесс распределения ресурсов организации. К тому же развитие конкуренции, технологий и специализация привели к изменению значимости поставщиков сырья для производства продукции - они также получили возможность влиять на распределение ресурсов организации, определяя свои условия взаимодействия.

Эти процессы сопровождались изменениями в социальной сфере - появились соответствующие социальные механизмы, которые привели к изменению структуры влияния в организации (профсоюзы, различные формы давления на собственников, институт социальной ответственности бизнеса и т.д.). В результате владельцы материального капитала потеряли возможность единолично определять, что и как должна делать организация, т.е. возможность абсолютного контроля организации.

Каждый УКО стремится к получению наилучших для себя условий распределения ресурсов системы. Для этого он может осуществлять определенные действия с целью получения временного или постоянного, полного или частичного контроля над системой. Когда кто-либо из участников добивается нужного ему перераспределения ресурсов, можно говорить об осуществлении этим участником корпоративного управления.

Корпоративное управление представляет действия участника корпоративных отношений, направленные на достижение нужного ему распределения ресурсов. Один из идеологов корпоративного управления А. Кэдбери считает, что роль корпора-

тивного управления состоит в том, чтобы одновременно поощрять эффективное использование ресурсов и равным образом требовать ответственности за управление этими ресурсами.

Контроль в корпоративной системе должен соответствовать следующим критериям:

- во-первых, он обязателен (организация не может без контроля);

- во-вторых, он определяется не правом собственности на акции (долю в капитале), а возможностью контролирующего влияния на исполнительный орган организации, которое является функцией от активности и веса УКО в системе;

- в-третьих, это динамическая характеристика (контроль может переходить от одного участника к другому).

Безусловно, владелец контрольного пакета акций может быть и чаще всего является субъектом корпоративного контроля. Но следует подчеркнуть, что это лишь частный, хотя и наиболее распространенный случай. Нередки случаи, когда владелец контрольного пакета акций не является субъектом корпоративного контроля.

Владея 100%-ным пакетом акций, можно сделать многое, но зачастую покупка полного пакета акций одним акционером может нанести ущерб самому акционеру. Эффективный контроль - возможность участника корпоративных отношений реализовать возможность контроля без снижения устойчивости корпоративной системы, используя только имеющиеся ресурсы по получению информации, ее обработке и формированию решения. Иными словами, можно удовлетворить свои амбиции, не обладая возможностью эффективного контроля, но за счет своей же выгоды.

Экономисты (Л. Алчиан, О. Уильямсон и др.) отмечали, что фактическим лидером организации может быть не только владелец финансового ресурса, но и собственник человеческого капитала, если его знания и способности выступают как специфический ресурс данной организации. Примером могут служить такие, например, организации, как адвокатские бюро, рекламные и дизайнерские агентства, исследовательские и научные организации, предприятия, выпускающие высокотехнологичную продукцию, программное обеспечение и т.п., - в которых ключевое значение имеет не физический, а интеллектуальный капитал. При определенных условиях владельцы такого капитала, не обладая долей в акционерном капитале, тем не менее, могут



в достаточно большой степени оказывать контролирующее воздействие на организацию.

По мере увеличения количества людей, вовлеченных в систему, предприниматель (инициатор формирования системы), как отмечалось выше, теряет контроль над ресурсами. Не только потому, что появляются другие участники корпоративных отношений и их ресурсы участвуют в системе, но, в большей степени, из-за потери организационных ресурсов.

Предприниматель обладает конечными ресурсами - у него есть ограниченные возможности по осуществлению управленческого воздействия (не более 24 часов в сутки, интенсивность исходящего от него информационного потока тоже ограничена), материальные ресурсы, возможности по обработке информации и другие ресурсы.

Вследствие системных ограничений, по мере развития организации и увеличения количества ее участников, предприниматель вынужден ограничивать удельную интенсивность информационного воздействия на людей, вовлеченных в систему. Это означает снижение активности и, в соответствии с уравнением (8.1), при неизменных возможностях влияния (весе УКО) приводит к снижению силы влияния на распределение ресурсов отдельных участников. Поэтому по мере развития системы, если не предпринимать специальных мер, предприниматель неизбежно будет терять контроль над системой. Следовательно, эффективное управление ресурсной базой компании должно включать:

- привлечение нужных участников;
- формирование правил игры, условий оценки и обмена ресурсами;
- поддержание баланса интересов.

Использование корректно организованных правил, механизмов управления позволяет компенсировать снижение потенциальной возможности контролировать систему - за счет увеличения «веса» предпринимателя как участника корпоративных отношений.

Имеется еще и другая проблема - возникновение параллельных и побочных информационных потоков: другие УКО и группы участников тоже стремятся к контролю над системой. Постепенно такие потоки становятся более значимыми, играют все большую роль. Учитывая это, необходимо в процессе развития увеличивать возможности воздействия на систему, фор-

мируя необходимые организационные механизмы. Это, например, может быть реализовано:

- через создание процедур принятия решений специалистами организации;
- создание коллективных органов, принимающих решения с учетом интересов собственника (например, совет директоров или комитет совета директоров);
- разработку и внедрение корпоративных процедур, технологий, принципов организации, определяющих особенности функционирования подразделений;
- осуществление капитализации нематериальных ресурсов.

На диаграмме видно, что в процессе деятельности влияние лиц, которые создавали организацию, снижается, а влияние прочих участников возрастает. Определяется это возрастающим количеством участников и объемом передаваемых ими в организацию ресурсов. В какой-то момент времени значимость ресурсов прочих УКО превысит значимость тех ресурсов, которые внесли в организацию учредители при ее создании. Тогда реальное потенциальное влияние УКО превысит возможное влияние учредителей. Именно с этого момента начинается зона неустойчивого контроля со стороны учредителей и, как следствие, зона вынужденной социальной ответственности организации. Это означает, что в любой момент времени в организации, которая находится в зоне неустойчивого контроля со стороны учредителей, могут

В момент зарождения компании (до регистрации организации в государственных органах, в момент, когда учредители решают создать организацию) контроль учредителей максимален. В это время они действительно полностью контролируют процессы и ресурсы. Но это единственный момент, когда они это могут делать. Далее, по мере развития событий, количество участников в системе увеличивается, соответственно, изменяются и ожидания, причем в первое время рост ожиданий может быть непропорционален росту ресурсов. В основном до регистрации организации количество участников растет за счет формирования персонала предприятия, поставщиков, государственных органов.

После регистрации организации количество участников и, соответственно, их общее влияние на распределение ресурсов увеличивается значительными темпами - за счет прироста кли-

ентов, увеличения количества, качества и специализации сотрудников, за счет вовлечения и установления личностных связей с потенциальными и действующими клиентами, поставщиками, формирования и возрастания роли корпоративной культуры и других факторов. При этом формируется уникальная институциональная среда (посредством формирования корпоративной культуры, внутренних документов, корпоративной политики и стратегии), которая, если не предпринимать надлежащих организационных мер, в еще большей степени делает организацию зависимой от сложившейся структуры участников корпоративных отношений и, соответственно, способствует смещению начала зоны вынужденной социальной ответственности к началу координат. Отдельные участники корпоративных отношений и небольшие группы участников обладают незначительным уровнем влияния, чтобы иметь возможность контролировать систему. Для этого им необходимо объединяться, консолидировать свои возможности влияния с другими участниками. В силу особенностей институциональной среды и деятельности, как правило, наибольшим уровнем влияния обладают акционеры компании.

В общем случае организационными усилиями (формирование правил и принципов деятельности, планирование, упорядочение информационного потока, распределение информации в системе, систематизация информации и деятельности, упорядочение бизнес-процессов и т.п.) можно снизить возможность влияния отдельных участников и (или) сформировать барьеры для объединения отдельных УКО в группы, обладающие значительным влиянием. Таким образом, субъекты контроля могут снизить уровень рисков потери контроля.

По мере развития системы развиваются процессы, которые определяют частичный переход контроля над системой участникам корпоративных отношений от лиц, учредивших организацию. Это, конечно, не означает смену руководства: если субъекты контроля (в рассматриваемом случае - учредители) осуществляют политику, учитывающую интересы наиболее значимых социальных групп при распределении ресурсов организации, их управляющая роль может сохраняться очень долго. Но если политика субъекта или субъектов контроля над системой перестанет удовлетворять ключевых участников корпоративных отношений, то при определенных условиях они могут перехватить контроль над распределением ресурсов и добиться

ся изменения правил распределения ресурсов системы. Это может носить различные формы - шантаж, забастовка, формирование коалиции с государственными или общественными организациями и органами, давление через СМИ и др.

Пока ожидания наиболее значимых групп участников корпоративных отношений удовлетворяются организацией, они не стремятся осуществлять контроль над системой хотя бы потому, что это требует дополнительных усилий. Если же ожидания не удовлетворены, то контроль будет потерян. В зависимости от условий (характеристик УКО, социальных институтов и условий среды) потеря контроля может быть кратковременной, долговременной или постоянной, а также глобальной или локальной (только в одном месте организации или только над одним ее ресурсом).

Возможность перехода контроля может возникнуть неожиданно. Это накладывает дополнительные условия на функционирование социальной системы и, соответственно, требует учета и активного регулирования со стороны субъектов контроля. Закономерности корпоративного контроля особенно значимы для случаев отхода собственника от оперативного управления - передачи управления наемному менеджеру. Поскольку в этом случае активность принципиально снижается, нужно формировать механизмы, повышающие уровень влияния собственника на организацию - соответствующие институты, механизмы принятия решений, системы сбора и анализа информации, другие элементы.

Очевидно, что контроль в организации может быть только активным. В случае если субъект контроля (например, собственник) вследствие любых причин вынужден снизить свою активность, увеличивается вероятность того, что контроль перейдет к другому участнику - возникают специфические риски потери (перехвата) контроля в корпоративной системе. Соответственно, может перераспределиться влияние на распределение ресурсов организации.

На этом основании можно сделать следующие выводы.

1. Кто-то обязательно контролирует деятельность.
2. Целесообразно проводить анализ сил, имеющих те или иные возможности влияния, выявлять их активность и, соответственно, определять угрозы потери контроля в корпоративной системе организации.

3. Контроль осуществляется наиболее активным участником или группой. При снижении активности создаются условия для перехода контроля.

4. Возможность контроля определяется не наличием прав собственности, но реальным влиянием, зависящим от активности и «веса» участника в системе.

5. Активные участники корпоративных отношений получают наибольшие выгоды за счет влияния на процесс распределения ресурсов.

Само понятие «корпорация» означает объединение. В российском законодательстве определение корпорации отсутствует, и оно используется как бы на обыденном уровне - это означает, что нес «знают», что такое корпорация, и дополнительных разъяснений не требуется. Однако многообразие функций современных корпораций с неизбежностью порождает и многообразие определений. Кроме того, отождествлять понятие корпорации с понятием акционерного общества неверно. Мы рассматриваем корпорацию как особую форму связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности.

Корпорация (компания) фирма, организационные особенности которой обеспечивают учет мнений и (или) интересов заинтересованных в деятельности фирмы сторон (так называемых стейкхолдеров (stakeholders) или участников корпоративных отношений) при осуществлении управления и принятии решений о распределении ресурсов.

Такой характер управления может обеспечиваться, во-первых, вследствие действия определенных социальных институтов - закона, решения собственников, сложившейся культуры и т.п., или, во-вторых, вследствие использования различных методов и инструментов. В общем случае возможно множество форм реализации корпоративности в социальной системе. Обратим внимание, что признаком корпорации является не организационно-правовая форма, а наличие определенных организационных механизмов. Это могут быть, например, следующие организационные механизмы:

- процедуры выявления мнений акционеров (или других УКО) и доведения их до сведения членов совета директоров и менеджеров;

- процедуры согласования решений с различными участниками;

- коллективные руководящие органы, обеспечивающие участие представителей определенных групп УКО в процессе принятия решений.

Коэффициент корпоративности зависит от мнений участников и определяется не организационно-правовой формой, а действующими в корпорации правилами, принципами, определяющими условия обмена (распределения) ресурсов. Таким образом, корпорация представляет механизм вовлечения в бизнес определенных групп участников отношений, в том числе за счет предоставления им возможности оказывать влияние на принятие решений, связанных с распределением ресурсов. Вовлекая в систему вполне определенные группы УКО, мы формируем ресурсную базу корпорации, что в свою очередь определяет устойчивость корпорации, ее потенциал и динамические характеристики.

Корпорация - форма компании, в которой внутренние условия настроены на участие множества лиц в управлении. Такую «настройку» могут определять различные факторы, в том числе наличие в системе определенных органов в соответствии с действующим законодательством, специальные процедуры, определенные внутренними, в том числе неформальными, принципами и правилами. В результате возникают специфические условия и особенности, а именно:

- необходимость учета интересов различных групп УКО, причем по мере развития социума количество таких групп увеличивается и, соответственно, растет коэффициент корпоративности;

- наличие органов и процедур, обеспечивающих (т.е. делающих не только возможным, но и обязательным учет мнений и интересов различных участников при принятии решений);

- множественность субъектов управления - каждый УКО потенциально имеет возможность участвовать в управлении;

- необходимость баланса интересов участников корпоративных отношений;

- использование преимущественно мягких инструментов управления, формирующих отношения, которые в свою очередь определяют действия.

В общем случае любая фирма - корпорация. Но исключительно для решения прикладных задач мы вводим несколько искусственное разделение социальных систем на «корпорации» и «не корпорации» по признаку наличия организационных меха-

низмов, обеспечивающих участие различных групп в процессе принятия решений о распределении ресурсов.

Специалисты различают также монокорпорации и интегрирующие корпоративные системы. Под монокорпорацией понимается корпоративная система, сосредоточенная в рамках одной компании. То есть это фирма, имеющая соответствующие организационные механизмы.

Интегрирующая корпоративная система - это корпоративная система, состоящая из нескольких самостоятельных хозяйственных объектов, в том числе юридических лиц. Эти объекты могут быть самостоятельными либо вследствие территориальной распределенности, либо вследствие существенных отличий их деятельности.

Российское законодательство предусматривает следующие организационно-правовые формы хозяйственной деятельности:

- хозяйственные общества: акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью;
- товарищества;
- некоммерческие организации.

Предприятия различной организационно-правовой формы могут быть объединены в группы компаний - холдинги или финансово-промышленные группы.

Группа представляет две или более компании, связанные хозяйственными отношениями любого рода, обеспечивающие возможность субъекту контроля определять поведение компаний, входящих в группу, и осуществлять их скоординированную деятельность. Возможность может определяться отношениями собственности, хозяйственными связями, договорными отношениями, зависимостью от ресурсов и т.п.

Дочернее общество - компания, по отношению к которой другое (основное) хозяйственное общество (товарищество) в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения компании. В настоящее время нет специального законодательства, регулирующего создание таких систем, но, тем не менее, такие формы определены Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК РФ), а также некоторые аспекты создания таких систем регулируются антимонопольным законодательством. Отсутствие специальных законодательных актов не определяет

невозможность создания таких корпоративных систем, и в настоящее время они играют весьма значимую роль в экономике России.

Помимо этого, корпоративные системы могут быть организованы в форме ассоциаций, союзов, фондов (их создание регулируется Федеральным законом «О некоммерческих организациях»), объединений, картелей, пулов, альянсов.

Контроль над корпоративной системой может быть реализован в индивидуальной и групповой формах. Концентрация влияния у одного человека определяет возможность осуществлять при должной активности индивидуальный контроль над бизнесом. Когда возможности влияния сосредоточиваются в некоторой группе, осуществляющей совместную деятельность, направленную на достижение нужного мы говорим о групповом контроле над бизнесом. Можно выделить также общественный контроль над бизнесом. Государство является одним из значимых участников корпоративных отношений. Соответственно, государство в лице чиновников может осуществлять контроль над бизнесом.

Бизнес является источником финансовых ресурсов государства. К тому же государство может ожидать, что бизнес еще будет осуществлять дополнительные социальные функции, например, создавать рабочие места, развивать определенные направления, реализовывать специальные программы и т.п. Поэтому государство, во-первых, создает определенную среду деятельности, которая в большей или в меньшей степени способствует развитию бизнеса в стране; во-вторых, участвует в капитале корпораций и через советы директоров продвигает соответствующую политику компаний.

Одной из форм влияния на инвестиционную привлекательность компаний является регулирование фондового рынка. С этой целью государство формирует нормативные документы, органы, регулирующие деятельность на фондовом рынке. В частности, существуют или готовятся такие документы, как федеральные законы «О рынке ценных бумаг», «Об инсайдерской информации», блок антимонопольных законов и др.

Предполагается, что деятельность государства и профессиональных участников рынка ценных бумаг приводит к тому, что экономические агенты, участвующие в торговле финансовыми инструментами, соответствуют определенным стандар-



там, более или менее страхующим участников от их недобросовестных действий.

По своей сути действия государства, направленные на формирование и регулирование фондового рынка, - это попытка приблизить его к модели совершенного рынка, которая лежит в основе моделей классической экономики, под которой подразумевается, что экономические агенты обладают равной информацией о товарах и других агентах. Соответственно, государство и сообщества профессиональных участников рынка пытаются регулировать процедуры раскрытия информации экономическими агентами, совершение сделок с использованием инсайдерской информации, качество финансовых инструментов, порядок и формы совершения сделок и др.

В результате деятельности государства складываются так называемые национальные модели корпоративного управления, которые точнее было бы назвать национальными моделями общественного контроля над корпорациями, чьи акции обращаются на организованном фондовом рынке. Наиболее известны американская, германская (континентальная) и японская модели. Они показывают существующие тенденции в формировании систем общественного контроля, но прикладного значения для управления конкретной компанией практически не имеют.

Развитие процессов влияния общества на бизнес можно хорошо проследить на примере концепции социальной ответственности бизнеса. Генезис концепций «устойчивости» восходит к моделям конца 1970-х - начала 1980-х гг., в частности к популярным теориям «пределов роста» (the limits of growth) и «устойчивого роста» (sustainable growth). Создатели проектов глобального развития пришли к выводу, что осуществление политики «устойчивого роста» неразрывно связано с формированием «устойчивого общества» (sustainable society). Основные представления о таком социальном устройстве были впервые в наиболее полном виде изложены Л. Брауном в его работе «Построение устойчивого общества». Идеи достижения «устойчивости» стали получать все большее распространение в академической среде. Возросло количество публикаций, посвященных данному вопросу, для его обсуждения начали собираться международные научные конференции.

Концепция «устойчивого роста» в наиболее концентрированном виде прозвучала в 1987 г. в докладе Г. Брунтланд,

председателя Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее» на заседании Генеральной Ассамблеи ООН, в котором, в частности, говорилось: «Человечество способно сделать развитие устойчивым - обеспечить... нужды настоящего поколения, не подвергая риску способность будущих поколений удовлетворять свои потребности». Этот доклад вызвал определенную дискуссию, и сформулированные в нем идеи были положены в основу стратегии развития мирового сообщества, принятой в 1992 г. на Всемирной конференции ООН по окружающей среде и развитию.

Все это вызвало обширные дискуссии, работы экономистов, социологов, политологов и, как следствие, привело к созданию комплексного социального института «Социальная ответственность бизнеса», который пропагандировал следующие поведенческие модели:

- «Бизнес должен быть ответственным перед обществом»;
- «Только социально ответственный бизнес - успешный бизнес».

Поскольку о социальной ответственности стали говорить не только общественные деятели и политики, но и, обосновывая ее, экономисты, изменилось и отношение инвесторов к данному вопросу. Во-первых, концепция социальной ответственности согласуется с институтами, обеспечивающими развитие популяции - защита потомства (будущих поколений), которые закрепились в сознании людей на генетическом уровне. Во-вторых, возникла и получила обоснование и развитие связка «социальная ответственность - успех», что, в общем-то, нашло подтверждение в обществе, в том числе за счет возникновения тенденции со стороны государства и крупных компаний работать с социально ответственными контрагентами.

Обозначенные изменения привели к возникновению и развитию тенденции инвестирования в компании, представляющие социальные отчеты. Это в свою очередь стимулировало возникновение практики позиционирования социальной ответственности и подтверждения этого отчетами. Само по себе это объяснимо - есть желание инвестировать в социально ответственный бизнес, возникает и предложение.

Представление социальной отчетности потенциальным инвесторам обусловило потребность в их оценке. Соответственно, возникли стандарты социальной отчетности, организации, обеспечивающие подготовку отчетов в соответствии со

стандартами, их верификацию, консультирование компаний по организации процесса социальной отчетности.

Создаются специальные фонды, инвестирующие в социально ответственные компании, позволяющие неквалифицированному инвестору направить свои ресурсы в социально ответственные компании без излишних рисков и хлопот. По сути, возникла целая индустрия, основанная вокруг концепции социальной ответственности бизнеса.

### Ситуация

Образованная из крупного научно-производственного объединения корпорация выполняет долгосрочные международные высокотехнологичные контракты, участвует в национальных проектах «Нанотехнологии», «Здравоохранение», «Образование», разрабатывает инновационные программы в аэрокосмической и сопряженных с ней отраслях науки и техники. Корпорация объединяет ОАО «Наука», «Инновации», «Производство», «Испытание» в холдинг, акции и другие ценные бумаги которого котируются на фондовом рынке. Созданная как ведущее предприятие наукограда, корпорация развивает спектр производства товаров и услуг народного потребления в основных и региональных формированиях.

### Ситуация 8-1 «Баланс интересов»

Развивающая холдинговую структуру корпорация, проводя расширение различных производств, осуществляет региональную экспансию, открывая дочерние общества и филиалы в разных регионах Российской Федерации и СНГ. Увеличение количества структурных подразделений холдинга обусловило появление ряда проблем - одной из них стало обеспечение согласования исследовательской, производственной и коммерческой деятельности диверсифицированных дочерних компаний и филиалов в рамках общекорпоративного развития.

### Менеджмент корпорации

#### Корпорация как объект управления

Организация (фирма, компания, предприятие) - это социальная система, представляющая целостное образование, которым можно управлять как целостным объектом.

Задачи управления социальной системой - это организация взаимодействия ее участников. При решении таких задач мы концентрируемся не на совершении определенных действий отдельными лицами, а на формировании нужного нам вектора

поведения организации как системы взаимодействующих субъектов корпоративных отношений.

Вектор поведения - характеристика человека, определяющая его наиболее вероятные действия в рассматриваемой социальной системе. В аналитическом виде определяется как градиент функции отражения полученной информации в сознании человека в стимулы, ограничения и возможности удовлетворения потребностей.

В общем случае для решения задачи корпоративного менеджмента необходимо определить круг участников корпоративных отношений, владеющих необходимыми для деятельности ресурсами, и организовать такое их взаимодействие, результатом которого будет нужный нам целевой ресурсный поток.

Поведение участников, в результате которого возникает взаимодействие, формируется посредством создания социальных институтов, определяющих «правила игры» в данной системе. Институты, отражающиеся чаще всего в документах, являются одним из основных инструментов корпоративного управления. Более того, именно институты определяют риски и возможные проблемы взаимодействия.

В общем случае необходимо стимулировать взаимодействие участников. И наиболее целесообразное направление такого взаимодействия - развитие организации. Более или менее, это направление устраивает всех. Кроме того, концентрация внимания на развитии позволяет перенести управленческие воздействия в плоскость будущего и тем самым добиться реализации превентивного стиля управления. Это приводит к меньшей конфликтности, снижению издержек взаимодействия.

Процесс и алгоритм управления организацией как целостной системой, включает:

- анализ информации об организации;
- выработку решений относительно нужного нам поведения организации;
- принятие решений о необходимости принятия решений в органах управляемой организации;
- разработку стратегии продвижения решений в органах управляемой организации;
- реализацию стратегии продвижения решений;
- сбор информации об организации и об исполнении принятых решений.

Начинается процесс управления с анализа ситуации, выявления наиболее значимых областей внимания, рисков и др. Для определения наиболее значимых направлений целесообразно использовать системный анализ, позволяющий найти системные несоответствия, «узкие места» организации. На основании полученной в ходе анализа информации необходимо принять решения о том, что собственно мы хотим от организации - как должно поменаться поведение системы.

После этого необходимо понять, какие решения надо провести в органах организации, чтобы это привело к изменению ее поведения в нужном нам виде. Это очень значимый аспект - мы не можем воздействовать непосредственно на исполнителей в организации. В ней существуют свои органы - как минимум, единоличный исполнительный орган, который в соответствии с действующим законодательством имеет право принимать решения и действовать от имени организации без доверенности. Поэтому, если рассматривать управление с позиции акционера или головной организации, мы должны сделать, например, так, чтобы нужные решения были приняты определенными органами организации - провести нужные нам решения.

Для этого необходимо определить, какие решения нужно проводить в органах самостоятельной организации, а также определить стратегию продвижения этих решений в органах корпорации. Такая стратегия должна учитывать возможности субъекта управления, предоставляемые законодательством и локальными нормативными актами управляемой организации, условия взаимодействия в этой организации (наличие и возможности групп влияния, принятые ранее решения, институциональная среда корпоративного взаимодействия, состояние управляемой организации и др.). Стратегия продвижения решений должна определять используемые методы и инструменты; взаимодействие с наиболее значимыми участниками корпоративных отношений управляемой организации; риски и возможные действия по минимизации рисков, связанных с продвижением решений в органах управляемой организации. Не рекомендуется при разработке стратегии продвижения решений в органах управляемой корпорации ориентироваться на силовые решения - это, как правило, неэффективно и сопряжено со значительными рисками. Затем осуществляется реализация стратегии продвижения решений в органах корпорации. В дальнейшем осуществляется сбор информации об исполнении приня-

тых решений, периодический анализ деятельности и, при необходимости, коррекция решений своей стратегии работы с организацией. В организации по управлению дочерними компаниями (ДК) используются как минимум три уровня стратегии: стратегия головной организации, которая определяет требования к ДК, стратегия работы с ДК, стратегия ДК, которую представители головной организации продвигают через совет директоров как инструмент изменения поведения ДК.

Алгоритм реализации процесса управления организацией как целостным объектом представляется последовательностью следующих действий.

1. Определить участников корпоративных отношений, необходимых для создания нужной для реализации целевой функции ресурсной базы.

2. Определить ключевых УКО. Для этого необходимо понимать ресурсную структуру бизнеса организации, значимость того или иного ресурса для реализации целевой функции, четко определить саму целевую функцию системы, граничные условия ее существования (условия системной устойчивости). Для понимания ресурсной структуры необходимо осуществить ресурсный анализ или синтез (в зависимости от задачи). Для этого необходимо понимать, что является (или может быть) ресурсом для бизнеса, при каких условиях тот или иной феномен становится ресурсом, какие бывают ресурсы для бизнеса, какие факторы определяют ценность и значимость ресурса (см. гл. 22).

3. Определить нужные нам поведенческие модели выбранных участников корпоративных отношений.

4. Определить характер необходимого воздействия на выбранных УКО для обеспечения нужного поведения. Для этого нужно учесть не только нужные поведенческие модели, но и поведенческие модели, определяемые действующими социальными институтами, особенностями самих УКО. То есть необходимо провести институциональный анализ, выявить наиболее значимые социальные институты - определить институциональные барьеры и трамплины, выявить институты, позволяющие сформировать институциональный рычаг, определить опорные социальные институты. По сути, нужно определить стратегию и алгоритм воздействия, которые обеспечат коррекцию существующих поведенческих моделей до моделей, нужных субъекту управления. Под стратегией здесь понимается правило концентрации ресурсов и формирования резервов, которое обеспечит

своевременное воздействие на нужные (наиболее значимые) группы, снижение рисков за счет создания резервов ресурсов на наиболее значимых направлениях. Вероятно, придется осуществлять поэтапное воздействие: сначала устранить или ослабить институциональные барьеры, сформировать и (или) укрепить опорные социальные институты, сформировать и подготовить институциональный рычаг, а затем уже осуществлять собственно управление.

5. Сформировать систему, обеспечивающую реализацию воздействия на этих участников корпоративных отношений, которая приведет к реализации нужных нам поведенческих моделей.

Основные ориентиры в процессе управления корпорацией

В качестве ориентиров при управлении организацией целесообразно использовать не экономическую эффективность, а баланс интересов и системную устойчивость. Экономическая эффективность представляет хороший ориентир при оперативном управлении, но путей ее достижения много. К тому же организация может быть эффективной, но эффективность может сохраняться только в определенных условиях - например, если менеджер остается в организации или при неизменном состоянии среды деятельности. В этом случае можно говорить о неустойчивой эффективности. Все это приводит порой к конфликтам между собственниками и менеджерами. Поэтому для целей корпоративного менеджмента более подходят такие ориентиры, как баланс интересов и системная устойчивость организации.

Логика функционирования системы управления предполагает, что решения, не нарушающие баланс интересов участников корпоративных отношений и не снижающие системную устойчивость организации, направлены на развитие организации и, следовательно, целесообразны. Сохранение баланса интересов обеспечивает корпоративную целостность социально-экономической системы. Системная устойчивость предполагает экономическую эффективность, но учитывает также и другие факторы.

Для оценки соответствия решений этим ориентирам в организации должны быть предусмотрены соответствующие процедуры и организационные механизмы, которые должны быть обеспечены необходимыми ресурсами.

Баланс интересов как парадигма хозяйственной деятельности

«Стандартная теория» корпоративного управления средством гармонизации интересов собственников и менеджеров считала контроль первых над вторыми. Хотя данная модель и оказывала определенное дисциплинирующее воздействие на менеджеров, она в полной мере не удовлетворяла потребности акционеров, связанные с управлением. Поэтому разрабатывались и другие концепции, в частности концепция соучастников (заинтересованных групп).

Идея в том, что организация не рассматривается полностью самостоятельной и обособленной. Она может функционировать, только встраиваясь в сеть отношений между субъектами, обменивающимися ресурсами. Чем более гармонично организация построит отношения с заинтересованными лицами, тем более высокие результаты она получит. Гармония предполагает достижение баланса интересов организации и лиц, предоставляющих ей ресурсы: акционеров, работников, поставщиков, клиентов, кредиторов, органов государственного и муниципального управления и т.п. Соучастники воздействуют на нее в той мере, в которой она зависит от их ресурсов.

В постиндустриальной экономике не ценность труда определяет ценность продукта, а наоборот, ценность продукта характеризует ценность овеществленного в нем труда. Источник эффективности современной фирмы заключается не в сфере производства и не в сфере обращения; он сводится не только к труду или к капиталу, а скорее ко всей системе в целом. В данной системе есть идеи, организация отношений, инвестиции, производство, потребление и т.п. Комбинация создается таким образом, чтобы извлечь максимальный синергетический эффект от взаимодействия ее составляющих, и служит реализации интересов всех заинтересованных лиц: акционеров, менеджеров, работников, инвесторов, конкурентов, поставщиков, потребителей и др. Они вкладывают ресурсы в деятельность организации и хотят участвовать в распределении доходов.

Традиционное понимание владения организацией вытесняется новым, расширенным пониманием, рассматривающим собственность не как отдельный ресурс, а как комбинацию различных факторов, обеспечивающую сведение всех этих факторов воедино. Основные категории, лежащие в основе концепции соучастников - «интерес» и «баланс интересов».



Современная экономическая теория утверждает, что хозяйствующие субъекты всегда выбирают тот вариант поведения, который соответствует их интересам.

Интерес - доминирующий мотив побуждения субъекта к хозяйственному действию, основанный на свободном выборе вариантов вложения имеющихся у него ресурсов в организацию и отождествляемый с этим вложением. Сущность управления на основе баланса интересов заключается в увязке интересов и претензий партнеров таким образом, чтобы исключить одностороннюю зависимость от источников важных ресурсов и избежать ущемления возможностей.

Баланс интересов - это такое состояние системы взаимодействующих участников, при котором вложения в нее оказываются оправданными с точки зрения достижения желаемого результата для каждой из сторон. Но есть проблема оценки вкладов участников. Они должны оцениваться с учетом их роли и места в бизнес-системе, т.е. в зависимости от специфичности предоставляемого ресурса. Впервые разграничение ресурсов на общие и специфические ввел Г. Беккер в 1964 г., впоследствии оно легло в основу транзакционной теории организации.

Состав организации складывается из так называемых первичных и вторичных соучастников. Это разграничение стало основой для последующих исследований баланса интересов. Причем все участники влияют на деятельность организации, но первичные, в отличие от вторичных, инвестируют специфические (представляющие особое значение для организации) ресурсы. Вторичные же соучастники предоставляют фирме неспецифические ресурсы. Различается и отношение к этим группам. По отношению к первичным соучастникам менеджеры принимают обязательства обеспечивать эффективное функционирование организации для удовлетворения их интересов. Вторичные соучастники вознаграждаются на основе простого рыночного обмена. Но они могут пытаться добиться для себя дополнительных благ путем определенного воздействия на организацию.

Таким образом, модель управления, учитывающая разносторонние интересы участников бизнеса, - это система первичных и вторичных групп интересов с различными вкладами, возможностями, целями, ожиданиями и ответственностью.

Отсутствие баланса интересов между участниками корпоративных отношений может стать причиной корпоративных

конфликтов. Корпоративные конфликты, как правило, приносят организации и государству непоправимый моральный и экономический ущерб. Уже стали реальностью многочисленные судебные разбирательства относительно нарушения процедурных вопросов в ходе проведения собраний акционеров, совершения менеджерами противозаконных сделок по выводу активов организации, по непредставлению информации акционерам о деятельности организации и др.

Реализация баланса интересов в управлении организацией обеспечивает:

- снижение напряженности агентского конфликта;
- гармонизацию отношений в организации;
- соответствие между возможностями организации и интересами ее контрагентов;
- развитие способов влияния на поведение участников бизнеса в интересах организации.

Для этого необходимо представительство заинтересованных групп в органах компании. В этом отношении модель баланса интересов выходит за рамки правового обеспечения. В некоторых странах (Германия, Япония и др.) ведется адаптация типовой модели корпоративного управления в части учета прав других участников бизнеса. Однако вопрос законодательного оформления прав всех участников в нашей стране пока не решен. Права акционеров поддерживаются корпоративным законодательством, а права соучастников - концепцией социально-ответственного управления.

Основные ориентиры в процессе управления корпорацией

В качестве ориентиров при управлении организацией целесообразно использовать не экономическую эффективность, а баланс интересов и системную устойчивость. Экономическая эффективность представляет хороший ориентир при оперативном управлении, но путей ее достижения много. К тому же организация может быть эффективной, но эффективность может сохраняться только в определенных условиях - например, если менеджер остается в организации или при неизменном состоянии среды деятельности. В этом случае можно говорить о неустойчивой эффективности. Все это приводит порой к конфликтам между собственниками и менеджерами. Поэтому для целей корпоративного менеджмента более подходят такие ориентиры, как баланс интересов и системная устойчивость организации.

Логика функционирования системы управления предполагает, что решения, не нарушающие баланс интересов участников корпоративных отношений и не снижающие системную устойчивость организации, направлены на развитие организации и, следовательно, целесообразны. Сохранение баланса интересов обеспечивает корпоративную целостность социально-экономической системы. Системная устойчивость предполагает экономическую эффективность, но учитывает также и другие факторы.

Для оценки соответствия решений этим ориентирам в организации должны быть предусмотрены соответствующие процедуры и организационные механизмы, которые должны быть обеспечены необходимыми ресурсами.

Баланс интересов как парадигма хозяйственной деятельности

«Стандартная теория» корпоративного управления средством гармонизации интересов собственников и менеджеров считала контроль первых над вторыми. Хотя данная модель и оказывала определенное дисциплинирующее воздействие на менеджеров, она в полной мере не удовлетворяла потребности акционеров, связанные с управлением. Поэтому разрабатывались и другие концепции, в частности концепция соучастников (заинтересованных групп).

Идея в том, что организация не рассматривается полностью самостоятельной и обособленной. Она может функционировать, только встраиваясь в сеть отношений между субъектами, обменивающимися ресурсами. Чем более гармонично организация построит отношения с заинтересованными лицами, тем более высокие результаты она получит. Гармония предполагает достижение баланса интересов организации и лиц, предоставляющих ей ресурсы: акционеров, работников, поставщиков, клиентов, кредиторов, органов государственного и муниципального управления и т.п. Соучастники воздействуют на нее в той мере, в которой она зависит от их ресурсов.

В постиндустриальной экономике не ценность труда определяет ценность продукта, а наоборот, ценность продукта характеризует ценность овеществленного в нем труда. Источник эффективности современной фирмы заключается не в сфере производства и не в сфере обращения; он сводится не только к труду или к капиталу, а скорее ко всей системе в целом. В данной системе есть идеи, организация отношений, инвестиции,

производство, потребление и т.п. Комбинация создается таким образом, чтобы извлечь максимальный синергетический эффект от взаимодействия ее составляющих, и служит реализации интересов всех заинтересованных лиц: акционеров, менеджеров, работников, инвесторов, конкурентов, поставщиков, потребителей и др. Они вкладывают ресурсы в деятельность организации и хотят участвовать в распределении доходов.

Традиционное понимание владения организацией вытесняется новым, расширенным пониманием, рассматривающим собственность не как отдельный ресурс, а как комбинацию различных факторов, обеспечивающую сведение всех этих факторов воедино. Основные категории, лежащие в основе концепции соучастников - «интерес» и «баланс интересов».

Современная экономическая теория утверждает, что хозяйствующие субъекты всегда выбирают тот вариант поведения, который соответствует их интересам.

Интерес - доминирующий мотив побуждения субъекта к хозяйственному действию, основанный на свободном выборе вариантов вложения имеющихся у него ресурсов в организацию и отождествляемый с этим вложением. Сущность управления на основе баланса интересов заключается в увязке интересов и претензий партнеров таким образом, чтобы исключить одностороннюю зависимость от источников важных ресурсов и избежать ущемления возможностей.

Баланс интересов - это такое состояние системы взаимодействующих участников, при котором вложения в нее оказываются оправданными с точки зрения достижения желаемого результата для каждой из сторон. Но есть проблема оценки вкладов участников. Они должны оцениваться с учетом их роли и места в бизнес-системе, т.е. в зависимости от специфичности предоставляемого ресурса. Впервые разграничение ресурсов на общие и специфические ввел Г. Беккер в 1964 г., впоследствии оно легло в основу транзакционной теории организации.

Состав организации складывается из так называемых первичных и вторичных соучастников. Это разграничение стало основой для последующих исследований баланса интересов. Причем все участники влияют на деятельность организации, но первичные, в отличие от вторичных, инвестируют специфические (представляющие особое значение для организации) ресурсы. Вторичные же соучастники предоставляют фирме неспецифические ресурсы. Различается и отношение к этим груп-

пам. По отношению к первичным соучастникам менеджеры принимают обязательства обеспечивать эффективное функционирование организации для удовлетворения их интересов. Вторичные соучастники вознаграждаются на основе простого рыночного обмена. Но они могут пытаться добиться для себя дополнительных благ путем определенного воздействия на организацию.

Таким образом, модель управления, учитывающая разносторонние интересы участников бизнеса, - это система первичных и вторичных групп интересов с различными вкладами, возможностями, целями, ожиданиями и ответственностью.

Отсутствие баланса интересов между участниками корпоративных отношений может стать причиной корпоративных конфликтов. Корпоративные конфликты, как правило, приносят организации и государству непоправимый моральный и экономический ущерб. Уже стали реальностью многочисленные судебные разбирательства относительно нарушения процедурных вопросов в ходе проведения собраний акционеров, совершения менеджерами противозаконных сделок по выводу активов организации, по непредставлению информации акционерам о деятельности организации и др.

Реализация баланса интересов в управлении организацией обеспечивает:

- снижение напряженности агентского конфликта;
- гармонизацию отношений в организации;
- соответствие между возможностями организации и интересами ее контрагентов;
- развитие способов влияния на поведение участников бизнеса в интересах организации.

Для этого необходимо представительство заинтересованных групп в органах компании. В этом отношении модель баланса интересов выходит за рамки правового обеспечения. В некоторых странах (Германия, Япония и др.) ведется адаптация типовой модели корпоративного управления в части учета прав других участников бизнеса. Однако вопрос законодательного оформления прав всех участников в нашей стране пока не решен. Права акционеров поддерживаются корпоративным законодательством, а права соучастников - концепцией социально-ответственного управления.

Особенности организации корпоративного менеджмента

Управление - целенаправленное изменение параметров системы, необходимое для получения нужного субъекту управления результата. Управление реализуется в процессе функционирования системы управления.

Система управления - это набор органов, процедур и процессов, документов, людей, обеспечивающих формирование необходимой управляющей информации для рассматриваемой социальной системы. Система управления - это система генерации управляющей информации, обеспечивающей адекватное управление. Адекватность в данном случае предполагает управление, соответствующее условиям, виду деятельности и другим особенностям организации (объекта управления). Соответственно, необходимо сформировать комплекс ресурсов, обеспечивающих реализацию целевой функции «генерация управляющей информации».

В общем виде система корпоративного управления представлена на рис. 24.1.

Задача системы управления - сформировать такую информацию, которая в итоге точно определит, что и как делать исполнителям в каждый конкретный момент времени. То есть результат работы системы управления - управляющая информация. Любые неточности в расчетах и определении действий - это либо риски, либо дополнительные потери (за счет потерь времени, сил, денег, других ресурсов), либо и то и другое вместе.

Результат хозяйственной деятельности и результат работы системы управления - разные категории. Безусловно, управление осуществляется для достижения результата в хозяйственной деятельности, но нужно понимать различия этих категорий, чтобы иметь возможность настраивать систему, устранять ошибки. Если бизнес неправильно спроектирован, то бессмысленно регулировать систему управления с целью добиться результатов в бизнесе - это будет бесполезная трата сил и ресурсов.

Основная задача органов управления в социальной системе - принятие решений, обеспечивающих коррекцию движения организации, направленного на достижение поставленных целей. Корпоративная организация как особый тип социальной системы (особая система связей между людьми в процессе совместной деятельности) должна решать две центральные задачи.

1. Обеспечение эффективного процесса взаимодействия с внешней средой (функция внешней социальной интеграции).
2. Обеспечение эффективной реализации функций «внутрисистемной интеграции», обеспечение баланса интересов.

Органы системы корпоративного менеджмента

В системе корпоративного менеджмента используются коллективные (коллегиальные) и единоличные органы управления. Эти органы имеют свои особенности и по-разному используются в системе. Рассмотрим подробнее особенности коллективных и единоличных органов управления с точки зрения принятия решений.

Коллективный руководящий орган (КРО) - формально организованная группа руководителей и (или) специалистов в составе организации, организационно объединенных в единую систему для осуществления управленческой, консультационной или иной деятельности, необходимой для надлежащей деятельности организации, путем выработки и принятия коллективных решений. Коллективные руководящие органы имеют особенности функционирования, которые определяют не только наличие некоторых проблем их деятельности, но и серьезные преимущества коллективных органов по сравнению с единоличными органами управления при решении определенного круга вопросов.

Такие органы управления не могут эффективно решать те вопросы, которые требуют немедленной реакции, сиюминутного решения. При использовании определенных организационных приемов можно существенно повысить оперативность деятельности коллективных органов управления. К тому же, как показали исследования, использование КРО позволяет существенно снизить затраты времени на исполнение решений. Тем самым при потенциально более высоких затратах времени на принятие решений общие затраты времени, за счет снижения времени исполнения и при использовании некоторых организационных приемов, могут быть существенно ниже, даже по сравнению с использованием единоличных органов управления. Однако при принятии стратегических решений, при проработке вопросов общего характера, определяющих основные правила и принципы работы организации, коллективные руководящие органы имеют явные преимущества по сравнению с единоличными органами.

В общем случае коллективные руководящие органы имеют следующие преимущества перед единоличными органами управления.

1. Потенциальная возможность принятия более верных, а точнее, более обоснованных решений.
2. Более высокая степень прагматичности решений за счет особенностей групповой деятельности, более детальной проработки решений, выявления большего числа узких мест.
3. Рассмотрение решения с точек зрения разных специалистов.
4. Значительно более высокая устойчивость от воздействия внешних факторов, меньший уровень рисков деятельности, как самого органа, так и системы в целом.
5. Меньшая зависимость от особенностей конкретной личности.
6. Более высокая степень коллективности, сплоченности и мотивированности коллектива.
7. Выработка «корпоративности» в деятельности организации (стиль, культура, стратегия, политика).
8. Снижение затрат времени и финансовых ресурсов на осуществление контроля деятельности сотрудников при одновременном повышении качества и эффективности деятельности (при надлежащей организации).
9. Раскрепощение участников принятия решения, более полное раскрытие их творческого потенциала.
10. Улучшенная подготовка руководящих кадров, формирование кадрового резерва.
11. Использование знаний и опыта каждого члена коллективно руководящего органа.
12. Выгоды, которые дает использование КРО, способствуют повышению инвестиционной привлекательности организации, формированию конкурентных преимуществ, повышению устойчивости организации, общей эффективности.

Как правило, в организации используются следующие коллективные органы управления.

1. Общее собрание акционеров (или участников - для обществ с ограниченной ответственностью).
2. Совет директоров (или наблюдательный совет).
3. Правление (или дирекция).
4. Комитеты совета директоров или правления.



Взаимодействие коллективных и единоличного органов управления организацией показано на примере органов управления акционерного общества (рис. 24.2). Здесь в соответствии со ст. 48 Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее - Закон об АО) собрание акционеров избирает совет директоров; совет директоров в соответствии со ст. 65 указанного закона формирует исполнительные органы: коллегиальный исполнительный орган (правление) и единоличный исполнительный орган (генеральный директор). Генеральный директор подотчетен совету директоров и собранию акционеров (ст. 69), а также правлению (ст. 70).

Помимо общих особенностей коллективных руководящих органов, совет директоров как орган управления имеет ряд особенностей, которые, с одной стороны, обуславливают возможности использования этого органа управления, а с другой - определяют подходы к организации деятельности совета директоров, определяют процессы, происходящие в совете директоров.

Прежде всего, совет директоров - это группа, объединяющая разных людей, как правило, равных или близких по положению в организации, обществе. К тому же они часто являются представителями различных групп акционеров, которые могут противодействовать друг другу. Таким образом, формируются условия столкновения мнений и позиций по различным вопросам деятельности организации, создается потенциально конфликтная среда. Может возникнуть ситуация, когда предложение, вынесенное на обсуждение, не будет воспринято членами совета не только потому, что оно недостаточно проработано, но и потому, что оно исходит от противодействующей стороны.

При этом на деятельность совета директоров оказывает серьезное влияние различие психологических характеристик членов совета директоров, сочетание их личностных качеств. Формируются различные симпатии и антипатии, более или менее устойчивые связи и малые группы. Психологические и иные личностные характеристики могут определять и отношение членов совета директоров к предложениям, поступившим от того или иного члена совета. Например, если предложение поступает от члена совета директоров, который является представителем группы акционеров, имеющей альтернативные интересы, то другой член совета уже потому может воспринимать его на негативном фоне.

В общем случае негативный фон восприятия может формироваться под воздействием следующих факторов.

1. Причастность к противодействующей группе акционеров.
2. Несоответствие личностных характеристик.
3. Манера выражаться, внешний вид, особенности поведения, психофизиологические характеристики человека и др.
4. История взаимоотношений между людьми и др.

Существуют, конечно же, факторы, которые создают положительный фон. Все это накладывает определенный отпечаток на процессы принятия решений членами совета директоров. Кроме того, совет директоров отличается еще и периодичностью работы. Как орган принятия решения он работает лишь тогда, когда члены совета директоров собираются вместе.

Деятельность совета директоров формализована, большое значение имеют процедуры. Результатом заседания совета директоров является протокол, в котором порой фиксируются не только окончательные решения, но и ход обсуждения. Но даже если организация не практикует фиксацию хода обсуждения в протоколе совета директоров, то члены совета имеют право потребовать внести в протокол свое особое мнение по обсуждаемому вопросу. Это создает защиту для членов совета директоров и акционеров.

Задача совета - создать такие условия, которые обеспечили бы эффективное исполнение всех функций организации, необходимых для эффективной работы (в том числе и такие, как раскрытие информации и другие функции корпоративного управления). Обратите внимание на ключевую фразу - «создавать условия».

Для этого совет должен выявить и локализовать системные проблемы организации, а затем с помощью доступных совету методов и инструментов осуществить эффективное регулирование деятельности организации с целью устранения (минимизации) проблемы.

В общем случае воздействие осуществляется через создание надлежащей институциональной среды посредством корректировки существующих или формирования новых социальных институтов. Наиболее часто это осуществляется за счет разработки и принятия необходимых документов.

Совет директоров должен быть способным выявить проблемы организации, своевременно отреагировать на них, ис-

пользуя соответствующие инструменты. Для этого члены совета должны иметь квалификацию и личностные качества, которые позволили бы им совместными усилиями охватить все направления деятельности организации, провести анализ деятельности со всех сторон, причем с учетом ожиданий всех групп инвесторов и иных участников корпоративных отношений.

Какие формы примет реакция на сформированное советом директоров воздействие - зависит от него, менеджеров, внешних и внутренних факторов. Члены совета директоров должны обладать знаниями о методах и инструментах, доступных совету, о последствиях применения тех или иных методов и инструментов общего управления, уметь творчески применять имеющиеся у них знания.

С точки зрения управления наличие в организации совета директоров определяет следующие возможности субъекта управления.

1. На заседание совета директоров может быть вынесен вопрос, касающийся любых аспектов деятельности организации.

2. Вопрос, вынесенный на заседание совета, не может быть не рассмотрен, по нему должно быть обязательно принято решение.

3. Решение может быть «за» или «против», в том числе о переносе решения на другое заседание совета директоров, но оно обязательно должно быть.

4. Решение совета директоров принимается на заседании совета. Предварительные обсуждения, мнения тех или иных участников не имеют силы, если принято решение совета директоров. Решение совета директоров носит нормативный характер - это локальный нормативный акт.

5. Решение совета директоров - коллективное. Личные симпатии или антипатии, другие факторы, определяющие субъективность решений, в совете директоров минимизируются.

6. Деятельность совета директоров имеет формальное отражение, соответственно, можно сослаться на документы, отстаивать свои позиции в суде.

Эти свойства позволяют использовать совет директоров как довольно эффективный инструмент продвижения позиций отдельных участников. Предположим, акционер хотел бы продвинуть в компании какое-то решение. Он может через своего представителя в совете директоров инициировать рассмотре-

ние этого вопроса на заседании совета. Вопрос, вынесенный на заседание совета, обязательно должен быть рассмотрен, по нему должно быть принято решение, которое будет формально отражено в документах (протокол заседания совета) и носит нормативный характер. Причем члены совета должны принять обоснованное решение, которое, если необходимо, можно оспаривать в суде.

Соответственно, вынося вопрос на заседание, акционер, как минимум, сможет добиться того, что этот вопрос будет рассмотрен и по нему будет принято решение. Если при вынесении вопроса задать еще и граничные условия, то можно многого добиться. Кроме того, вынося на заседание совета директоров не только вопрос, но и проект решения, можно добиться не только его обсуждения, но и принятия решения. Если решение не носит откровенно «вредительский» характер, то вероятность его утверждения довольно высока. По крайней мере, появляется возможность «корпоративной игры» - решение можно обосновывать, убеждать других участников. Обосновать неэффективность предлагаемого решения, если оно надлежащим образом подготовлено, довольно сложно. Как минимум, для этого надо предложить другое решение, которое должно быть не хуже (с точки зрения принятых советом критериев) предложенного.

Таким образом, проявляется еще одно важное для управления свойство коллективного принятия решений - обнажаются позиции, участники отношений вынуждены позиционировать свои интересы. Во многих случаях это даже важнее самого решения - открываются возможности корпоративной игры.

В акционерном обществе деятельность совета директоров регламентируется Законом об АО, которым определяется порядок работы совета директоров, устанавливаются основные правила его функционирования.

В компетенцию совета директоров входит решение вопросов общего руководства, за исключением вопросов, отнесенных законом к компетенции собрания акционеров (участников). В частности, совет директоров акционерного общества должен решать следующие вопросы.

1. Определение приоритетных направлений деятельности.
2. Утверждение внутренних документов, за исключением документов, утверждение которых отнесено законом к компетенции собрания акционеров.
3. Создание филиалов и открытие представительств.

4. Образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий, если уставом это отнесено к его компетенции.

5. Одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью в случаях, предусмотренных законом.

6. Рекомендации по размерам дивиденда по акциям и порядку его выплаты.

7. Рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) вознаграждений и компенсаций, определение размера оплаты услуг аудитора.

8. Использование резервного и иных фондов.

9. Увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций, если уставом это отнесено к его компетенции.

10. Размещение облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.

11. Приобретение размещенных акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных законом.

12. Определение денежной оценки имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных законом.

13. Созыв годового и внеочередного собраний акционеров, утверждение их повестки дня, другие вопросы, связанные с подготовкой и проведением собрания акционеров.

14. Утверждение регистратора и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним.

15. Иные вопросы, предусмотренные законом и уставом. Вопросы компетенции совета директоров разделяются на следующие группы.

1. Общее управление, в том числе и определение стратегии и политики организации.

2. Защита интересов акционеров, предотвращение злоупотреблений со стороны менеджеров.

3. Организация деятельности органов управления общества.

Количественный состав совета директоров определяется уставом или решением собрания акционеров (участников). Помимо количественного состава закон определяет, что в совете директоров члены коллегиального исполнительного органа не могут составлять более четверти состава совета директоров

компании. В последнее время немало говорится о независимости членов советов директоров. Существует множество мнений по данному вопросу. Некоторые специалисты утверждают, что в совете обязательно должны присутствовать независимые директора, причем их должно быть большинство. Их оппоненты высказывают резонные сомнения в возможности привлечения в совет действительно независимых лиц, возможности независимого суждения как такового. Кроме того, существует опасение утечки информации из компании. Закон об АО определяет необходимость решения с участием независимых директоров в случае утверждения крупных сделок и совершения сделок с заинтересованностью, а также при определении рыночной стоимости имущества общества.

В соответствии с Кодексом корпоративного поведения Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР России) независимыми директорами рекомендуется признавать членов совета директоров:

- не являвшихся в течение последних трех лет и не являющихся должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;
- не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
- не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);
- не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;
- не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10% и более совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;
- не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет более 10% балансовой стоимости активов общества);
- не являющихся представителями государства.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ**

Кодекс определяет, что независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена совета директоров общества не может рассматриваться как независимый. При этом рекомендуется, чтобы в уставе компании было предусмотрено избрание в состав совета не менее трех независимых директоров.

Говорить об абсолютной независимости члена совета директоров нельзя. В любом случае член совета будет и должен зависеть от организации, от ее успеха на рынке. Скорее необходимо говорить о независимости суждений совета директоров. Подразумевается, что члены совета директоров должны в любой ситуации высказывать суждения, принимать решения, руководствуясь исключительно собственным профессионализмом и соображениями сохранения системной устойчивости организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итоги проделанной работы, можно сделать следующие выводы:

Управление на основе функции контроля за исполнением (постфактное управление) с акцентом на бюджетно-финансовый контроль - предполагает, что будущее есть повторение прошлого, внешняя же среда неизменна.

Управление на основе экстраполяции - приоритет долгосрочному планированию. Внешняя среда изменяется, предвидение событий и ситуаций - продолжение существующих тенденций.

Управление на основе предвидения проблем и возможностей, выбора и формирования стратегических позиций, оценки

изменений - внешняя среда рассматривается как комплекс изменений, и учет их допускает множество альтернатив.

Управление на основе ранжирования стратегических решений, определении «слабых сигналов», учета неожиданностей и рисков - внешняя среда рассматривается как объемное поле. Проблемы надо рассматривать не только пространственно, но и в глубину.

Сочетание интра- и инфраменеджмента требует глубокого анализа внутренней и внешней среды, который позволяет установить и оценить угрозы и возможности, сильные и слабые стороны. Существует специальная методика SWOT-анализа. При этом различные факторы внешней и внутренней среды оцениваются по критериям экономического, социального, организационного, технологического состояний. Сочетание интра- и инфраменеджмента наиболее ярко проявляется в стратегическом менеджменте. Оно ярко проявляется также в системе управления, которая должна строиться, ориентируясь на факторы такого сочетания - факторы сложности внешней и внутренней среды.

Оценивание степени сформированности профессионально значимых личностных качеств, необходимых для осуществления организаторской деятельности, так же, показало устойчивую позитивную динамику. Как мы уже отмечали, зафиксированные изменения менее ярко выражены, чем по первым двум показателям, а также в сравнении с началом эксперимента, но явные при сопоставлении результатов в контрольной и экспериментальной группах. Так, на нулевом, первом и втором контрольных срезах полученные данные в контрольной группе практически не отличаются. Наиболее показательные результаты были получены в экспериментальной группе, где помимо системы использовались условия, которые обеспечили возможности для интенсивного формирования личностных качеств. Так, сотрудничество, регламентируя в целом процесс формирования организаторской культуры, определило последовательность воздействий на личность по формированию активности, креативности и коммуникабельности, а так же обеспечило комфортный эмоциональный фон для этих личностных изменений, а творческая деятельность предоставила возможности для реализации внутренних ресурсов и закреплению профессионально значимых личностных качеств.



Результаты проводимого нами эксперимента показали, что ценностные ориентации формируются значительно медленнее, чем знания или умения. Если личностные качества у большинства участников к началу исследования уже в определенной степени были сформированы, то такая специфическая характеристика, как ценностные ориентации нам пришлось формировать практически с самого начала. Поэтому мы не получили стремительной позитивной динамики в проявлении данного показателя на первом этапе ни в одной из групп, участвующих в эксперименте.

Скорее всего, ценностные ориентации относятся, так же как и профессионально значимые личностные качества, к той группе новообразований, которые накапливаются постепенно и проявляются спустя время. Однако в ходе исследования было установлено, что наибольшее влияние на формирование ценностных ориентаций оказывает использование всего комплекса условий.

Одним из самых важных социально-демографических показателей, характеризующих статус менеджеров, является показатель возраста. Типичный российский менеджер конца XX - начала XXI в. - человек в среднем от 36 до 45 лет. В настоящее время можно отметить тенденцию к омоложению данной категории руководителей. Значительное число менеджеров представляет группу молодых людей в возрасте от 26 до 35 лет. Более того, порядка 7% менеджеров составляют молодые люди в возрасте до 25 лет, в то время как руководителей старше 60 лет крайне мало. Все это говорит о том, что в последние годы произошла смена поколений в управленческом корпусе в России. Сам по себе факт знаменательный, с далеко идущими последствиями. Главное, на взгляд авторов, заключается в том, что основная масса руководителей стала руководителями и приобрела опыт управления уже в новых рыночных условиях.

Социально-демографическая типология российских руководителей была бы неполной без учета различий по полу. Согласно статистическим данным среди современных руководителей значительную долю составляют женщины. Данный феномен, безусловно, требует дополнительного исследования, но и сейчас ясно, что социально-экономические условия в России последних лет породили достаточно многочисленную, устойчивую и продуктивную генерацию женщин-руководителей.

Каково образование типичного российского руководителя? Подавляющее их большинство в качестве базового имеет инженерно-техническое образование. Вне всякого сомнения, это хорошо подготовленные специалисты (инженеры, конструкторы, технологи и т.д.). Руководителями они становятся, как правило, проработав какое-то время на инженерных должностях. Попятно, что работая в этом качестве, они приобретают опыт управления производством и руководителями назначаются только потому, что успешнее и быстрее других специалистов этот опыт накапливают. Однако фундаментальными управленческими знаниями они не обладают. В лучшем случае в период обучения в вузе они прослушали односеместровый курс по организации и управлению производством. Характеризуя российских руководителей с точки зрения образования, необходимо отметить три характерные особенности.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Александрова, Е.А. Педагогическое сопровождение старшеклассников в процессе разработки и реализации индивидуальных образовательных траекторий: Дис. ... д-ра пед. наук / Е.А. Александрова. – Тюмень, 2006. – 375 с.
2. Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука / Г.С. Альтшуллер. – М.: Сов. радио, 1979. – 175 с.
3. Арнольдov, А.И. Человек и мир культуры: Введение в культурологию / А.И. Арнольдov. – М.: Изд-во МГИК, 1992. – 237 с.

4. Бабий, Г.А. Формирование коммуникативной культуры менеджеров туристской деятельности в процессе их профессиональной подготовки: Дис. ... канд. пед. наук / Г.А. Бабий. – М., 1999. –170 с.
5. Базавлуцкая Л.М., Теоретико-педагогический анализ формирования организаторской культуры менеджеров./ Базавлуцкая Л.М. // Вектор наук. Тольяттинский государственный университет, Серия: Педагогика, психология, 2012.,№ 3, с.27-30
6. Базавлуцкая Л.М. Формирование организаторской культуры у будущих менеджеров / диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Челябинский государственный педагогический университет. Челябинск, 2011
7. Базавлуцкая Л.М. Генезис исследования формирования организаторской культуры. Монография. - Челябинск, 2014г.
8. Базавлуцкая Л.М., Творческий подход в системе высшего профессионального образования. [Текст] / Базавлуцкая Л.М. // Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты, 2013. № 1(10). С.5-9.
9. Библер В.С. От наукоучения — к логике культуры: Два философских введения в двадцать первый век. – М.: Политиздат, 1991. – 412 с.
10. Блауберг И.В. Проблема целостности и системный подход. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 448 с.
11. Бобовникова С.И. Технология формирования профессиональной культуры специалиста в информационно-коммуникативной среде организации: Дис. ... канд. социол. наук. – Курск, 2009. – 150 с.
12. Богачев К.Ю. Становление и развитие культурологического подхода в российской педагогике: Дис. ... канд. пед. наук. – Ростов-на-Дону, 2006. – 214 с.
13. Валиуллина Ч.Ф. Педагогическое моделирование процесса формирования этической культуры будущих менеджеров организации: Дис. ... канд. пед. наук. –Казань, 2009. – 192 с.
14. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
15. Войтальянова Я.И. Формирование профессиональной культуры будущего менеджера в процессе его профессиональной подготовки: Дис. ... канд. пед. наук. –Красноярск, 2007. – 202 с.

16. Гайсина Г.И. Культурологический подход в теории и практике педагогического образования: Дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2002. – 366 с.

17. Гнатышина Е.А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения: Монография. – СПб.: «Книжный Дом», 2008. – 424 с.

18. Гнатышина Е.А., Базавлуцкая Л.М., Проблемы экономического роста в России в современных условиях./ Гнатышина Е.А., Базавлуцкая Л.М. // В сборнике: Проблемы экономики, управления и права современной России сборник научных трудов по материалам I региональной научно-практической конференции. 2017. С. 6-14.

19. Гнидан Е.В. Ориентирование студента вуза на культуру организационной деятельности: Дис. ... канд. пед. наук. – Красноярск, 2006. – 166 с.

20. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения. – М.: Смысл; Издательский центр «Академия», 2006. – 336 с.

21. Горяйнова Н.М. Формирование управленческой культуры у будущих менеджеров средствами гуманитарных дисциплин: Дис. ... канд. пед. наук. – Челябинск, 2006. – 191 с.

22. Государственные требования к подготовке менеджеров высшей квалификации по программам «Мастер делового администрирования» // Приказ Министерства образования и науки РФ от 8 февраля 2008 г. № 40 «О государственных требованиях к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)».

23. Грановская Р.М. Творчество и конфликт в зеркале психологии. – СПб.: Речь, 2006. – 416 с.

24. Губанова М.И. Педагогическое сопровождение социального самоопределения старшеклассников // Педагогика. 2002. № 9. – С. 32–39.

25. Губанова М.И. Формирование готовности будущего учителя к педагогическому сопровождению социального самоопределения старшеклассников: Монография. – Кемерово: Изд-во ГОУ «КРИПО», 2003. – 220 с.

26. Дзюба В.А. Формирование предпринимательской культуры менеджера образования в системе непрерывного образования: Дис. ... канд. пед. наук. – Ростов-на-Дону, 2006. – 219 с.

27. Дмитриенко Т.И. Системный подход как основа конструирования учебного процесса в профессиональной подготовке будущих специалистов в вузе: Дис. ... канд. пед. наук. – Ставрополь, 2006. – 181 с
28. Доброхотова Л.Н. Воспитание нравственной культуры студента-менеджера: Дис. ... канд. пед. наук. – Оренбург, 2007. – 217 с.
29. Ершова О.А. Формирование управленческой культуры как компонента профессиональной компетентности будущего менеджера: Дис. ... канд. пед. наук. – Киров, 2005. – 172 с.
30. Забияко М.Ю. Формирование организаторских умений воспитательной деятельности на основе игровой педагогической технологии: Дис. ... канд. пед. наук. – Челябинск, 2004. – 207 с.
31. Закон Российской Федерации «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» // Российская газета. 1996. 29 августа.
32. Закон Российской Федерации «Об образовании» // Российская газета. 1992. 31 июля. – С. 3–6.
33. Золотарева Г.М. Формирование культуры управления персоналом в процессе профессиональной подготовки менеджеров: Дис. ... канд. пед. наук. – Тамбов, 2008. – 246 с.
34. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2004. – 509 с.
35. Ильясов Д.Ф. Педагогическое исследование: Учеб. пособие. – Челябинск: ГОУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», 2007. – 132 с.
36. Ильясов Д.Ф., Сериков Г.Н. Теория управления образованием: Учеб. пособие по спецкурсу для студ. пед. специальностей и руководителей образоват. учреждений. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2004. – 344 с.
37. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 384 с.
38. Калягин В.А., Матасов Ю.Т., Овчинникова Т.С. Как организовать психологическое сопровождение в образовательных учреждениях. – СПб.: КАРО, 2005. – 240 с.
39. Кан-Калик В.А. Никандров Н.Д. Педагогическое творчество. – Л.: Педагогика, 1990. – 144 с.
40. Карманова Т.О., Тюнин А.И. Трудовые конфликты и причины их возникновения. [Текст] / Карманова Т.О., А.И.Тюнин

// В сборнике: Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей.

41. Карпова А.Л. Формирование организаторских качеств педагога в процессе профессиональной подготовки: Дис. ... канд. пед. наук. – М., 2004. – 280 с.

42. Клоков Ю.А. Формирование управленческой культуры менеджера в процессе профессиональной подготовки: Дис. ... канд. пед. наук. – Калининград, 2006. – 191 с.

43. Ключкова Т.Н. Роль внутренней среды вуза в формировании профессиональной культуры специалиста: Дис. ... канд. социол. наук. – Нижний Новгород, 2003. – 184 с.

44. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года // Стандарты и мониторинг в образовании. 2002. № 1. – С. 3–16.

45. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю. Фандрайзинг как аддендум эффективной инновационной деятельности профессиональной образовательной организации//Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. 2015. Вып. 1. С. 152-162.

46. Корнеева Н.Ю., Корнеев Д.Н., Менеджмент профессиональной образовательной организации: теория и практика инновационного развития/Н.Ю. Корнеева, Д.Н. Корнеев//В сборнике: Гармоничное развитие личности: психология и педагогика сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. 2017. С. 4-9.

47. Корнеев, Д.Н., Роль педагогической инноватики в подготовке конкурентоспособного выпускника./Корнеев Д.Н.//Вестник Южно-Уральского университета. Серия: Образование. Педагогические науки № 36 (255)/2011

48. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Уварина Н.В. Проектирование и диффузия педагогических инноваций как методическая проблема современного непрерывного профессионального образования В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике Сборник статей по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального обучения. 2017. С. 60-69.

49. Саламатов, А.А., Уварина, Н.В., Корнеев, Д.Н. Организационное поведение : Учебное пособие/А.А. Саламатов, Н.В. Уварина, Д.Н. Корнеев/ЧГПУ. -Челябинск, 2015. -380с.

50. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Саламатов А.А. Инклюзивная компетентность педагога профессионального обучения: от идеи к диссеминации педагогического опыта Современные наукоемкие технологии. 2017. № 5-1. С. 116-120.
51. Кохановский В.П., Золотухина Е.В., Лешкевич Т. Г., Фатхи Т.Б. Философия для аспирантов: Учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 448 с.
52. Краевский В.В. Методология педагогики: пособие для педагогов-исследователей. – Чебоксары: Изд-во – Чуваш. ун-та, 2001. – 244 с.
53. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. – М.: Изд-во Статут, 2007. – 544 с.
54. Крылова Н.Б. Культурология образования. – М.: Народное образование, 2000. – 272 с.
55. Кузнецова А.Г. Развитие методологии системного подхода в отечественной педагогике: Монография. – Хабаровск: Изд-во ХК ИППК ПК, 2001. – 152 с.
56. Лекторский В.А. Деятельностный подход: смерть или возрождение? // Вопросы философии. 2001. – № 2. – С. 56–65.
57. Лихолетов В.В. Теория и технологии интенсификации творчества в профессиональном образовании: Дис. ... д-ра пед. наук. – Челябинск, 2002. – 432 с.
58. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение: Учеб. пособие / Под ред. Л.М. Митиной. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 336 с.
59. Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. – М.: Интеллект-Центр, 2005. – 424 с.
60. Мартин Д. Психологические эксперименты. Секреты механизмов психики. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. – 480 с.
61. Мкртычян Г.А. Психолого-педагогическая экспертиза в образовании: Теория и практика: Дис. ... д-ра психол. наук. – Нижний Новгород, 2002. – 351 с.
62. Мониторинг качества учебного процесса: принципы, анализ, планирование/ Авт.-сост. Г.П. Попова, Г.А. Размерова, И.Б. Ремчукова. – Волгоград: Учитель, 2007. – 124 с.
63. Морозов А.В., Чернилевский Д.В. Креативная педагогика и психология: Учебн. Пособие. – М.: Академический Проект, 2004. – 560 с.
64. Муравьев Е.М. Психолого-педагогическое сопровождение профессиональной деятельности персонала органов

управления образованием: Дис. ... д-ра пед. наук. – Тверь, 2004. – 356 с.

65. Нагорнова Г.В. Формирование информационной культуры будущих менеджеров в вузе: Дис. ... канд. пед. наук. – Киров, 2007. – 229 с.

66. Национальная доктрина образования в Российской Федерации // Народное образование 2000. № 2. – С. 14-18.

67. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 668 с.

68. О концепции перехода к регулируемой рыночной экономике в СССР // Постановление Верховного Совета СССР от 13.06.1990, № 1558-1. – М., 1990.

69. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / РАН. Ин-т рус. языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.

70. Орлова Э.А. Культурная (социальная) антропология. – М.: Академический Проект, 2004. – 480 с.

71. Персональный менеджмент: Труд. – 3-е изд. / С.Д.Резник, С.Н.Соколов, Ф.Е.Удалов, В.В. Бондаренко. – М.: Инфра-М, 2010. – 558 с.

72. Президентская программа подготовки управленческих кадров // Указ Президента РФ от 23 июля 1997 г. № 774.

73. Психология труда: Труд / Под ред. А.В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с.

74. Разумова Е.Д. Формирование основ корпоративной культуры будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки в вузе: Дис. ... канд. пед. наук. – М., 2008. – 205 с.

75. Редреева М.А., Базавлущая Л.М. / Проблемы подготовки будущего преподавателя к профессиональной деятельности, / В сборнике: Актуальные проблемы образования: позиция молодых материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2017. С. 139-141.

76. Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Гл. ред. В.В. Давыдов. – Т. 1. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. – 608 с.

77. Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Гл. ред. В.В. Давыдов. – Т. 2. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. – 672 с.

78. Рудакова А.М. Познавательные-оценочные ориентиры понятия «Формирование виртуальной культуры студентов сред-



него профессионального образования» // Педагогический опыт: теория, методика, практика. 2017. №1(6).с.130-131.

79. Рыжикова, А.М. Диагностика готовности специалиста к использованию лично ориентированных образовательных технологий [Текст] /А.М. Рыжикова // Психодидактика высшего и среднего образования: Материалы 7-ой междунар. науч.-практ. конф., 25-27 марта 2008 г. - Барнаул: Барнаул, гос. пед. ун-т, 2008. - С. 235-237.

80. Рыжикова, А.М. Мотивация педагогов СПО к внедрению лично ориентированных технологий обучения [Текст] / А.М. Рыжикова // Духовно-ценностные основы воспитания личности в системе непрерывного профессионального образования: Материалы науч.-практ. конф. - Екатеринбург, 2010. - С.

81. Рыжикова, А.М. Лично ориентированные технологии и их внедрение в систему повышения квалификации специалиста [Текст] / А.М. Рыжикова, Л.Д. Старикова //Профессиональное образование. Столица. - При.кк журналу, 2010, № , - С.

82. Рындак В.Г. Методологические основы образования (учебное пособие к спецкурсу). – Оренбург: Издательский Центр ОГАУ, 2000. – 192 с.

83. Савенков А.И. Психологические основы исследовательского подхода к обучению: Учеб. пособие. – М.: «Ось-89», 2006. – 480 с.

84. Сарсенбаева Б.И. Педагогическое сопровождение профессионального самосовершенствования будущего учителя: Дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2006. – 416 с.

85. Симонова Г.И. Педагогическое сопровождение социальной адаптации учащихся образовательных учреждений: теория и практика: Дис. ... д-ра пед. наук. – Киров, 2006. – 425 с.

86. Слободчиков В.И. Деятельность как антропологическая категория (о различии онтологического и гносеологического статуса деятельности) // Вопросы философии. 2001. № 3. – С. 48–57.

87. Смаглий Т.И. Формирование готовности будущих учителей к профессионально-педагогическому сотрудничеству в системе высшего образования: Дис. ... канд. пед. наук. – Костанай, 2003. – 177 с.

88. Сухачев В.Ю. Исследование человека: основные подходы в философской антропологии: Дис. ... д-ра философ. наук. – СПб., 2003. – 397 с.

89. Тимофеева Ю.Ф. Системно-модульный подход в формировании творческой личности учителя технологии: Дис. ... д-ра пед. наук. – Ижевск, 2000. – 455 с.

90. Тулькибаева Н.Н., Яковлева Н.М., Большакова З.М., Пушкарев А.Э. Теория и практика экспертизы качества образования на основе стандартизации: Монография. – М.: «Восток», 2002. – 206 с.

91. Тутолмин А.В. Становление и развитие творческой компетентности будущего учителя (на основе системного подхода): Дис. ... д-ра пед. наук. – Чебоксары, 2009. – 478 с.

92. Тюмасева З.И. Системное образование и образовательные системы: Монография. – Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 1999. – 280 с.

93. Тюнин А.И. Эволюция непрерывного образования [Текст] / А.И.Тюнин // Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты: Науч. Журнал. – Москва-Челябинск: АНО-МОЦ: Со-Дествие) 2012.-№3(8)-187с- (97-104)

94. Тюнин А.И., Яковлева Е.В. Кросс-культурный менеджмент. [Текст] / А.И.Тюнин, Яковлева Е.В. // В сборнике: Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей. Материалы и доклады Международной научно-практической конференции Под. Общ. Ред. Е.П. Велихова. 2017. С.439-442

95. Тюнин А.И., Яковлева Е.В. Кросс-культурные коммуникации [Текст] / А.И.Тюнин, Е.В. Яковлева // Наука 2017, №2. С. 119-121.

96. Тюнин А.И., Курышкина Е.Н. К вопросу об управлении мотивацией персонала. В сборнике проблемы экономического роста в условиях конкуренции: взгляд молодых исследователей. Сборник статей участников Международной научно-практической конференции студентов. 2014. С. 133-136.

97. Тюнин А.И., Причины трудовых конфликтов В сборнике: Фундаментальная и прикладная наука. сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2014 учебный год. Редакторы: М.В. Потапова, Д.И. Трушков, Л.Ю. Нестерова. Челябинск, 2015. С. 225-227.

98. Тюнин А.И. Непрерывное экономическое образование в условиях общеобразовательной школы. Алматы.:Алматинская академия экономики и статистики, 2004. -192с.

99. Тюнин А.И. Непрерывное экономическое образование в условиях общеобразовательной школы. Дис. ... канд. пед. наук. - Челябинск, 2001.-177с.

100. Тюнин А.И., Вerezубова Н.А. Дистанционные технологии подготовки специалистов наукоемких специальностей: факторы перехода на новый этап развития. В сборнике: Проблемы энергообеспечения, информатизации и автоматизации, безопасности и природопользования в АПК. Международная научно-техническая конференция. 2012. С. 148-155.

### **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

**Базавлуцкая Лилия Михайловна** – кандидат педагогических наук, доцент, кафедра экономики, управления и права, Профессионально-педагогический институт, ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет», г. Челябинск.

**Гнатышина Елена Александровна** – доктор педагогических наук, профессор, Заслуженный учитель Российской Федерации, директор Профессионально-педагогического института,

Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, г. Челябинск.

**Корнеев Дмитрий Николаевич** – кандидат педагогических наук, доцент, кафедра экономики, управления и права, Профессионально-педагогический институт, ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет», г. Челябинск.

**Корнеева Наталья Юрьевна** – кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик, Профессионально-педагогический институт, Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, г. Челябинск.

**Рудакова Александра Михайловна** – старший преподаватель, кафедра автомобильного транспорта, информационных технологий и методики обучения техническим дисциплинам Профессионально-педагогического института, Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, г. Челябинск.

**Рябчук Павел Георгиевич** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой, кафедра экономики, управления и права, Профессионально-педагогический институт, Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, г. Челябинск.

**Уварина Наталья Викторовна** – доктор педагогических наук, профессор, заместитель директора по научной работе, Профессионально-педагогический институт, Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, г. Челябинск.

**КОЛЛЕКТИВНАЯ МОНОГРАФИЯ**

*Научное издание*

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Компьютерная верстка: Корнеев Д.Н.

Подписано к печати 3.02.2017  
Формат 60X/16. Усл. Печ. Л. 10,1 Тираж 1000  
Отпечатано в типографии ФГБОУ ВО «Южно-Уральский  
государственный гуманитарно-педагогический университет»  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69