Министерство Транспорта Российской Федерации

Морской Государственный Университет

имени адмирала Г.И. Невельского

Контрольная работа по дисциплине:

“ Менеджмент "

Выполнил: студент

Максимов М.В.

Проверил: преподаватель

Силинский Ю.Р.

2009 г.

## 1. Коммуникация в организациях. Теория открытых систем

Коммуникация - это связывающие нити, объединяющие взаимозависимые части организации. Коммуникация является не только существенным элементом внутреннего функционирования организации, но и играет жизненно важную роль в обмене информацией между организацией и средой. Система коммуникации служит средством включения организаций в их внешнюю среду. Коммуникация представляет средства для процесса выработки и исполнения решений. Коммуникация осуществляет обратную связь, корректировку целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованием ситуации.

Система считается открытой, если существуют другие, связанные с ней системы, которые оказывают на нее воздействие и на которые она тоже влияет.

Организационные системы - это открытые системы, которые могут использовать замкнутые системы в качестве своих элементов, подсистем. Например, "ноу-хау" (знать как), составляющие элементы (ингредиенты) производства кока-колы, - замкнутая система.

Открытая система использует механизм обратной связи для того, чтобы придать определенную степень саморегулирования. Открытые системы имеют тенденцию к увеличению специализации и дифференциации функциональных свойств своих элементов. Открытые системы способны достигать одного и того же состояния независимо от начальных условий (это их свойство называют эквифинальностью).

Открытость системы означает, что быстрые изменения внешней среды приводят к соответствующим быстрым изменениям самой организации.

Система считается сложной, при наличии у нее многих целей.

Наличие у системы свойства эмерджентности (целостности) определяет, что некоторые элементы системы на определенных этапах развития системы могут функционировать менее эффективно, т.е. затрачивать больше ресурсов на преобразование или не до использовать свои внутренние ресурсы (возможности). Может представляться и такой случай, что каждый из элементов системы функционирует не оптимальным для себя образом действий, но вся система при этом функционирует наиболее эффективно.

В целенаправленных системах процесс преобразования организуется с привлечением компонентов, программ или заданий, которые состоят из совместимых элементов, объединенных для достижения определенной цели. В большинстве случаях границы компонентов системы не совпадают с границами её организационной структуры, и это очень важный момент при системном подходе.

Действия и решения, которые имеют место в системе, является прерогативой руководителей, менеджеров и других лиц, принимающих решение. Их обязанность - направлять систему на достижение поставленных целей. Нас в основном интересует изучение производственных организационных систем, являющихся целенаправленными, т.е. систем, имеющих определенное назначение или функцию, и ориентированных на получение одного или несколько доступных наблюдениям и измерениям результатов.

## 2. Отношения управления. Характеристика объекта управления

Объектом исследования науки управления являются процессы:

исследования, проектирования,

производства товаров (продуктов, изделий и услуг),

обращения, реализации и эксплуатации товаров, а также

технические, организационные, социальные элементы этих процессов.

Объектом исследования науки менеджмента являются отношения людей в процессах управлениях субъектом управления.

В системе управления следует обеспечивать рациональное сочетание нормативного, целевого, функционального, специального и линейного управления (руководства).

Нормативное управление определяется уровнем знаний специалистов менеджмента в конкретной организационной переработки информации субъективного мира. Так как информация служит мерой воздействия на объект (субъект) управления, то "машина - знания" конкретной организационной системы системе. Эти знания, в свою очередь, определяют качество "машины" по предопределяет её жизнеспособность к видоизменению в соответствии с потребностями внешней среды (объекта и субъекта управления). Нормативное управление определяет качество принимаемых решений, которое оценивается внешней средой. Нет знаний, нет - информации, и наоборот - нет информации - нет знаний.

Любая организационная система, в свою очередь, является субъектом управления посредством воздействия информационных источников - потребительских рынков.

Основное свойство субъекта - на основе воспринятой информации - принятие решений, которое может отличаться от решения лица, выработавшего какое-то решение, и переданное в виде информации для него.

Системы, подсистемы и их элементы обладают признаками (свойствами или характеристиками). Признаки могут быть "количественными" или "качественными". В зависимости от такого деления определяется и подход к их измерению.

## 3. Закономерности организации процесса управления

При выделении и проектировании систем первостепенное значение имеет определение их задач и целей. По мере того как мы отходим от абстрактных рассуждений, установление назначение системы становится более четким и рабочим. Помогает нам в этом процессе определенная взаимосвязь между целями, которые достигаются при наличии у системы определенных функций. Отсутствие необходимых функций у системы не гарантирует достижение ОС определенных целей. Функции же системы реализуются набором необходимых задач, решение которых обеспечивает реализацию этих функций. Функции также, в свою очередь, определяют структурные элементы субъекта управления. Мера эффективности показывает, в какой степени достигаются цели системы, и дает представление о количественной величине проявления признаков систем.

Функция



Рисунок 1. Взаимосвязь цели, функций, задач и структуры организационной системы

Все системы, подсистемы, элементы, создаваемые или используемые человеком, имеют свое специфическое назначение, или наделяются функцией, когда вступают во взаимоотношения с другими подсистемами в рамках общей системы. Таким образом, связи подсистем между собой и с системой в целом очень важны при изучении систем. Функция - это вид деятельности элемента, подсистемы и системы в целом. Отсутствие (или избыточность) определенного функционального элемента в системе означает и отсутствие определенных действий со стороны системы и, соответственно, ее поведение не будет адекватным условиям внешней среды.

В организационных системах различают следующие виды функций:

Функции руководителя (организация, планирование, координация, контроль, мотивация и педагогическая).

Функции системы управления.

Функции процесса управления.



Рисунок 2. Нормативные и технологические цели

Разработка цели управления отличается от прогноза и плана, но тесно с ним связана. План выступает как средство достижения цели. Потому план должен соответствовать цели. Цель предполагает, прежде всего, всестороннюю и качественную оценку будущего состояния системы, это по возможности законченное и комплексное представление данного состояния. При таком понимании цели управления ее постановка должна предшествовать планированию. План должен содержать цели управления.

Прогноз - это предвидение направлений и тенденций развития системы. Его особенность в том, что он содержит описание как желаемых, так и возможных, но нежелательных состояний системы в будущем. Например, прогнозы научно-технического прогресса, устанавливая тенденции его развития, указывают также и на возможные отрицательные последствия, связанные с урбанизацией, загрязнением среды и пр. Такие тенденции не могут быть включены в цели управления. Наоборот, цели управления предусматривают изменение этих тенденций. Таким образом, прогноз должен предшествовать формулированию цели управления. Прогноз определяет направление развития системы, цель - наиболее приемлемое ее состояние, план - суть и средства достижения поставленных целей.

Прогнозирование должно предшествовать определению целей не только в методологическом отношении, но и в отношении организации процесса управления. Процесс прогнозирования может быть нормативным (технологическим) или изыскательским [76].

Если процесс прогнозирования нормативный, т.е. осуществляемый по определенной технологии принятия решений, то и цели будут нормативными. Как правило, нормативные технологии принятия решений действуют в рамках коммуникационного коридора организационной системы.

Если процесс прогнозирования связан с творчеством, где поиск целей идет вне рамок комму коммуникационного коридора организационной системы с использованием новейшей технологии принятия решений, то и цели, соответственно, будут изыскательскими.

Основное предназначение изыскательских целей - это расширение рамок коммуникационного коридора организационной системы. Расширение рамок коммуникационного коридора для организационной системы очень важный процесс, так как развитие системы происходит только в рамках этого коммуникационного коридора.

Изыскательские цели определяются новаторскими технологиями:

технологиями менеджмента для принятия решений, или

совершенствованием процесса управления;

технологией организации производства, или

производством продукции по новой технологии.

Как правило, в своей основе, они революционны для развития организационной системы. Это активизация прорыва во внешней среде, усиление своей жизнеспособности. В то время, как технологические цели, определяемые стандартизированными технологиями менеджмента, это эволюционное развитие организационной системы.

## 4. Классификация реакций

Таблица 1 дает классификацию реакций. На сегодняшний момент на большинстве фирм доминирующим оказывается один определенный тип реакции. Это обычно происходит на тех фирмах, которые выросли в своей основной зоне хозяйствования, а потом либо продолжали оставаться в этой зоне, либо диверсифицировались.

Таблица 1. Классификация реакций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Существующая | Предпочтительная | Действия руководства ГОФ |
| Доминирующая | Та же самая доминирующая;  Другая доминирующая;  Множественная реакция. | Ликвидировать разрыв в реакции;  *Перепроектировать организационную структуру;*  Создать множественную реакцию или;  *Переформировать окружающую среду (зоны бизнеса);* |
| Множественная реакция | Доминирующая;  Множественная реакция. | *Перепроектировать организационную структуру;*  Ликвидировать разрыв в реакции. |

Анализ предпочтений может показать, что один и тот же тип реакции должен оставаться доминирующим и в будущем. Это, как правило, происходит тогда, когда задачи фирмы остаются стабильными и ожидается, что зона бизнеса, которая дает фирме большую часть ее прибылей, будет сохранять прежний уровень изменчивости и что интенсивность конкуренции в остальной (меньшей) части ЗБ будет оставаться низкой. В этом случае, как видно из таблицы, предписывается усиление существующего типа потенциала путем ликвидации соответствующих разрывов в приоритетах.

В окружении фирмы 90-х годов наблюдается отход от традиционного уровня изменчивости в основной ЗБ.

Результатом анализа реакций является определение предпочтительного типа реакции, отличающегося от традиционного. *Это смещение, как правило, происходит с производственной или конкурентной реакции на инновационную или предпринимательскую.* Здесь рекомендуемое действие - переключиться с потенциала фирмы на профиль, который обеспечивает новую доминантную реакцию.

Еще одно часто наблюдаемое явление - предпочтительная реакция, которая больше не является доминирующей. Например, все типы реакции имеют приоритетную значимость. Это происходит в тех случаях, когда фирма диверсифицирована до такой степени, что от нескольких ЗБ можно ожидать примерно равного процента в общих прибылях.

Аналогичными будут также случаи, когда можно ожидать очень жесткой конкуренции в тех ЗБ, которые пока приносят сравнительно малые доли прибыли. А это значит, что если фирма не изменит своей традиционной реакции, эти области вряд ли останутся прибыльными.

В таком случае у фирмы есть два альтернативных варианта действий:

Создать фирму с разнообразным потенциалом, в которой могут сосуществовать несколько различных типов реакции. Это требует высокого уровня управленческой гибкости и диверсификации.

Прекратить деятельность фирмы в некоторых ЗБ, с тем, чтобы уменьшить диапазон необходимых для успеха решений. Как уже упоминалось, эта альтернатива уже используется рядом крупных фирм.

Можно сделать вывод, что анализ реакции можно использовать для проектирования каждого из компонентов потенциала системы управления.

Под *технологией менеджмента* понимается самостоятельная методологическая дисциплина, обладающая следующими свойствами:

Используется специалистами управления в качестве нормативного материала при проектировании технологии принятия решений;

Методология отражает все функции процесса управления (основных - координация, планирование, анализ, регулирование и учет) и содержит конкретные методы и технику реализации на практике этих функций процесса управления;

Имеет самостоятельную научно-теоретическую базу.

Технологии менеджмента можно квалифицировать как *активные и обеспечивающие*.

*Активные* технологии менеджмента это такие технологии менеджмента, технология принятия решений которых ориентирована на разработку Руководителей воздействий, прежде всего, по внешней среде фирмы.

*Обеспечивающие* технологии менеджмента это такие технологии менеджмента, технология принятия решений которых ориентирована на разработку Руководителей воздействий, прежде всего, по внутренней среде фирмы.

*Программно-целевого управление.* Технология менеджмента, позволяющая разработать серию программ для достижения целей, которые определены активными технологиями менеджмента: при стратегическом, маркетинговом, инвестиционном и инновационном планировании. Программы координируют действия функциональных подсистем системы управления по времени их осуществления. Технология программно- целевого управления содержит такие понятия, как сценарий, дерево целей, управляющую, координирующую, исполняющую, контролирующую программы и т.п. Данная технология согласует внутреннюю среду организационной системы с направлением действий во внешней среде [53, 58, 69].

*Управление проектами.* Эта технология сочетает технику менеджмента программно-целевого и инновационного менеджмента. Основа данной технологии является бизнес-план, который является проектом для реализации, целью технологии управления проектом [74].

## 5. Управление методом экстраполяции

Следующим важным этапом была система управления на основе метода экстраполяции.

Коренное различие между системами управления методом контроля и методом экстраполяции состоит в том, что первая основана на прошлой деятельности, а последняя экстраполирует прошлое в будущее, где решения принимались на основе экономико-математических моделях по расширению (или снижению) объема производства товаров.

Первый этап - использовать прошлые тенденции в качестве основы для прогнозирования будущих тенденций в окружении: народонаселении, экономике, технологии, конкуренции и других факторах. Исходя из прогнозируемой эффективности, определить тенденции измерения прибыльности фирмы.

Второй этап - сравнить тенденции окружения и эффективность фирмы и определить цели фирмы. Обычно цели намечаются на уровне более высоком, чем вытекает из тенденций эффективности, для того чтобы стимулировать улучшение уже достигнутых результатов.

Третий этап - преобразовать цели в скоординированную программу действий для различных подразделениях фирмы. Эти программы содержат графики мероприятий, контрольные сроки.

Программы мероприятий затем переводятся на язык финансовых планов распределения ресурсов: людей, материалов, денежных средств и площадей, необходимых для осуществления программ.

Программы мероприятий и план распределения ресурсов служат основой для формирования планов по прибыли.

Последний этап планирования - проверка осуществимости, т.е. определение того, насколько планируемые результаты удовлетворяют руководство, а также проверка наличия ресурсов, необходимых для различных подразделений фирмы (деньги, кредитоспособность, наличие компетентных руководителей).

На вид простой набор действий в действительности оказывается трудным и сложным. Частично это объясняется тем, что управление методом экстраполяции требует огромного объема новой информации, разработки новых методов измерения, составления графиков и процедур оценки. Более того, управление методом экстраполяции предполагает активное участие и поддержку всех уровней управления. Его эффективность обусловлена наличием вертикальной и горизонтальной координации, а также руководства и поддержки со стороны высших уровней управления. Но, самое главное, оно требует перестройки мышления фирмы, т.е. переноса акцента с прошлого на перспективу.

Основная перспектива управления методом экстраполяции распространяется на несколько элементов системы принятия решений. Наиболее комплексной из них является долгосрочное планирование, которое доминирует над всеми элементами по принятию решений.

По логике такой концепции управления следует, что производственную программу и финансовый план необходимо выполнять и контролировать. Но теперь обе эти функции могут исходить не из прошлых результатов, а из того, что надо сделать в будущем. В опережающем контроле акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на измерение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. В реализации акцент смещается соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей.

Такой контроль имеет две возможные альтернативы:

произвести корректирующие действия или

если оценка результатов показывает, что ранее определенные цели стали нереальными, изменить цели.

В различных случаях использования долгосрочного планирования встречалась любопытная аномалия. При том, что цели, программы и планы концентрировались на будущем, система контроля оставалась традиционной, т.е. направленной в прошлое: она реагировала на отклонения сегодняшних результатов от плана на текущий период.Это означает, что элемент "цель" и элемент "оценка результатов" продолжали оставаться несвязанными. Более логичное сочетание планирования и опережающего контроля должно называться долгосрочным планированием по критерию адекватности с окружающей средой.

Если структура рыночного спроса не меняется, технология принятия решений фирмы, в расчете, что структура конкуренции и развитие спроса стабильны, и, тогда, что управление методом экстраполяции как нельзя более подходит для обеспечения будущей жизнеспособности фирмы.

Однако если наблюдается насыщение рынка или падение спроса, или существенно меняется структура рынка, или происходят научно-технические прорывы, или значительно меняется социально-экономическое окружение, эффективность, это становится опасным для жизнеспособности фирмы.

Поэтому в 60-х годах фирмы разработали более сложную систему управления, которую мы назовем системой предпринимательского типа.

## 6. Фирма будущего

Контуры фирмы завтрашнего дня являются предметом обсуждения в течение длительного времени. Из обильного материала выбрали четыре важнейших обстоятельства, которые будут оказывать на руководителей большое влияние.

Управление завтрашнего дня будет осуществляться в более широкой институциональной перспективе. Возрастающее значение хозяйственной деятельности как социальной силы, с одной стороны, и растущее внимание государства к социальным вопросам - с другой, диктуют необходимость более тесного взаимодействия между фирмой и обществом. Общество будет ставить все больше задач и устанавливать приоритеты в распределении ресурсов, что поставит фирму в условия конкуренции и сотрудничества с другими типами организаций, включая государственные учреждения, университеты, некоммерческие организации и различные фонды. Возникнут новые группы организаций, призванные выполнять задачи, поставленные обществом, где фирмы станут обязательными, пусть и не главными, участниками. Новые нужды общества, его требования к фирмам и ограничения их деятельности заставят общее руководство включать переменную общественной полезности практически в каждое серьезное решение. Предметом забот завтрашнего управления станут системы целей и ценностей фирмы.

Также очевидно, что фирмы будут функционировать в расширенных географических границах и политической перспективе, имея дело с различными национальными обычаями, культурами и уровнями экономического развития. Таким образом, в принятии решений появятся дополнительные переменные - культура и политика.

Такой переход к более широкой перспективе ни в коем случае не является само собой разумеющимся для руководителя. Недавние события свидетельствуют о том, что руководители теряются и пасуют перед требованиями общества. Подтверждением этому служат конфликты между нефтегазовыми и энергетическими корпорациями с государственными органами, реакция страховых компаний на недостатки в практике страхования автомашин.

По всей вероятности, складывается новый архетип: руководитель - государственный деятель. Он обладает чувством истории, знает политику, разбирается в различных культурах, умеет установить правильные взаимоотношения фирмы с ее социально-политическим окружением. При принятии хозяйственных решений он учитывает экономические, социальные, политические и культурные факторы. Он также умеет использовать политическое влияние, владеет искусством переговоров.

Второй важной чертой фирмы будущего является информационный взрыв. Он обусловлен частично технологией, частично диверсифицированностью и глобальным масштабом фирмы, а частично - увеличением числа переменных и, следовательно, возросшей сложностью управленческих решений. Взрыв захватывает как объем, так и предметное содержание информации, необходимой для управления. Сложные структуры системы коммуникаций и принятия решений требуют более высокой компетенции в области организации и системотехники. Сложными станут не только процедуры, но и слияния фирм за счет новых приобретений. Управление таким объемным и сложным информационным процессом потребует разнообразных способностей и умений, что создает предпосылки для появления нового архетипа руководителя. Назовем его созидателем системы.

Третья черта - возрастающая сложность фирмы как поведенческой системы. Возросший удельный вес научных исследований и разработок в деятельности фирмы, все большая численность научного и инженерного персонала будут диктовать необходимость приведения уровня компетентности руководства в соответствие с уровнем технологии. Широкое использование сложных систем обеспечения принятия решений потребует усиления согласованности действий штабных и линейных руководителей. Объем, сложность и разнообразие номенклатуры продукции фирмы приведут к дальнейшей децентрализации процесса принятия решений. Таким образом, по мере того как фирма становится более сложной информационной системой, она также становится и системой с более сложным поведением.

Кроме того, на процесс децентрализации решений (распределенной технологии принятия решений) влияет повышение требований к профессиональной квалификации специалистов системы управления (менеджерам, экономистам, юристам, маркетологам, финансистам, коммерсантам, бухгалтерам, научно-исследовательских лабораторий (НИОКР)), что многократно увеличивает постоянную часть затрат фирмы. Поэтому фирмы все более и более привлекают специализированные консалтинговые фирмы и оплачивают их услуги. Это приводит к тому, что и *организационная структура фирмы так же становится распределенной, рассредоточенной* по многим самостоятельным профессиональным фирмам*.* Но и производственный процесс так же выгоднее рассредоточить, распределитьпо множеству специализированных фирм или использовать живой труд и оборудование технопарков. Это освобождает учредителей от множества социальных проблем, профсоюзного давления.

Контур фирмы будущего опровергает предсказания, что век технологии лишит управление человеческого элемента, централизует процесс принятия решений и благодаря автоматизации сократит число руководителей. Действительно, число руководителей, занятых обработкой данных, уменьшается. Но места этих руководителей занимают лица, принимающие решения, эксперты в области информации, теории управления и технологии.

Фирма будет человекоемкой и более чем когда-либо зависеть от человеческой фантазии, творчества и инициативы. Сокращение численности рабочих за счет автоматизации будет компенсировано творческим вкладом главных руководителей, ученых, теоретиков управления и экспертов в области технологии.

Эта тенденция подтверждает, что созидатель (архитектор) системы должен быть квалифицированным специалистом не только в проектировании информационных систем, но и в проектировании сферы поведения людей на фирме.

Четвертая существенная черта - растущая рассогласованность требований к фирме со стороны среды.С одной стороны, интенсивная конкуренция, ускорение связи и транспортировки в глобальном масштабе потребуют более быстрых реакций на изменения спроса, действия конкурентов, вопросы, связанные с продукцией и технологией. С другой стороны, задачи по развитию новых видов продукции, новой технологии и маркетинга приведут к изменениям, которые все меньше будут связаны с прошлым. Более короткий жизненный цикл технологии и спроса превратит стратегическое управление скорее в обычный (а не исключительный) метод обеспечения прибыльности фирмы в будущем.

Все вышеперечисленные тенденции могут продиктовать необходимость придавать большее значение предпринимательским способностям руководителя. Все меньшее количество решений будет приниматься на основе экстраполяции прошлого опыта, и все больше решений явится оригинальными. Они будут касаться совершенно новых для фирмы проблем и возможностей, требующих скорее анализа, основанного на воображении, и суждений, чем использования стандартных правил выработки решений. Природная склонность к предпринимательству, воображение, творческие способности и готовность к риску станут для руководителя фирмы будущего столь же необходимы, как это было во времена промышленной революции.

Но сложность будущих задач заставит предпринимателя учитывать суждения экспертов в тех областях, где у него самого опыт невелик. Таким образом, будучи человеком риска, обладающим творческим подходом к ситуации, руководитель должен к тому же стать экспертом по использованию экспертной информации.

Кроме того, в отличие от предпринимателя эпохи промышленной революции, предприниматель последней четверти ХХ столетия должен сойти с традиционного пути развития фирмы с помощью форм организации, которые оказывают сопротивление нетрадиционным, новаторским решениям, при этом чем смелее и оригинальнее перемены, тем сильнее сопротивление. Таким образом, помимо творческого подхода, готовности к риску и умению использовать мнение экспертов, предприниматель должен будет проявить способность управлять с помощью личного обаяния осуществлением перемен, принимаемых без восторга.

## 7. Приобретение опыта использования экспертов

Все рассмотренные выше положения позволят сделать вывод, что важнейшие решения по организации управления фирмой все в большей степени зависят от мнений разного рода специалистов.

*Фирмы становятся все более наукоемкими*. Это относится не только к отраслям новейшей технологии, но и ко многим другим, где в технологию вкладывается наибольшая часть средств и где она существенная переменная успеха. Капиталовложения в здания, сооружения и оборудование растут постепенно, а в исследования и разработки - гигантскими темпами, достигая иногда 2/3 вложений в основные фонды, что равно по величине сумме всей прибыли в обрабатывающей промышленности.

По мере роста размера капиталовложений увеличиваются их технологическое наполнение и сложность. С ростом сложности руководству все труднее становится поддерживать уровень своих технических знаний, необходимых для принятия соответствующих решений.

Таким образом, по мере увеличения средств, которыми оно рискует, руководство фирмой все меньше понимает цели и последствия капиталовложений. В результате руководству все больше приходится полагаться на знания и советы различных технических специалистов, которые, как правило, не имеют прямых контактов с руководством и никогда не считались частью управленческого аппарата. Следовательно, в высшем звене управления принятие решения по важнейшим вопросам все больше становится групповым процессом.

*Другая сложность заключается в изменении технологии принятия решений.* В начале столетия, когда происходили рост фирм и усложнение их производства, категория управленческого аппарата, именуемая "штаб", также приобретала все большую численность и значение. Первоначально штаб занимался подготовкой решений: собирал, классифицировал, анализировал и представлял необходимую для решений информацию. Задача штабных специалистов - поставлять информацию, а не участвовать в принятии решений. Руководители штабного аппарата (*функциональных подсистем, служб*) управления обычно не обладали какими-то уникальными способностями принимать решения, каких не было у линейных руководителей. Они скорее относились к расширенному составу высшего руководства, нежели представляли в нем особую группу. Функциональные руководители являлись "органами чувств" высшего руководства.

Во второй половине нашего столетия ситуация быстро менялась. Возник новый тип штабного руководителя, обладающий знаниями, которых нет у общего руководства фирмы. Это - специалисты по обработке данных (автоматизированных систем управления - АСУ) и специалисты по научному решению проблем, известные как специалисты по экономико-математическому моделированию. Специалисты по обработке данных разрабатывали технологию принятия решений с учетом информационных баз данных компьютерных технологий, а специалисты по экономико-математическому моделированию разрабатывали процесс принятия решений, как анализ последствий альтернативных решений на соответствующих моделях по объекту управления. Таким образом, в обмен на более совершенную входную информацию и анализ последствий главный руководитель уступал контроль за важнейшими составляющими процесса принятия решений.

Дело может дойти до полного отказа высшего руководства от контроля за принятием решений. Некоторые авторы, например Дж. Гэлбрейт, утверждают, что на крупных фирмах такой отказ неизбежен и что фактически он уже имеет место.

Чтобы этого не произошло, высшее руководство должно выработать и совершенствовать умение, характерное для некоторых выдающихся руководителей: умение использовать экспертные знания.

*Постоянно расширять и совершенствовать знания, не уступающие знаниям специалистов, очевидно, невозможно.* Даже если главный руководитель всю жизнь только бы и делал, что учился, он и тогда бы не смог приобрести всего необходимого их объема. Потому что руководство - это не специальность, а функция (вил) деятельности человека в системе управления, точно так же, как и предпринимательство, характеризующее вид деятельности человека в системе управления, а не специальность. Многие люди, в той или иной степени, могут стать предпринимателями, или руководителями, если им позволят психомоторные факторы, данные человеку от Бога и Родителей.

Следовательно, ответ им нужно искать в другом направлении - в развитии умения оценивать вклад специалиста, даже не будучи в состоянии до конца разобраться в его сути. В настоящее время еще нет ясного представления, в чем состоит такое умение и как оно вырабатывается.

Ниже приводятся некоторые пути приобретения опыта в использовании экспертных знаний.

Опытные руководители, работающие с техническими специалистами и учеными, зачастую дают конкретную оценку этим экспертам.

Это делается следующим образом. Руководитель держит на контроле прогнозы специалистов и позднее сопоставляет их с фактическими данными. Тогда становится ясно, насколько верны прогнозы того или иного специалиста. Они даже могут дать особое задание эксперту: проверить надежность экспертных прогнозов. Одна из причин того, что при новом назначении главный руководитель предпочитает окружить себя людьми, с которыми он работал прежде, - желание иметь надежных экспертов.

При работе со специалистами полезным является умение взаимодействовать с представителями других идеологий. Как уже было сказано, и руководители, и специалисты имеют четкие нормы и цели, которые они привносят в свою работу. При оценке экспертных предложений желательно знать эти нормы и их влияние на поведение специалистов. Вот пример, который часто встречается в новейших отраслях. Инженеры, имеющие подготовку в проектировании оборудования военного назначения, вырабатывают привычку работать на очень высоком уровне качества и надежности, не обращая внимания на себестоимость изделия. Когда им поручают проектировать изделие гражданского назначения, эта привычка обычно приводит к тому, что их изделие с коммерческой точки зрения получается неконкурентоспособным. Курсы по развитию навыков взаимодействия с представителями других сфер уже созданы и успешно функционируют.

При необходимости принять важное решение опытные руководители часто запрашивают мнения многих специалистов и могут даже устраивать дебаты, где сталкиваются противоположные мнения.

Руководители, которым приходится полагаться на специалистов, должны достаточно хорошо разбираться в соответствующей области, чтобы для анализа реальной проблемы, которую ему предложено решить.

Главному руководителю фирмы нет необходимости учиться пользоваться этими методами, но он должен знать границы их применения. Так, основанный на экстраполяции прогноз не может правильно отразить быстро меняющееся окружение, а анализ действующих в данной области сил не отразит ни тенденций в планах фирмы на будущее, ни уязвимых мест в ее будущей позиции среди конкурентов.

Возьми другой пример. Руководители, которым предлагают решать задачи линейного программирования, должны знать о том, что наличие даже малейшего нелинейного элемента в задаче может поставить под сомнение и даже сделать опасным ее решение методами линейного программирования. Линейное, "туннельное мышление" утверждает, чем меньше потратишь, тем больше заработаешь. Найдите человека с такими понятиями, но это "серьезно" обсуждают математики с экономистами. При таком понятии, ничего не потратишь, больше всех заработаешь. Пример, Государственная Дума России при обсуждении бюджета нации.

К сожалению, в большинстве вводных курсов, знакомящих руководителей высшего уровня с основами технических наук и экономико-математическими методами, ничего не говорится о том, как эти науки соотносятся с практическими проблемами. Так, при знакомстве с линейным программированием руководителю предлагают решать простые задачи, но ничего не говорят, для каких случаев годится этот метод. Это объясняется тем, что часто преподаватель технической науки свято верит в универсальную применимость своей методики и плохо представляет границы ее применения. Может быть, следует сформировать курс о сфере применения технических наук.

Когда руководитель обеспечит себе поддержку со стороны специалистов, он должен выработать собственную линию в принятии решений и их эффективной реализации. Ранее мы пришли к выводу, что быстро меняющееся окружение требует одновременного использования знаний, умений и талантов всех шести архетипов руководителя и что вариант, когда во главе фирмы становится тот архетип, который требуется в данный момент, отошел в прошлое.

Так, некоторые банки, есть примеры, эту проблему пытаются решить путем найма предпринимателей, работавших вне банковской сферы.

Одна компания определила, что в будущем ей потребуются в сочетании три различных типа главного руководителя: предприниматель, руководитель ростом фирмы и консерватор.

Компания разработала программы выявления и подготовки каждого из этих трех типов руководителя, наметила для каждого типа путь служебного продвижения. Такое осознание необходимости иметь в высшем звене одновременно несколько различных архетипов главного руководителя является отходом от традиции. Эта традиция подразумевала, что, с одной стороны, они имеют универсальную применимость для решения всех проблем, стоящих перед фирмой. Традиционно считалось, что навыки высшего руководства, накопленные в одной отрасли, можно полностью использовать и во всех других отраслях.

Американский журнал "Бизнес уик", считая необходимым формирование команд из нескольких типов главного руководителя, сообщил, однако, что в интервью, данных журналу несколькими руководителями фирм, они не подтвердили эту необходимость. Они считают, что прежний тип руководителя-универсала, занимающегося сразу всеми вопросами, будет адекватен и в будущем. Таким образом, вопрос этот поднят, но еще не решен.

Если, по мнению автора, этот вопрос будет решен в пользу множественного руководства фирмы, должностное продвижение кандидатов будет иметь некоторые затруднения.

Большинство школ управления, считающих, что они проводят собственную линию, на практике развивают архетип руководителя, который мы можем плановиком (иначе - руководитель, способный управлять ростом фирмы) Учитывая, что *школы управления всегда очень медленно реагировали на запросы хозяйственных организаций*, можно с уверенностью предсказать, что подготовка разных типов руководителей выпадет на долю только крупнейших фирм.

Эволюция принципа множественного руководства будет зависеть от разработки методов отбора различных систем оплаты труда и материального стимулирования, соответствующих разным архетипам.

Наблюдавшееся в прошлом предпочтение многих крупных фирм продвигать на высокие должности своих сотрудников может уступить место уже намечающейся тенденции назначать на высшие руководящие должности некоторые архетипы (как, например, государственный деятель), которых трудно вырастить в стенах фирмы.

Концепция единого руководства будет постепенно вытеснена концепцией офиса главного руководителя подразделения фирмы, а концепция единства полномочий и ответственности - концепцией *разделенных полномочий и ответственности*.

## 8. Эволюция систем управления. Тенденция образования множественного руководства фирмой

Управление - комплексный процесс, направленный на решение проблем, который может быть представлен - как отслеживание тенденций (динамика) (далее под этим понимается - "динамическая статика", "заморозка по времени"), постановка целей, понимание проблем и возможностей во внешней среде, её диагноз, а за тем, разработка и выбор альтернатив, составление программ и бюджетов, направление на реализацию и определения мер по их выполнению системой управления.

В процессе своего развития системы управления, при взаимодействии с внешней средой, образовали несколько моделей *поведени**я фирмы в борьбе за потребителя*, каждая из которых приспособлена к определенному уровню изменчивости внешней среды фирмы, определяемая потребителями, конкурентами и косвенной средой.

Таких моделей поведения мы можем пока выделить пять, согласно кривой Гомпарта по объему продаж:

Предпринимательский;

Конкурентный;

Инновационный;

Производственный;

Творческо-административный, при кризисе объема продаж.

Использование каждой модели поведения, используемых при целенаправленном управлении, требуют различных комбинаций знаний, квалификации, способностей и личных качеств работников.

Каждая модель поведения подчеркивает определенную управленческую роль, требующую специфических знаний, умений и черт характера руководителей, которые имеют все данные для реализации таких конкретных ролей, мы будем называть архетипами. Наш первый архетип - лидер, второй - администратор, третий - плановик, четвертый - предприниматель.

*Типы главных руководителей,* которые обладают необходимыми качествами при разных моделях поведения фирмы, для организации (реализации) опосредственного управления потребителями (источником доходности), мы назвали архетипами:

Линия поведения фирмы - предпринимательская. Предприниматель, хотя и ориентирован на будущее, отличается от *плановика* тем, что стремится изменить динамику развития фирмы, а не экстраполировать ее прошлую деятельность. В то время как плановик оптимизирует будущее фирмы в области ее сегодняшней деятельности, предприниматель ищет новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции фирмы. Плановик проецирует прошлое в будущее, предприниматель же творит будущее фирмы. Плановик рационален и допускает лишь дозированный риск, а предприниматель - прирожденный экспериментатор и никакого риска не боится. Плановик экстраполирует цели фирмы - предприниматель ставит новые и более сложные цели. Плановик склонен к типовым решениям и выбирает один из имеющихся вариантов - предприниматель стремится к решениям нестандартным и разрабатывает варианты сам. .

Конкурентный. Руководитель-плановик стремится к оптимизации будущей деятельности фирмы, концентрируя основные ресурсы в традиционных хозяйственных областях и направляя фирму на достижение поставленных целей.

Кроме специфических способностей, эти два архетипа должны обладать различными сочетаниями черт характера и талантов.

Производственный. Цикл контроля требует от руководителя с административным складом характера, хорошо представляющего будущие объёмы продаж, что существенно для успешной деятельности фирмы. Это - способность определить место сбоя и принять корректирующие меры. Не бросаясь в крайность полного игнорирования человеческой личности, руководитель-администратор все же не позволит, чтобы человеческие симпатии и антипатии в трудовом коллективе заслоняли основное дело. Он готов решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях.

Творческо-административный, при кризисе объема продаж. *Лидер* играет свою роль в процессе реализации решений. Здесь особенно ценятся умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. В более ранних представлениях об управлении дар лидерства рассматривался как важнейшее (и почти единственное) требование к руководителю. Отсюда происходит и определение управления как "обеспечение выполнения людьми определенных заданий". Это, действительно, основное качество руководителя, без которого не могут быть успешно реализованы управленческие решения. Однако лидер - это лишь одна из нескольких ролей, необходимых для успешной деятельности современной фирмы.

*Лидер* - быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу. *Администратор* - быть предельно объективным и полагаться на факты и логику. *Плановик* - иметь аналитический склад ума, методичность в работе и ориентацию на будущее.

*В течение первой половины века* последовательное развитие требований внешнего окружения было таким, что один архетип мог обеспечить успех фирмы. Так, предприниматели были вытеснены управляющими ростом, а они в свою очередь заменены администраторами (контролерами).

*Во второй половине века* возникла потребность в двух новых архетипах - *государственных деятелях и созидателях системы*, которые почти исчезли в средних и крупных фирмах. Причем в диверсифицированной фирме все архетипы требуются одновременно.

По мере возрастания комплексности проблем и технологической сложности *каждый архетип во все большей степени зависит от знаний экспертов*. Нагрузка на управление значительно увеличилась в результате множественности и комплексности проблем, с одной стороны, и укрупнения фирм - с другой.

Трудность состоит в том, каким образом руководители в 2000-е годы будут решать все многообразные проблемы.

Увеличение объема работы во многих случаях ведет к переходу от единственного главного руководителя к соответствующему подразделению на уровне корпорации в целом.

Привлечение экспертов может стать более эффективным при условии превращения главных руководителей в экспертов по использованию экспертов.

Необходимость в различных способностях, которые редко сочетаются в одном человеке, вызывает тенденцию к специализации руководителей-дженералистов на одной или более архетипичной роли, что практически не возможно.

## 9. Системы и структура

С начала века число управленческих задач, и их сложность неизмеримо возросли, границы среды фирмы раздвинулись, и перемены стали происходить гораздо чаще. От простой стратегии, Г. Форда "выпускать автомобиль любого цвета, лишь бы он стоял в гараже (был куплен)" задачи, стоящие перед управлением, в настоящее время, ушли далеко. Сегодня управление решает проблемы диверсификации в глобальном масштабе, старается обуздать "монстра", в лице службы НИОКР, фирмы реагируют на внешние социально-политические требования и на все более насущную необходимость менять условия работы внутри фирмы.

Мы рассмотрели развитие систем управления для решения этих задач. Такие системы впервые были созданы на ведущих российских фирмах, а другие последовали их примеру и ввели то же самое у себя. В результате на протяжении почти завершающего 20 века (100 лет, "всего лишь" 1 век для человечества из 50000 веков человечества - это миг) развивались и совершенствовались процедуры и методы управления только в течении 20 века.

Поскольку каждое поколение систем управления, было призвано решать текущие и неотложные проблемы, весь процесс их развития не носил логической последовательности. Каждая новая система объявлялась, более совершенной, чем предыдущая, и поэтому, отменяющая все прежние подходы.

Ретроспективный анализ развития управления позволяет сделать два вывода:

Развитие систем управления подчинялось логике, которую диктовал меняющийся характер задач, стоящих перед управлением.

Каждая последующая система, как правило, не просто заменяла предыдущую систему. Она вбирала в себя, ее достижения, расширяла и обогащала их.

Эти выводы позволяют нам рассматривать накопленный опыт российского и мирового управления, не как совокупность разрозненных методик решения различных проблем, а как методологический массив. Мы постараемся раскрыть, как можно использовать принцип "строительных блоков" в проектировании системы управления, удовлетворяющих потребностям какой-то определенной фирмы.

Соотношение системы и структуры.

Как уже говорилось выше, развитию систем управления способствовало изменение внешней среды фирмы. Исследование развития фирм показало, что кроме влияния внешних условий фирма всегда имела постоянное, идущее изнутри стремление производить лучше и эффективнее. Эти два воздействияи вели к осуществлению управленческой деятельности. Самая первая попытка систематизировать работу руководителями были предприняты во второй половине ХIХ столетия, когда начали вырисовываться контуры современной фирмы.

Раньше всего была разработана политика и процедуры деятельности. Как правило, это выпускалось в виде внутрифирменных руководств, которые сегодня можно увидеть в каждой компании. Буклет содержит правила принятия решений (*политику*) и меры по их выполнению (*процедуры*) для устойчивых видов деятельности: от регулирования рабочего времени, отпусков до ведения переговоров с профсоюзами.

На самой ранней стадии развития были также организационно оформлены функциональные подсистемы и функции руководства, что получило воплощение в организационной структуре. Первой, почти повсеместно распространившейся формальной структурой, было объединение однородной деятельности, позволяющее получать экономию от масштаба и специализации. В течение последующих 60 лет за этой структурой, появившейся примерно в 1910 г. под названием "*функциональная структура*", основоположником которой был Макс Вебер. Он, как и Тейлор, который является основоположником организации производственной технологии объекта управления, утверждал, что эффективность организации зависит от наличия или от отсутствия тех или иных функциональных подсистем, т.е. от технологии организации системы управления (субъекта управления). В дальнейшем Фойель обратил внимание, что организация системы управления в большей степени зависит от человеческого фактора. Сегодня, *последовало множество альтернативных* по отношению к ней структур, таких, как дивизиональная структура, многонациональная структура, матричная структура, инновационная структура и распределенная (рассредоточенная) структура системы управления, которые были ответной реакцией специалистов управления на изменения во внешней среде по отношению к фирме.

При этом все эти организационные формы имеют некоторые *общие* с функциональной структурой характеристики:

Они конкретизируют: ответственность, полномочия, задачи и взаимоотношения организационных подгрупп.

Предполагалось, что однажды созданная структура сохранится "навечно" и в обозримом будущем изменению не подлежит. Перемены происходили лишь после того, как устарелость и неадекватность предыдущей структуры начинала "бить в глаза".

В период существования той или иной организационной формы (за исключением периодических мелких реорганизаций) роли, взаимосвязи и распределение полномочий и ответственности считались закрепленными и распространялись на все виды деятельности, где участвовало данное подразделение.

В организационной схеме никак не отражалось изменение характера работы внутри организации, т.е. потоки возникающих задач и их разделение.

Таким образом, мы можем охарактеризовать организационные формы как статичные структуры для регулирования производственной работы фирмы и распределения управленческих ролей.

Но, по во по философии Файоля, по мере усложнения функций фирмы, в организационную схему должны добавляться динамические элементы, как, например, планирование численности персонала, создание информационных систем (Автоматизированных Систем Управления), планирование производственных площадей и оборудования т.п. Все это, предшествовало, появившейся позднее, в потребности сбалансированности управленческого потенциала. В 70-х годах это вылилось в концепцию комплексного планирования потенциала (и организации) системы управления.

Системы управления, ее технология принятия решений тоже развивались путем проб и ошибок.

Структуры системы управления и её система принятия решений можно считать взаимодополняющими условиями осуществления организационной работы. Одни представляют статическую "анатомию" задач, а другие - динамическую "физиологию", благодаря которой задачи управления решаются путем конкурирующих между собой видов деятельности функциональных подсистем системы управления.

Любопытно, что на протяжении всего периода развития фирмы эта тесная взаимодополняемость системы принятия решений и структур почти не замечалась. Только недавно они были признаны взаимодополняющими компонентами вектора управленческого потенциала.

## 10. Процедура планирования в организации

Ранее казалось, что появление формальной процедуры планирования ведет к централизации полномочий по принятию решений. У тех, кто проектировал системы управления, бытовало мнение, что все важные решения, касающиеся планирования, будут приниматься главным руководством фирмы с помощью новейших компьютеров.

Но очень скоро выяснилось, что такое решение оторвано от практики. Когда установили централизованную процедуру планирования, плановый процесс отделился от повседневной реальности: Руководители, которые отвечали за выполнение планов, не считались с ними и не обращали на них внимания. Процесс планирования превратился в основном в чисто теоретическое занятие. Поэтому появилась концепция децентрализованного планирования, из которой следовало, что планы должны составляться лицами, отвечающими за их выполнение.Это дало гораздо лучшие результаты и было внедрено в практику.

Такой принцип распределения решений требует согласования по всей организации между уровнями принятия решений и уровнями их реализации.

Поскольку решения по социальным вопросам и по вопросам предпринимательства принимаются на высоком уровне и связаны с составлением программ и финансовых планов, весь процесс должен начинаться со стратегических указаний высшего уровня. Но глобальные указания должны строиться на основе исходной стратегической информации, полученной от бизнес-центров фирмы.

В силу этого в эффективной системе направление планирования нельзя определить сверху вниз или снизу вверх. В ней соединились оба эти направления, и осуществляется конструктивное взаимодействие между интегрирующим влиянием указаний сверху и предпринимательскими инициативами снизу.

Многонациональная структура получила новую размерность сложности (вместо отделений были введены группы, структурированные по продукту) и новую структурную размерность - страны (см. следующую главу). Соответствующую поправку в направления планирования внести довольно легко, но определить, где находится ответственность за стратегические решения, весьма трудно, так как и страны, и продуктовые группы являются одновременно и авторами и исполнителями стратегического процесса.

В настоящее время существуют три варианта практического распределения ответственности.

1. Продуктовые группы получают статус Бизнес Центров и несут ответственность за стратегические решения; страны принимают участие в процессе выработки решений, но имеют совещательный голос.

2. Стратегические планы составляются на основе распределенных полномочий и ответственности.

3. Между Бизнес Центрами ответственность распределяется по относительному размеру и значимости рынка данной страны. Когда рынок становится достаточно большим, чтобы оправдать отдельную стратегию продуктовой линии, ответственность Бизнес Центра передается на уровень страны.

Из опыта прошлого, когда наблюдалась быстрая смена ставящихся перед фирмой целей, со всей очевидностью вытекает, что системы управления будут претерпевать существенные изменения. Некоторые основные тенденции проявились уже сейчас.

*Индивидуальное проектирование систем.* Раньше в большинстве фирм новые системы вводились только тогда, когда предыдущая система переставала удовлетворять требованиям управления. Фирмы обычно покупали типовую систему, которую предлагала или описывала в литературе одна из консультативных фирм.

Как отмечалось, состояние исследований находится на таком уровне, что появляется возможность предусмотреть нужды будущей системы и спроектировать ее в соответствии с требованиями конкретной фирмы.

В будущем фирмы станут предусматривать свои потребности, проектировать систему управления по своим спецификациям и разрабатывать планы дальнейшего развития этих систем во времени точно так же, как сегодня они готовят план развития производства.

*Множественные системы.* Большая часть сегодняшних фирм функционирует в условиях, которые требуют различных реакций со стороны фирмы.

В результате сегодняшняя монолитная концепция единой системы управления с иерархической оргстуктурой для всей фирмы начинает уступать концепции множественной системы. Приветствуется, если различные подразделения фирмы создают свои собственные системы управления, отвечающие их нуждам, но они должны проектировать их таким образом, чтобы обеспечить свою совместимость и сопоставимость с другими подразделениями фирмы.

*Организационный потенциал* по мере утверждения стратегического управления и системы управления в возрастающей степени будет рассматриваться как часть общего потенциала фирмы. В частности, будет признано существование связи между структурой и системой управления и появится комбинированный динамично-статичный образ того, чему мы могли бы дать название "*стристема*".

*Плановик в роли руководителя.* При интеграции всего организационного потенциала возникнут более тесные взаимоотношения и сотрудничество между штабными службами фирмы (информационная система, система повышения квалификации управленческого персонала, проектирование оргструктуры, планирование на уровне корпорации, бухгалтерия и т.д.). В процессе развития этих взаимоотношений плановик будет иметь более веские основания претендовать на роль главы функциональных служб, отвечая за координацию развития общеорганизационного потенциала.

*Социально-политическая перспектива*. До недавнего времени все системы сосредоточивали свое внимание на экономической, технологической и рыночно-конкурентной системах деятельности фирмы. Но уже проявляется внимание к социально-политическим переменным во внутрифирменных социальных ревизиях и составлении сценариев социальной среды. Эта черта будет далее развиваться в трех направлениях:

а) адаптация систем к новой социально-политической реальности участия рабочих в управлении фирмой и растущему влиянию контингентов внешнего окружения, как, например, групп потребителей;

б) расширение диапазона стратегии, программ и финансовых планов для включения управления социальной ответственностью и обеспечения правомочности действий, предпринимаемых фирмой.

*Учет неопределенности и непредсказуемости.* Любопытно, что в развитых системах управления анализ перспектив все больше носит дивергентный, расширяющийся характер в стремлении учесть факторы неопределенности и различия между возможными путями будущего развития (например, анализ сценариев), а процессы принятия решений продолжают оставаться конвергентными, сходящимися в стремлении фирмы выработать единый курс действий.

Это особенно проявилось в получившем широкую популярность методе анализа набора. В дальнейшем будет усиливаться внимание к тому, чтобы гибкость стратегии соответствовала степени неопределенности и непредсказуемости перспектив. В гл.5.5 мы расскажем о методе сохранения ясного представления о будущей неопределенности при анализе набора ЗБ. При этом появятся концепции адаптивной стратегии, большего упора на гибкие прогрессивные обязательства и более широкого использования стратегического контроля.

*Системы управления в реальном масштабе времени.* До недавнего времени все системы принятия решений носили дискретный характер и обычно работали в режиме годового цикла планирования. В ч.5 мы рассмотрим новую группу "стристем", которая будет отвечать новым требованиям, как мы их себе представляем.

*Гибкие системы.* Как гибкие прогрессивные обязательства, так и реакция в реальном масштабе времени зависят от гибкости фирмы. Интересно отметить, что по причинам, существенным в определенный период времени, проектирование систем управления и систем материально-технического обеспечения было сосредоточено на многоцелевой дешевой структуре. Современный уровень гибкости, который создается в низовом производственном звене, постепенно распространится и на систему управления. Управленческий потенциал, включая системы, будет становиться все более гибким.

## Выводы

Существуют два способа организации и поддержания работы по управлению в масштабе корпорации: статические структуры, в рамках которых распределяются задачи, полномочия и ответственность, и динамичные системы, предусматривающие последовательность и методы решения задач.

В течение ХХ столетия использовались три системы. *Контроль*, который направляет фирму, базирующийся на опыте ее прошлой деятельности. *Экстраполяционная* система, которая ориентирована на перспективу и исходит из того, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции. *Предпринимательская* система, предполагающая будущее непривычным и неожиданным.

Каждая система в неодинаковой степени отвечает особенностям окружения и потребностям управления. Система, необходимая фирме, может быть выбрана в ходе изучения среды и проблем управления фирмы.

Эволюция сложных систем расширила требования к планированию. Эта функция во все большей степени становится ответственной за проектирование системы, проведение анализа решений и обеспечение линейных руководителей необходимыми данными, а также участие в выявлении и анализе новых перспективных областей деятельности.

Споры относительно централизации и децентрализации, планирования сверху вниз и снизу вверх были решены практическим путем: ответственные исполнители стали отвечать также и за планирование, причем двустороннее.

Когда возникает необходимость в существенном изменении системы управления, целесообразно провести диагноз ее готовности и обеспечить переход к новой системе таким образом, чтобы минимизировать сопротивление и гарантировать положительную реакцию организации.

Системы управления еще находятся в процессе эволюции. Уже проявились тенденции к приспособлению систем, сочетанию различных систем в фирме, слиянию систем и структуры в "стристему", превращению плановика в начальника штаба по развитию потенциала фирмы, расширению систем для учета социально-политических перспектив, появлению адаптивных и гибких стратегий и систем в реальном масштабе времени.

*Осно**вные задачи, решаемые при построении системы управления.*

При построении системы управления (СУ) целесообразно рассмотреть уровень учредителей:

в определении миссии капитала учредителей,

социальную значимость миссии.

Сформировать по субъекту и объекту управления: целевые подсистемы управления; функциональные подсистемы управления; подсистему линейного управления (руководство); подсистемы специальных функций управления; подсистемы обеспечения управления.

Состав функциональных подсистем следует устанавливать в соответствии с основными областями и целями деятельности производственная организационная система. Рекомендуется следующий состав типовой состав функциональных подсистем для Системы Управления Главного Офиса Фирмы:

Стратегическое планирование;

Управление проектами;

Оперативное управление;

Управление бюджетом (техпромфинплан);

Контроллинг;

Управление персоналом;

Финансы;

Юридическая.

Рекомендуется следующий типовой состав целевых подсистем, основанных и использующих методологию активных и обеспечивающих технологий менеджмента, для Системы Управления Главного Офиса Фирмы:

Стратегическое управление;

Инвестиционное управление;

Инновационное управление;

Управление предприятиями фирмы;

Контроллинг

ПЦУ;

Управление проектами.

Рекомендуется следующий состав типовой состав функциональных подсистем для Системы Управления предприятия фирмы:

Маркетинг

Управление трудом и заработной платой;

Управление микроэкономикой предприятия;

Управление бюджетом (техпромфинпланом) предприятия;

Оперативное управление денежной наличностью;

Контроллинг;

Управление торговым процессом (Коммерция);

НИОКР;

Управление технологическими процессами;

Управление организацией производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего);

Оперативное управление производством;

Управление технической подготовкой производства;

Управление кадрами;

Управление творческой деятельностью коллектива;

Управление материально техническим снабжением;

Управление капстроительством;

Утилизация отходами производства.

Рекомендуется следующий состав типовой состав целевых подсистем, реализующих распределенную технологию принятия решений для предприятия фирмы;

Активные технологии менеджмента, по изменению линии поведения производственной организационной системы:

стратегическое управление фирмой;

управление инвестициями;

управление на основе маркетинга (программа ФОСБИС);

управление на основе стратегического маркетинга;

управление инновациями;

управление сбытом на основе контроллинга;

Управление социальным развитием коллектива.

Рекомендуется следующий состав типовой состав обеспечивающих подсистем для предприятияфирмы, основанных на обеспечивающих технологиях менеджмента:

Программно - целевого управления;

Управление проектами;

Управление персоналом;

Управления предприятиями производственной организационной системы;

Управления производительностью

Правовое обеспечение;

Административно-хозяйственная подсистема.

Методическое обеспечение процессами управления;

Организация и ведение нормативного хозяйства;

Оснащение процессов управления техническими средствами управленческого труда.

Для организации выполнения функциональных, целевых, обеспечивающих специальных и функций процесса управления может быть рекомендовано следующее их расчленение на более детальные процессы управления:

Функция процесса управления - специальная функция (интеграция функций целевых, обеспечивающих и функциональных функций) - задача (часть специальной функции) - процедура (часть задачи) - работа (часть процедуры) и т.д.

С этой целью рекомендуется следующий состав специальных подсистем Системы Управления для предприятия фирмы:

Финансово-экономическая;

Информационная;

Делопроизводства.

Первые опыты создания действенной организационной структуры привели к образованию трех функциональных групп в деятельности фирмы:

производства,

маркетинга (который сначала назывался сбытом),

исследований и разработок.

Эти группы соответствовали логической последовательности материального потока (создание - изготовление - сбыт продукции), и каждая функция имела свой потенциал, отличный от других. Как мы скоро увидим, эти функции стали краеугольными камнями в построении организационных форм того периода.

Следующая фаза - рост значимости инновационной реакции. Было обнаружено, что границы между функциями затрудняли горизонтальные взаимодействия, так необходимые для быстрого и эффективного внедрения нововведений. Тогда появилась новая *концепция* *проекта*.

В отличие от трех названных выше функций, которые являются постоянными, проект является временным и строится вокруг конкурентных инновационных действий.

Функции, составляющие основу построения фирмы, получили название *линейных*, потому что они непосредственно обеспечивают фирме прибыль. По мере роста фирмы задача обеспечения общих входов для линейных функций была поделена на вспомогательные штабные функции: кадры, снабжение, бухгалтерия и т.п.

Что касается управления, то первоначально разделение труда касалось функциональных руководителей, которым вменялось в обязанность обеспечивать результаты в рамках соответствующих функций, и руководителей, призванных обеспечивать эффективность организации в целом. По мере роста фирм и их диверсификации стало необходимо разделить обязанности общего руководства между несколькими управляющими общего профиля. Так появилась *концепция "центра прибыли",* руководитель которого наделен полной ответственностью за прибыли и убытки, имеет полную свободу распоряжаться выделенными ему ресурсами и полномочия планировать и направлять работу подразделения так, чтобы оптимизировать решение поставленных перед ним задач.

Концепция "центра прибыли" *основывается на принципе единства прав и ответственности.* В советской практике хозяйствования применение этого принципа неоднократно приводило к высоким результатам.

Идея "центра прибыли" возникла в первой половине столетия, когда роль инновационной и предпринимательской реакции была еще незначительной. Поэтому такое подразделение несло ответственность лишь за текущую (краткосрочную) прибыль, т.е. проявляло производственную и (или) конкретную реакцию, включая развитие и поддержание в рабочем состоянии необходимого потенциала.

Когда развитие будущего потенциала прибыльности стало не менее важным, чем получение краткосрочной прибыли, концепция "центра прибыли" несколько потускнела. На некоторых фирмах ответственность за инновацию и предпринимательство стала переходить к другим подразделениям в системе управления фирмой или эта ответственность вообще четко не определялась потому, что хозяйственное подразделение по-прежнему отвечало лишь за краткосрочную прибыль.

С течением времени, двусмысленность была устранена благодаря появлению концепции стратегического хозяйственного центра (Бизнес центра). Можно охарактеризовать БЦ как подразделение, отвечающее одновременно и за краткосрочные результаты, и за развитие будущего потенциала.

В дополнение к ответственности "центров прибыли", выполняющих определенную часть общего руководства, ответственность БЦ имеет два параметра:

На уровне реакции фирмы одни руководители несут ответственность за рост краткосрочных прибылей (сочетание производственной реакций); другие отвечали за долгосрочную прибыль и повышение потенциала (инновационная и предпринимательская реакция); третьи - за развитие общего потенциала фирмы (административная реакция).

На следующем уровне распределялась ответственность за существенные этапы процесса управления: планирование (принятие решений), реализацию и контроль.

Аналогично ответственность руководителей функциональных подсистем была отделена от ответственности линейных руководителей. Штабных функций управления складывались в течение нескольких лет, и сегодня мы имеем такие функциональные подсистемы системы управления как: финансы, организационное планирование, повышение квалификации руководящих кадров, информационные системы для управления и т.п. .

Динамические цели деятельности фирмы:

*Фирма - первичный институт для производства экономического богатства общества.* Историческое поведение фирмы было определено стремлениями к богатству владельцев, которые были также и руководителями этих фирм. В течение двадцатой части нашего столетия, руководители-владельцы, в основном, были заменены профессиональными руководителями, нанятыми фирмой. Поскольку власть таких руководителей стала возрастать, они все более и более направляли фирму такими способами, которые удовлетворили бы их персональные стремления (для престижа, власти, защиты, "ради забавы игры" и т.д.) и которые были отличны от устремлений владельцев.

После второй мировой войны, другие составляющие фирмы (внутри: белые и синие воротнички; с белым "капиталисты" и красном флагом "рабочие и крестьяне"; с внешней стороны: отраслевой лоббизм, поставщики, коррумпированное правительство) все более и более вынуждали фирму подчиняться их требованиям. В результате, сегодня и в будущем, фирма стала, фактически, слугой для многих господ. Это противоречит в настоящее время популярной беллетристике в России, согласно которой фирма отвечает только интересам владельца - капиталиста.

Следовательно, процесс реалистичной формулировки целей и задач должен начаться с идентифицикации миссии фирмы, содержащей состав устремлений влиятельных акционеров (стэйкхолдеров). Этот процесс должен использоваться, чтобы определить воздействие, которое каждая группа основных держателей акции (стэйкхолдеров) могла бы проявлять в определении миссии фирмы.

Как только миссия (задание) сформулирована, второй шаг должен транслировать задание в критерии, которые управление может использовать для руководства эффективностью фирмы. Результаты этой трансляции - цели и задания фирмы.

Существенно то, что, в то время как специфические цели и задачи отличатся между фирмами, они исходят общего главного списка миссии. Вообще, однако, деловые цели распределяются по четырем различным категориям:

*Цели эффективности*, достигаемые посредством действий, которые гарантируют желательные тенденции относительно роста и доходности.

*Цели риска*, достигаемые посредством действий, которые гарантируют стратегическую неуязвимость. Риск - относительно роста фирмы и доходности с одной стороны, так и участия фирмы в областях с повышенной степенью риска, но и с повышенным потенциалом хороших возможностей сильнейших успехов.

*Синергические цели*, достигаемые посредством действий, которые гарантируют совместное использование ресурсов между зонами бизнеса фирмы.

*Социальные цели* включают филантропические действия, которые определяются поведением окружающих фирму и рассматривающие доход фирмы - прибылью и, обычно, поглощают часть дохода, заработанной фирмой.

Цели эффективности:

Общая практика в бизнесе фирм - это использовать две цели эффективности:

*Цель роста*. Задача для цели роста обычно выражена нормативом ежегодного роста процента продаж.

*Цель доходности*. В течение первой половины двадцатой части столетие обычно используемая задача, особенно в одноотраслевых фирмах промышленности, была выражена в терминах отношения дохода к продажам (рентабельность). Сегодня, общая практика должна использовать задачу доходности как отношение чистого дохода к капиталовложениям активов фирмы.

Цели риска:

Цели эффективности достаточны в средах, в которых нестабильность является низкой и непредсказуемые события - редкие.В нестабильных и "сюрпризных" средах, должны быть серьезно рассмотрены две цели риска.

Одна из них - цель стратегической неуязвимости - пытается ограничить ущерб в эффективности фирмы, которая может быть нанесён в соответствии со стратегической угрозой. Это может быть описано как страхование от стратегических неожиданностей. Примеры стратегических угроз:

Вторжение новых технологий на одном или большем количестве рынков фирмы.

Вторжение новых конкурентов на рынки фирмы.

Экономический спад на одном или большем количестве областей, в которых фирма делает бизнес.

Политическая революция, которая приносит к власти правительство, негативно относящееся к рыночной экономике.

Национализация имущества фирмы в одной или большого количества стран, в которых она делает бизнес.

Лимитирующий протекционизм, который ограничивает доступ к фирмы одному или большему количеству основных рынков.

Задача стратегической цели *неуязвимости* может быть определена как стремление максимизации процента дохода от тех зон бизнеса фирмы, которые являются ранимыми к катастрофическим неожиданностям.

Вторая цель риска, которая должна быть внимательно рассмотрена - цель стратегических *возможностей*.

Цель неуязвимости должна преследоваться всеми благоразумными фирмами, чьё будущее, как ожидается, будет нестабильным и неожиданным. Другая цель риска необходима в фирмах, у которой управление - предпринимательское и пытается задействовать фирму в зоне бизнеса с потенциально привлекательными стратегическими возможностями. Назовем это целью стратегических возможностей.

В то время, как цель неуязвимости ищет стратегическое страхование из угроз, цель возможности помещает стратегические шансы в возможности.

Примеры стратегических возможностей:

° Рождение новой промышленности, порожденной новой технологией.

° Демографические сдвиги, которые создают новые рынки.

° Экономический взлет роста в развивающейся стране.

° Дерегулирование промышленности (отказ правительства от дотаций).

° Денационализация промышленности (приватизация).

° Приход к власти правительства лояльного к частному бизнесу.

° Появление национальной индустриальной стратегии.

Задача для цели стратегических возможностей может быть определена как вероятный процент от дохода, которой будет пожертвован инвестициями фирмы в будущие возможности зон бизнеса.

Синергические цели:

Синергические цели запрашивают оптимизацию взаимоувязанных и совместно используемых ресурсов и возможностей между зонами бизнеса фирмы.Синергизм фирмы - это параметр, оценивающий внутрифирменную экономическую устойчивость фирмы по отношению к изменениям, неожиданным событиям её внешней среды.

Имеются три возможные Синергические цели:

Первая цель - *синергия менеджмента*, которая пытается оптимизировать подобные связи между возможностями менеджмента ГОФ и менеджментом соответствующего БЦ.

Примеры таких подобий - умение менеджмента фирмы в управлении:

В средах с высокой нестабильностью.

Бизнесом в области высоких технологий.

Бизнесом, управляемым рынком.

Агрессивным стратегически рисковым бизнесом.

Назревающим бизнесом, новым вообще или, в частности, новой для фирмы.

Задача синергии менеджмента может быть кадровой. Она связанна со степенью перекрытия потенциала менеджмента: между возможностями в управлении главного офиса фирмы и центрами бизнеса. Определяется общим потенциалом менеджмента для всей фирмы.

Вторая *синергическая* цель - *функциональная синергия систем управления*, которая пытается максимизировать общие взаимосвязи среди функциональных возможностей в различных центрах бизнеса фирмы. Примеры общих взаимосвязей:

Технологическое умение.

Умение разработки изделия.

Промышленные средства.

Материально-техническое снабжение.

Коммерция или маркетинг.

Третья *синергическая* цель - *синергическая стратегия*, которая пытается максимизировать взаимоувязку среди конкурентных стратегий в соответствующих зонах бизнеса фирмы.

Социальные цели:

Социальные цели фирмы предназначены и исходят из социальных потребностей сотрудников, чьи потребности не могут быть удовлетворены полностью посредством эффективности экономической политики правительства. Они распадаются на две категории.

Цель благосостояния служащего, которая пытается обслуживать потребности и стремления служащих фирмы. Примеры:

Гарантия защиты работы.

Обеспечение возможностей продвижения.

Удовлетворение в работе и уверенность в самовыражении.

Отношения к индивидууму.

И так, вышеупомянутый список предлагает, чтобы задачи целей благосостояния служащего должны быть сформулированы для различных условий в зависимости от размерности благосостояния, которые фирма должна изыскать и расширить.

Социальные цели, которые взаимосвязаны с потребностями общества, например, образования или сохранения окружающей среды. Эти цели не обязательно увязаны с расширением роста фирмы или её действиями в погони за наживой.

Задача социальной цели может быть выражена как процент от дохода в деятельности фирмы и который будет использоваться, чтобы преследовать различные социальные цели.



Рисунок 3. Итог рассмотренных задач и целей

Итог рассмотрения задач и целей управления представлен рисунком 25.



Рисунок 4. Цели и задачи

Изобилие задач показанных рисунком - довольно недавнее явление. В течение первой половины двадцатой части столетие, рост было обычно единственной целью, преследуемой фирмой. Частично это было следствием того, что в то время повышающийся рост неизбежно приводил к повышению доходности. Эта взаимосвязь между ростом и доходностью начала разрушаться, когда в некоторых отраслях, при низком росте объёма продаж, фирмы имеют превосходную доходность (например, в олигопольных отраслях промышленности). И, наоборот, некоторые явления показывают "замечательное процветание" (превосходный рост и очень низкую доходность, как это происходит в некоторых отраслях промышленности микрокристалла).

Как только причинная связь между ростом и доходностью была разрушена, стало обязательно идентифицировать, которая из двух будет более важна к процветанию фирмы и выживанию. Любой студент факультета бизнеса был бы способен немедленно определить доходность - как жизненно важную задачу эффективности фирмы потому, что высоко доходная фирма при низком объёме роста может остаться в живых всегда; но высокий рост объёма продаж при отрицательной выгоде - фирма скоро обанкротится.

Этот вывод поддержан действием очень многих фирм в течение 1980-х годов, которые использовали стратегическую перестройку своей структуры (иногда называемый стратегической модернизацией), чтобы уменьшить размер фирмы посредством выхода из нерентабельной зоны бизнеса и получили внушительный рост дохода.

Рисунок 26 представляет основной список целей/задач, которые наблюдаются в деловой практике. В каждой фирме, цели определены заданием (миссией). Задачи, установленные для специфических целей, зависят от двух факторов: предпочтения основных держателей капитала фирмы и возможной эффективности, предлагаемых рынками фирмы.

И так, мы видим, что распределение задач: на те, которые отвечают на предпочтения держателей доли капитала в предприятии; и на те, которые является, в то же самое время, реальными в определении возможностей внешней среды - определяют сложный процесс обратной связи между ними.

Эффективный способ начать этот процесс с определения набора предварительных задач, которые отражают стремления основных держателей капитала фирмы.