

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД

MANAGEMENT BY ORGANIZATION: FUNCTIONAL APPROACH

Представлена концептуальная схема взаимосвязи теории, методологии и практики управления организацией. Рассмотрены особенности управления организацией в условиях глобализации. Становление управленческой мысли анализируется в логической последовательности: гипотеза – аксиома – закономерности – законы. В теоретических учениях об управлении акцент делается на целях и задачах управления, анализе влияния внешних факторов на функционирование и развитие организации, взаимозависимости стратег-стратегия, оценке эффективности управления. Подходы к теории организации находят свое развитие с позиций общих функций управления, а также разработки, принятия и реализации управленческих решений в особенностях управления видами организаций. В механизме управления (методах воздействия) центральное место занимает система интересов индивида, коллектива, общества. Ключевая роль в управлении отведена предприятию – первичному звену экономической “пирамиды” государства, мировой хозяйственной системы.

Ключові слова: ефективність, мета управління, механізм управління, організація, стратегія, теорія управління, функції управління

Представлена для дискусії концептуальна схема взаємозв'язку теорії, методології та практики управління організацією. Розглянуто особливості управління організацією в умовах глобалізації. Становлення управлінської думки аналізується в логічній послідовності: гіпотеза – аксіома – закономірності – закони. У теоретичних вченнях про управління акцент робиться на цілях і завданнях управління, аналізі впливу зовнішніх чинників на функціонування і розвиток організації, взаємозалежності стратег-стратегія, оцінці ефективності управління. Підходи до теорії організації знаходять свій розвиток з позицій загальних функцій управління, а також розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень в особливостях управління видами організацій. У механізмі управління (методах впливу) центральне місце займає система інтересів індивіда, колективу, суспільства. Ключова роль в управлінні відведена підприємству – первинній ланці економічної “піраміди” держави, світової господарської системи.

Ключевые слова: эффективность, цель управления, механизм управления, организация, стратегия, теория управления, функции управления

The conceptual chart of intercommunication of theory, methodologies and practices of management, is presented by organization. Management features are considered by organization in the conditions of globalization. Becoming of administrative idea is analyzed in a logical sequence: a hypothesis is an axiom - conformities to law are laws. In theoretical man oeuvres about a management an accent is done on aims and management tasks, analysis of influence of

external factors on functioning and development of organization, to interdependence strategist-strategy, to the estimation of management efficiency. Going near the theory of organization find the development from positions of public functions of management, and also development, acceptance and realization of administrative decisions in the features of management by the types of organizations. In the mechanism of management (methods of influence) a central place is occupied by the system of interests of individual, collective, society. A key role in a management is taken to the enterprise – primary link of economic "pyramid" of the state, world economic system.

Keywords: efficiency, goal management, control mechanism, organization, strategy, management theory, management functions

Введение. Теория управления – это наука о принципах и методах управления различными процессами, объектами, системами, включая и социально-экономические системы (СЭС). В основе теории управления – кибернетика и теория информации. Главное предназначение теории управления заключается в построении некой математической модели на основе системного анализа объекта управления и синтезе алгоритма управления для получения желаемых характеристик происходящих процессов или целей управления. Если в области естествознания и техники (запуск космических кораблей) теория управления достигла уникальных результатов, то в управлении людьми ситуация гораздо сложнее (война – мир, победы – поражения, богатство – бедность и т.д.). СЭС продолжает оставаться малоизученной, соответственно, теория управления СЭС (организацией) нуждается в углубленном изучении.

Отсутствие некоего эталона книги по управлению объясняется тем, что большинство авторов никогда не имели отношения к практике управления, а успешным хозяйственникам ни к чему, да и некогда заниматься систематизацией опыта руководства коллективом. К счастью, есть исключения из правил. Относительно категории авторов–теоретиков, то в первой семерке, на наш субъективный взгляд, можно разместить следующие имена: Ансофф И.[1], Коротков Э.М.[2], Глухов В.В. [3], Шваб Ф.Й. [4], Таукач Г.Л.[5], Уотермен Р. [6], Хмиль Ф.И.[7]. К плеяде 7 успешных руководителей предприятий, которые все же сумели изложить в письменной форме опыт своей практической деятельности, отнесем следующие имена: Файоль А. [8], Терещенко В.И. [9], Згурский В.А., Удалов Ф.Е., Шилов П.А., Скударь Г.М. [10], Ли Куан Ю. [11]. Этот перечень можно расширить, используя определенные принципы отбора авторов, точнее, их работ. Особо выделим А. Файоля, который сумел личным примером показать успешность руководства компанией и отразить практический опыт доступным научным стилем [8]. В этой связи на вооружение мы взяли функциональный (процессный) подход к теории управления, не умаляя достоинств системного, ситуационного, универсального, субстратного и других подходов.

Постановка задачи. *Актуальность и главная цель* исследования заключается в дальнейшем углублении теоретических и методологических основ управления в их взаимосвязи и единстве с практикой ведения хозяйства.

Определенным толчком к подготовке публикации послужили следующие обстоятельства. С позиций объективности – это наличие многих научно необоснованных подходов к изложению теории и методологии управления. С позиций субъективного фактора – это “неаккуратность” некоторых авторов [12] в использовании первоисточников, тиражирование не всегда выверенных принципов при изложении материала. Для достижения поставленной цели решались следующие *задачи*: проследить процесс формирования управленческой мысли с позиций логической цепочки: гипотеза – аксиома – закономерности – законы управления; охарактеризовать взаимозависимость стратег-стратегия, оценку эффективности управления; выделить ключевые составляющие механизма управления организацией; проанализировать принципы функционирования и развития предприятия как первичного звена экономической “пирамиды” государства; подчеркнуть важность постоянного учета успешного и неэффективного опыта в практике хозяйствования при углублении основных положений науки управления.

Методология. В качестве теоретико-методологической основы научного поиска использованы результаты исследований ведущих зарубежных и отечественных ученых в области теории управления, а также уникальный опыт выдающихся организаторов производства. В процессе достижения поставленной цели и решения обозначенных задач применялись следующие *методы*: исторический, графический, системный анализ, гипотетико-дедуктивный, индукции и дедукции, структурно-функциональный, анализа и синтеза, логический анализ, сравнения, обобщения.

Результаты исследования

1. Концептуальная схема взаимосвязи теории, методологии и практики управления организацией. Изложение основ управления должно брать свое начало с понимания особенностей взаимосвязи теории и практики управления. Графически такая взаимосвязь впервые была показана в работе [6, с. 10], где автор этих строк 30 лет тому назад выполнил все рисунки и схемы. Впоследствии эта схема нашла свое отражение в [12, с. 16], но почему-то без ссылок на первоисточник (?). Нами делается попытка не только вернуться к апробированному представлению о единстве теории, методологии и практики управления, но и внести некоторые дополнения (рис. 1).

В основе теории управления находятся следующие *элементы*: понятийный аппарат, социально-экономическая сущность управления, виды управления, эволюция управленческой мысли, наука и искусство управления. К методологическим основам управления относятся и *отношения управления*, которые формируются на основе принципов, закономерностей и законов управления, методов и функций управления. В центре нашего внимания находится *организация* как социально-экономическая система, представляющая собою целостную совокупность взаимосвязанных,

взаимодействующих социальных и экономических субъектов (институтов) и отношений по поводу исследования, проектирования, производства, распределения, обмена, потребления, утилизации товаров и услуг.

Законы управления следует раскрывать в последовательности рассмотрения понятий: гипотеза, аксиома, закономерности, законы. Хотя и этот состав дефиниций, предшествующих формированию законов управления организацией, можно расширить (подход, парадигма, проблема и др.). К примеру, *проблема* берет свое начало из *проблемной ситуации*, которая обуславливает начальную стадию мыслительного взаимодействия субъекта и объекта, связанная с порождением познавательного мотива и выдвижением предварительных гипотез относительно способов разрешения проблемной ситуации. В результате проверки гипотез проблемная ситуация преобразуется либо в проблему, либо в задачу. Разрешение диалектических противоречий, являющихся стержнем проблемы, выступает источником развития научных теорий. Если в проблемной ситуации центральным элементом является субъект, то в задаче – знаковый объект, в проблеме – противоречие. Если же проблема обозначена и сформулирована в виде идеи, концепции, подхода, тогда можно приступить к постановке задачи по её решению.

2. Закономерности управления. Законы – это необходимое, устойчивое, повторяющееся отношение в природе и обществе. Законы управления выступают как частные законы общества. В публикациях конца прошлого столетия о них даны только начальные представления [13]. В современной управленческой литературе законы управления или совсем не упоминаются, или рассматриваются фрагментарно. Исключением могут служить учебники и проблемные статьи Ф.И. Хмиля [7]. *Закономерности управления* выступают в виде частных законов, действующих в сфере общественного производства и обладающих рядом характерных свойств. Среди этих *свойств*: выявление конкретной общественной потребности; исследование потребности на устойчивость или повторяемость; изучение количественных зависимостей между факторами объекта и субъекта управления; выявление устойчивой связи между явлениями.

К *закономерностям управления* относят: единство производственных сил и производственных отношений; единство системы управления производством; пропорциональность производства и управления; централизация и децентрализация управления; расширенного товарного воспроизводства; планомерного и пропорционального развития народного хозяйства; распределения общественного продукта по труду; возрастания издержек; предельной полезности; тенденции падения нормы прибыли; падающей производительности труда и капитала; синергии; самосохранения; информированности и упорядоченности; композиции и пропорциональности; рационализации диапазона управления; развития и др. [7].

Общая теория управления организацией

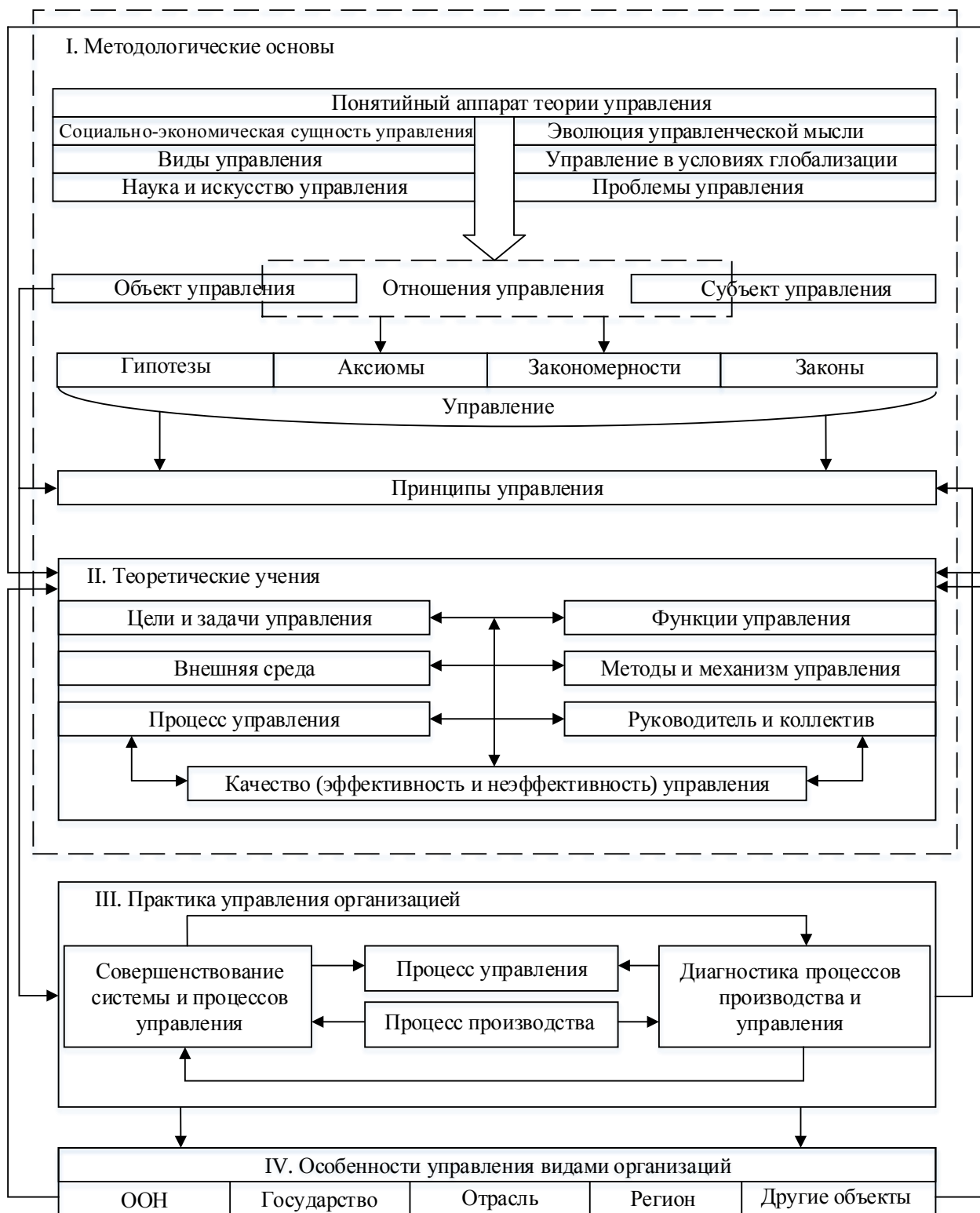


Рис. 1. Концептуальная схема взаимосвязи теории, методологии и практики управления организацией (составлено автором на основе [6, с. 10])

3. О законах управления. Законы управления имеют экономический смысл, продолжают и дополняют их. Экономические законы проявляются при формировании механизма и методов управления, а также в результатах деятельности производственного коллектива. Управление организацией является специфическим видом трудовой деятельности. Его отношения и зависимости формируются под воздействием собственных законов. Успешная деятельность организации зависит априори от эффективного управления. Оно предусматривает рациональное упорядочение в пространстве элементов производства и синхронизацию во времени производственных процессов. На управление производством влияют наряду с экономическими законами, законы социологии, психологии, кибернетики и т.д. С целью повышения эффективности производства, решения социальных, экономических, экологических и других задач руководство организации должно учитывать известные объективные *экономические законы*: спроса; предложения; экономии времени; синергии; синхронизации; доходности.

К разряду *законов* управления относят: единства и целостности системы управления; пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления; зависимости решения задач управления от объема использования информации; соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления; совместимости технических средств и систем управления. Ф.И. Хмиль этот перечень дополняет законами социальной структуры организации, социального статуса (социальных ролей), социальной мобильности, социального контроля, индивидуальной и социальной психологии [7]. Знание и понимание приведенных законов помогает руководителю выстраивать стратегию и тактику своего поведения в процессе общения с конкретными специалистами, выбирать меры воздействия на людей с учетом их психологических характеристик для достижения общекорпоративных целей.

Таким образом, методология управления – это логическая схема управленческой деятельности, предполагающая взаимосвязанное понимание целей, ориентиров, а также средств и способов их достижения. Это еще и умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, закономерности и законы управления, которые и раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их успешного решения.

4. Цели и задачи управления. Ко второму блоку общей теории управления организацией нами отнесены: цели и задачи управления, внешняя среда, функции управления, методы и механизмы управления, процесс управления, руководитель и коллектив, качество (эффективность и неэффективность) управления. Всякое действие человека, тем более, если речь идет о руководителе, должно быть целенаправленным. *Цель* деятельности организации интегрирует усилия управляемой и управляющей подсистем.

Управление как целенаправленное воздействие на коллектив работников (специалистов) содержит в себе реализацию действий объективных законов, закономерностей и принципов управления (случайное/необходимое состояние системы), отражает достижения и ошибки оперативной (возможной/невозможной) деятельности, ориентируется на достижение оптимистического (желательного/нежелательного) состояния организации.

Цель, по мнению Э.М. Короткова, представляет собою сочетание необходимого, возможного и желательного в состоянии управляемой системы в будущем [3, с. 139]. На руководителя организации возлагается обязанность формулирования системы целей (“иерархии”, “дерева” или “пирамиды” целей). Начинаться этот процесс должен из определения главной (основной, генеральной, центральной) цели, а затем целей 1-го, 2-го, 3-го и т.д. уровней управления. В качестве главной цели может выступать “доля рынка”, “объем продаж”, “объем прибыли”. Один из талантливых руководителей (Е.В. Кияница, ЗАТ “Пластмаш”, г. Киев) главной целью считал уровень средней заработной платы работающих. По его убеждению, этот уровень должен быть несколько выше, чем у конкурентов, как в отраслевом, так и в региональном разрезах.

5. Функции управления. *Функция управления* – вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управления, характеризуется определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления. Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов. Функции управления в организации разделяются: общие и конкретные. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к *общим* функциям управления относятся: прогнозирование и планирование; организация работы; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сферам деятельности, называются *конкретными (специальными)*. Рекомендуемым выступает следующий их типовой состав: перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ; техническая подготовка производства; организация производства; управление технологическими процессами; оперативное управление производством; метрологическое обеспечение; технологический контроль и испытания; сбыт продукции; организация работы с кадрами; организация труда и заработной платы; материально-техническое снабжение; капитальное строительство; финансовая деятельность [14, с. 15-37].

Общие и конкретные функции управления тесно переплетены между собой и представляют собой разные срезы всего поля управления. Конкретные функции управления отражают специфику предприятия и основные сферы его

деятельности (общее управление, финансы, производство, НИОКР, маркетинг). Отметим, что течение 30 лет после опубликования ГОСТ 24525.0-80 жизнь внесла определенные коррективы в систему деятельности предприятия. Это – приватизация, маркетинг, логистика и др. Но стержень, методологические подходы к управлению, их реализация на практике для достижения целей предприятия не претерпели особых изменений.

Анализируя вопрос функционального разделения управленческого труда, мы, безусловно, должны использовать работы А. Файоля [8], Г. Кунца и С. О’Доннела [15], Л. Гьюлика и многих других авторов. Большинство авторов современности (и отечественных, и зарубежных) излагают материал по упрощенной схеме: планирование – организация – мотивация – контроль. Некоторые из них, придерживаясь правила: „масло масляное”, “пропускают” пять общих функций управления опять через те же функции, т.е. “планирование планирования”, “организация организации” и т.п. (?).

6. Механизм управления. Базовые элементы системы управления (кадры, органы управления, технические средства) рассматривают как статические. Систему управления в динамике можно анализировать и с позиций комплекса управленческих решений, информационного процесса, состава процессов управления, процесса труда управленческих кадров. Для перевода системы из состояния статики в динамичное состояние нужен соответствующий механизм управления. В его составе: ориентиры и стратегии, принципы, функции, методы управления. Механизм управления – это совокупность средств воздействия на работников в процессе управления. Возникает вопрос: “А что же лежит в основе механизма управления? Что принуждает участников производственного и управленческого процессов стремиться к достижению поставленных целей?”. Ответ: “Система интересов”. По этой причине мы являемся сторонниками представления механизма управления Э.М. Коротковым [3, с. 271], показанного на рис. 2.

7. Внешняя среда, процесс управления, руководитель и коллектив, качество (эффективность и неэффективность) управления. Влияние *внешней среды* на формирование, функционирование и развитие организации объясним следующими фактами. В свое время практики предоставили нам три десятка форм статистической отчетности, из которых было видно, со сколькими учреждениями обязано согласовывать свои действия руководство предприятия. Маркетологи уточнили цифру внешнего, “директивного” влияния – 50 структур. Коллеги из ДонУУ насчитали 86 директивных организаций, выступающих в качестве контролирующих органов. И последнюю цифру, которую мы узнали из СМИ – 70. Речь идет о работниках, их времени, которое приходится тратить на всевозможные проверки. Не случайно, особая роль руководителя – представительская, призванная к

решению руководством предприятия множества проблем во внешней сфере, как в директивных, так и в других “контактных” органах.

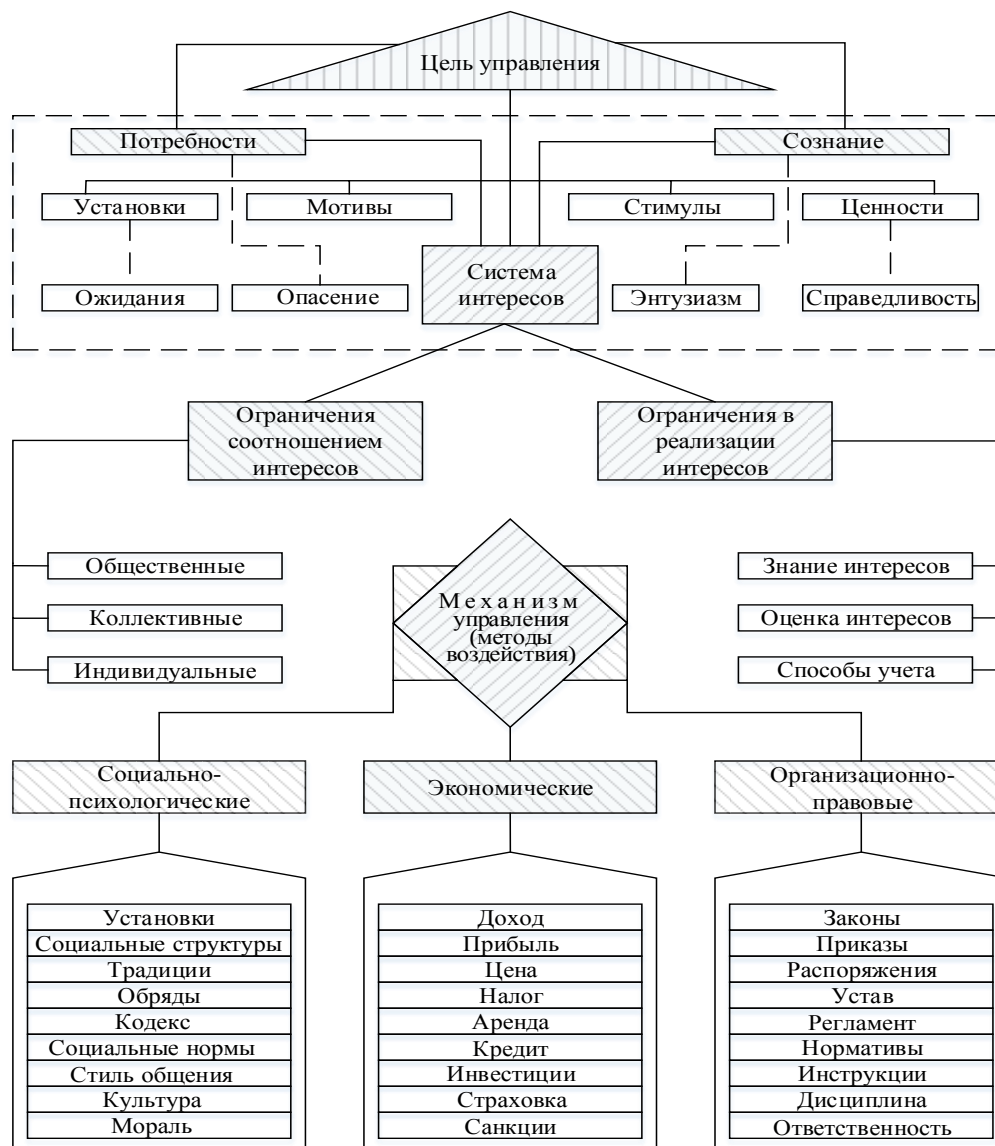


Рис. 2. Механизм управления организацией
(составлено автором на основе [3, с. 271])

На проблеме *руководитель и коллектив* мы акцентируем внимание из соображений: “Историю все-таки творят не лица, а личности”. В различных странах, в различных органах управления разрабатывается множество проектов, программ, планов, стратегий. В большинстве случаев все они остаются невыполненными. Не реализуется принцип ответственности за порученное дело. Есть стратегия, но отсутствует стратег. Не формальный, а успешно действующий [16, с. 267-296].

Обычным явлением выступает процесс исследования *эффективности* управления. Как правило, эффективность ассоциируется с положительными

эмоциями. Но понятие “эффективность” происходит от понятия “эффект”, а эффект – это соотношение результатов и затрат. Результат может иметь и положительное, и отрицательное значение [17]. Лишь единожды, в МИУ имени Серго Орджоникидзе (ныне – Государственный университет управления) мы услышали развернутый доклад профессора Я.В. Радченко на тему: “Эффективное и неэффективное управление”. Ничего подобного мы больше не встречали в многочисленных монографиях, диссертациях, сборниках, учебниках по теории и практике управления.

Наивысший уровень неэффективности мы имеем в том случае, когда приступая к исполнению обязанностей, руководитель забывает о своей программе, о своих обещаниях перед коллективом. Часто в результате неграмотного, неумелого руководства показатели деятельности организации ухудшаются, рынки теряются, заработки падают, кадры уходят, производство сокращается. Высокий уровень эффективности можно достичь, когда четко определены полномочия, права и ответственность каждого работника – от охранника до первого руководителя за порученное дело. Чрезвычайно важно и чрезвычайно сложно определить вклад каждого работника в 1 гривну произведенной и реализованной продукции.

Положительный опыт в этом плане в конце 90-х годов XX столетия мы изучали на одном из предприятий города Камышина (Россия, Волгоградская область). Инициатор создания эффективной системы управления в рамках Комплексной системы управления качеством продукции (КСУКП) – В. А. Махарадзе. Вскоре он сделал карьеру: директор завода – мэр города – вице-премьер правительства Российской Федерации по оперативному управлению.

8. О зарубежной и отечественной практике управления организацией. В 1988г. вышла книга Р. Уотермена “Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании” [7]. Во введении автор отмечает: “В современном деловом мире, более чем в какие-либо предшествующие эпохи, единственным постоянным фактором являются перемены. Но почему-то не переводятся организации, которые действительно управляют изменениями, постоянно приспособливая к ним свои аппаратные службы, стратегии, системы, выпускаемую продукцию и культуру, чтобы пережить потрясения и обернуть себе на пользу обстоятельства, подрывающие их конкурентоспособность. Преодолевая кризисы, терзающие другие компании их отрасли, они каждый раз становятся еще сильнее. Это мастера того, что я называю *обновлением*. Настоящая книга – результат широкого исследовательского проекта по управлению изменениями и обновлением организации” [7, с. 12].

Книгу мы прочитали, осмысливая с карандашом в руках каждое предложение, особенно выводы или “дорожку шагов” после каждой главы. Возникло желание обобщить опыт работы лучших предприятий Киева и

Украины: объединения имени С.П. Королева (генеральный директор В.А. Згурский), “Большевик” (П.Я. Костына, В.А. Извеков), “Точэлектроприбор” (П.А. Шило), “Киевтрактородеталь” (В.Ф. Злобин) и другие. Успешными предприятия становились благодаря многим факторам и, в первую голову, наличием высочайшего уровня компетентности, опыта, знаний, интуиции, владения высочайшим искусством управления “генералов” (генеральных директоров) предприятий [18]. Но начались эпохи перестройки, независимости, сопровождающиеся развалом морали, экономики, промышленности. Как говорят: “Легенды расскажут, какими мы были”.

Выводы. В представленной концептуальной схеме взаимосвязи теории, методологии и практики управления организацией обращено внимание на необходимость детального рассмотрения соотношения науки и искусства управления. При рассмотрении теоретических учений об управлении особый акцент делается на целях и задачах управления, анализе влияния внешних факторов на функционирование и развитие организации, взаимозависимости *стратег-стратегия*. В представленном механизме управления (методах воздействия) центральное место занимает *система интересов* индивида, коллектива, общества. Ключевая роль отведена *предприятию* как первичному звену экономической “пирамиды” государства, поскольку именно на предприятии, в коллективе реализуется потенциал человека, потенциал специалиста. В оценке *эффективности* управления организацией следует учитывать не только экономическую сторону, но и организационную, научно-техническую, социальную, экологическую составляющие. Эффективность также следует рассматривать с позиций стратегических, т.е. каким образом принимаемые управленческие решения скажутся на результатах деятельности предприятия через 5, 10, 20, 50 лет спустя. Открытой остается научная и практическая проблема оценки вклада каждого работника организации в 1 гривну произведенной и реализованной продукции. Серьезные результаты фундаментальных исследований проблем теории управления позволяют с успехом использовать их в *управленческом консультировании*. Лучшие книги по науке и практике управления, будем надеяться, еще впереди.

Литература:

1. Ansoff, H.Igor. Implanting strategic management, N.Y.: Prentice/Hall International, 1984, 510 p.
2. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М.Коротков. – М.: ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие “ДеКА”, 2004. – 896 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник для вузов / В.В.Глухов. 3-е изд.. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.
4. Schwab A.J. Managementwissen für Ingenieure. – 2., neubearb. – Berlin; Heidelberg; New York: Springer, 1999. – 457 s.
5. Основы управления социалистическим производством: учеб. для экон. спец. вузов / Под ред. Г.Л.Таукача, В.П.Дубоноса. – К.: Выща шк., 1989. – 303 с.

6. Robert H. Waterman. Jr. The Renewal Factor. How the Best Get and Keep the Competitive Edge, Bantam Books, New York, 1987, 338 p.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Ф.І.Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
8. Fayol, H. (1916). Administration Industrielle et Generale. (Fayol recommends chains of command, the separation of functions, and the importance of planning).
9. Курс для высшего управленческого персонала / Науч. ред. В.И. Терещенко. – М.: Экономика, 1970. – 807 с.
10. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К.: Вид-во “Наук. думка”, 1999. – 496 с.
11. From Third World to First. The Singapore Story: 1965-2000. Memoirs of Lee Kuan Yew, Singapore: Press Holding, Times Edition, 2000, 684 p.
12. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М.Андрушків, О. Є.Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
13. Теория управления социалистическим производством: Учебник. 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. О. В. Козловой. – М.: Экономика, 1983. – 432 с.
14. ГОСТ 24525.0-80. Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения. – М.: Изд-во стандартов, 1981. – 89 с.
15. Harold Koontz, Cyril O'Donnell. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. New York: McGraw-Hill Book Company, 1955. – 718 p.
16. Герасимчук В.И. Стратегічне управління підприємством / В.И.Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
17. Чирков В.Г. Эффе́ктометрия: Популярные очерки / В.Г.Чирков . – К.: “Феникс”, 2005. – 240 с.
18. Болотов С.П. Развитие управления – фактор обновления / С.П.Болотов. – Сыктывкар: Коми книжное изд-во, 1991. – 200 с.