

пряженность и требует принятия социальных мер.

Противоречие между интенсивно разрушающейся социализацией центрально-плановой экономики и еще не сформировавшейся социализацией капитала является важной чертой инверсионного типа рыночной трансформации. Недостаточное внимание к этому процессу может иметь негативные последствия. Поэтому необходима специальная программа компенсационных мероприятий, которые бы позволили заполнить образовавшиеся разрывы в социальной структуре общества и облегчить трансформационный переход.

Три основных трансформационных потока, будучи относительно самостоятельными, тесно взаимосвязаны. Они могут усиливать отрицательные последствия друг друга, но могут и нейтрализовать их. Так, неизбежные отрицательные последствия первоначального накопления капитала, связанные с социальным расслоением общества, могут быть в определенной степени нейтрализованы за счет социализации, если ею последовательно управляет государство. Недифференцированность рассмотренных потоков в структуре рыночной транс-

формации не позволяет государству правильно оценивать разворачивающиеся события с точки зрения перспективы и принимать правильные решения.

Переход с уровня описания и классификации этих процессов на уровень их теоретического воспроизводства предполагает дополнительное изучение изменений в общественной форме продукта и характере труда, новое осмысление природы, механизма нормирования и всех превращений стоимости ВВП, переработку существующих подходов на базе новых методологических оснований.

В этом процессе весомую помощь могут оказать институциональные подходы, позволяющие учитывать социально-экономические и общественно-психологические особенности реакций субъектов хозяйственной деятельности, реальные условия их хозяйствования и принимать решения, адекватные ситуации.

В условиях нашей экономики, при сочетании монетарных, кейнсианских и институциональных подходов, последние призваны играть определяющую роль. С учетом их должна корректироваться инверсионная трансформационная политика государства.

Л.Ю. ГОРДИЕНКО, доцент,

Харьковский государственный экономический университет

СУЩНОСТЬ И ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Преобразования, происходящие в экономической системе Украины, вызывают необходимость осуществления организационно-экономических трансформационных процессов на уровне отдельных предприятий. Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного

управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, исследования, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. С другой стороны, предприятие также должно адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

В [1, с.12-16] обосновывается необходимость трансформационного подхода

к исследованию систем и процессов организационного управления и отмечает, что трансформационные процессы должны стать для предприятия естественным условием его функционирования. В литературе встречаются несколько подходов к определению сущности трансформации. Наиболее распространены две точки зрения: в одном случае трансформация представляется как результат преобразования ресурсов в продукт (например, в [2, с.66], под процессом трансформации понимается использование менеджментом организации производственных технологий для превращения входящих ресурсов в выход, т.е. готовые товары и услуги); в другом (например, в [3]), как комплексный подход к изменениям на предприятии, который может проявляться, как реструктуризация, ревитализация, реориентация и т.п. Нам представляется, что для организационного уровня при рассмотрении предприятия как открытой системы сущность трансформации правомерно определить как процесс осуществления системных преобразований, то есть таких превращений, которые охватывают либо всю организацию в целом, либо отдельную ее часть, но с коренными изменениями. Отсюда важнейшим признаком трансформации в условиях рыночного хозяйствования должна выступать системность преобразований, превращений.

Трансформация как процесс осуществления системных преобразований, превращений в широком смысле слова направлена на совершенствование процесса производственной деятельности, экономических, правовых и социальных отношений в области бизнеса, науки, культуры, образования, в других сферах деятельности общества. Этот термин может иметь различные значения в разных контекстах, их выбор зависит от конкретных целей проведения изменений.

Таким образом, трансформации могут затрагивать всю организацию, тогда

можно говорить об организационной трансформации, или же касаться структуры, системы менеджмента, процессов, методов, технологий, что будет соответствовать определенному виду трансформаций (например, структурной, функциональной и т.д.). В настоящее время в отечественной литературе отсутствует методология системного описания трансформаций в условиях рыночной экономики. Чтобы заполнить имеющийся пробел, считаем целесообразным для определения сущности трансформации, осуществляемой на уровне организации, воспользоваться концепцией управления изменениями, в рамках которой нами предложены методологические подходы, описанные в [1, с.12-16].

При определении трансформации необходимо, на наш взгляд, обратить внимание на мотивы, побуждающие осуществлять трансформации, которые условно можно разделить на мотивы внутренние и внешние. Внутренний стимул трансформационной активности – необходимость осуществления системных преобразований с целью, например, повышения устойчивости предприятия к изменениям во внешней среде, повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции на рынке и т.п. При неразвитости рыночных отношений, особенно в условиях экономического кризиса, решающими стимулами к трансформациям выступают стимулы внешнего характера, обусловленные экономической политикой государства.

Итак, считаем целесообразным системное преобразование существующего состояния объекта (процесса, явления) в желаемое, рассматривать как последовательную цепь событий, в ходе которых состояние объекта (процесса, явления) вызревает от идеи до конкретного результата (трансформационной продукции) и имплементируется в желаемое состояние, которому характерен относительно стабильный процесс, и определить такое системное превращение как трансформационный процесс.

В отличие от модификаций и прочих усовершенствований трансформационный процесс не заканчивается внедрением, то есть появлением нового состояния объекта (процесса, явления). Этот процесс не прерывается и после внедрения, ибо по мере распространения (диффузии) новое состояние совершенствуется, делается более эффективным, приобретает ранее неизвестные свойства. Таким образом, трансформационный процесс в итоге направлен на осуществление в организациях системных преобразований с целью создания требуемых рынком продуктов, технологий или услуг и осуществляется в тесном единстве со средой: его направленность, темпы, цели зависят от социально-экономической среды, в которой он функционирует и развивается.

Основой трансформационного процесса (ТП) является процесс подготовки и осуществления системного преобразования существующего состояния объекта (процесса, явления) в желаемое. Цель ТП – создать трансформационный продукт. Это может быть реструктуризированное предприятие, реинжиниринговый результат и т.п.

Трансформационный процесс охватывает цикл отработки трансформационной идеи до ее реализации, что дает право говорить о трансформационном цикле. Следовательно, трансформации – это своего рода проектные решения и деятельность, представляющая собой комплекс работ от появления трансформационной идеи до использования трансформационного продукта. Трансформационные циклы могут быть различной протяженности в зависимости от того, какого вида трансформационный продукт должен быть получен, и какие разновидности трансформаций при этом необходимо провести.

Итак, деятельность, направленную на имплементацию трансформационного проекта и использование его результатов, определим как трансформационную деятельность. Этот вид деятельности

предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых, а иногда и коммерческих мероприятий, которые в своей совокупности сопровождают трансформационный процесс.

В основу трансформационной деятельности, по нашему мнению, должна быть положена проектная деятельность (ПД), тесно связанная с разработкой, созданием и внедрением трансформационного проекта. При осуществлении трансформационной ПД важное значение имеет понятие “масштаб трансформационных работ”, которое охватывает следующее:

направление трансформации – наиболее крупная проектная работа по трансформации, имеющая самостоятельный характер и посвященная решению важной задачи развития социально-экономической системы, например предприятия. Решение того или иного трансформационного направления возможно усилиями ряда организаций;

трансформационная проблема – часть трансформационного направления, представляющая один из возможных путей его решения. Трансформационная проблема может решаться в виде целевой трансформационной программы, которая является комплексом увязанных по ресурсам, исполнителям, срокам работ. Координацию этих работ должны проводить целевые органы управления;

трансформационная тема (задача) – часть проблемы, которая решается, как правило, в пределах специализированной организации. Цель темы – эффективное решение конкретной задачи исследования и проведения трансформационных работ. Тема в зависимости от своей сложности может разбиваться на этапы и подэтапы.

Трансформационный процесс и трансформационная деятельность нуждаются в управлении, то есть совокупности целенаправленных воздействий субъекта на объект для изменения его

состояния или поведения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Объектами трансформационного процесса/трансформационной деятельности могут быть социально-экономические системы или их части (предприятия, корпорации, отрасли, национальная экономика и т.д.), а также процессы, протекающие в этих системах (бизнес-процессы, управленческие процессы и т.п.).

Субъектами трансформационной деятельности могут быть юридические лица независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, физические лица, иностранные организации и граждане, а также лица без гражданства, участвующие в трансформационной деятельности. Права субъектов должны гарантироваться международным и национальным законодательством. В частности, реструктуризация, которая в Украине сопровождается, как правило, сменой формы собственности, должна гарантироваться соответствующими нормативными актами. Среди субъектов могут быть и авторы трансформационной идеи (трансформационного решения, рацпредложения, "ноухау" или иного вида трансформационного решения), трансформационные менеджеры и др.

Трансформационная деятельность может осуществляться предприятием самостоятельно либо с привлечением специализированных организаций, например, консалтинговых.

Как и любая другая деятельность, нуждающаяся в управлении, трансформационная деятельность должна обладать ресурсным потенциалом, который может включать: организации, выполняющие трансформационные исследования и разработки; персонал, занятый трансформационными исследованиями и разработками; ассигнования на трансформационную деятельность из средств бюджетов различного уровня (государственного, местного, собственные средства и т.п.); машины и оборудование, необхо-

димое для осуществления трансформационной деятельности и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что трансформационный процесс и трансформационная деятельность, направленные на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой трансформационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, представляет собой самостоятельную область экономической науки и профессиональной деятельности, а именно: трансформационный менеджмент.

Трансформационные процессы представляют собой достаточно специфический, масштабный, сложный и разнообразный по своему содержанию объект управления, который для эффективного развития требует использования специальных форм и методов управленческого воздействия. В условиях коренного реформирования экономики страны, когда трансформации коснулись, как правило, всех структур, от органов государственного управления до средних и малых предприятий, важным фактором экономического развития страны, выживания и коммерческого успеха любой организации становится формирование и использование научных методов трансформационного менеджмента. Содержание понятия "трансформационный менеджмент" можно рассматривать, по крайней мере, в трех аспектах: наука и искусство управления трансформациями, вид деятельности и процесс принятия управленческих решений по трансформациям, аппарат управления трансформациями (см. рис. 1).

Как наука и искусство управления трансформационный менеджмент базируется на теоретических положениях общего менеджмента, достаточно подробно изложенных в специальной литературе [5, 6 и др.]. Несмотря на то, что в отечественной практике понятие общего и многих видов функционального менеджмента (производственного, кадрового, финансового, инвестиционного,

инновационного и др.) стало использоваться относительно недавно (приблизительно с середины 80-х годов XX века) в специальной литературе, а также в практике управления организациями оно нашло достаточно широкое применение. А вот понятие “трансформационный менеджмент” пока еще не нашло своего применения, хотя наша страна имеет уже определенные теоретические достижения и практический опыт в области общего и функционального ме-

неджмента. В то же время следует отметить, что как в зарубежной, так и в отечественной экономической литературе проблемы управления трансформационными процессами затрагиваются как эпизодически, так и более широко в работах, которые посвящены проблемам управления изменениями, стратегического управления, антикризисного управления, а также преобразующего менеджмента [7, 8, 9 и др.].

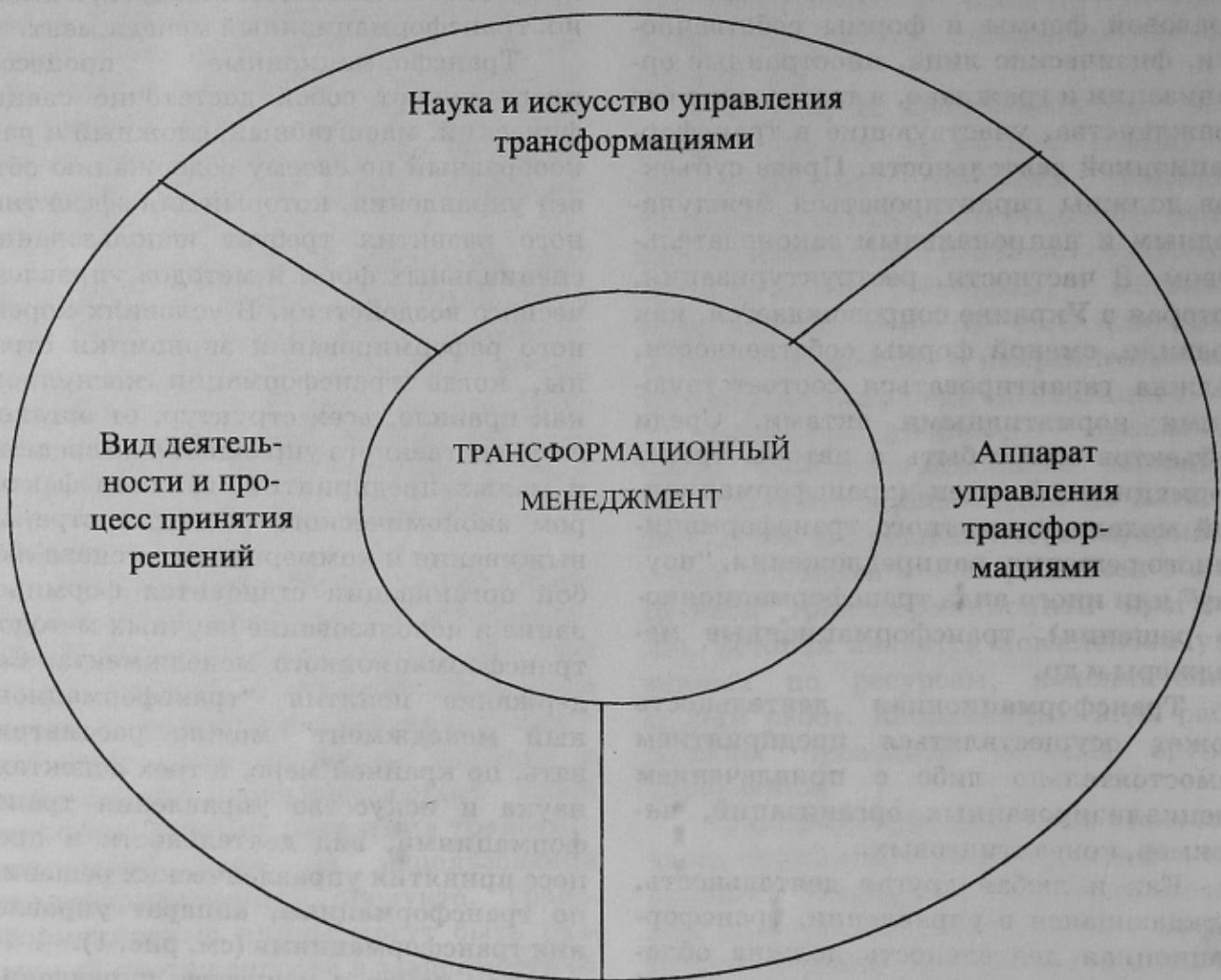


Рис. 1. Аспекты трансформационного менеджмента

Как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений трансформационный менеджмент представляет собой совокупность процедур, составляющих общую технологическую

схему управления трансформациями в организациях. Эта совокупность состоит из отдельных направлений управленческой деятельности, часто называемых функциями менеджмента, каждое из

которых распадается на этапы, выполняемые в определенной последовательности. Состав функций и задач управления может быть регламентирован в зависимости от уровня трансформируемой системы (народное хозяйство в целом, отрасль промышленности, предприятие, отдельный трансформационный проект или частная разработка) и условий ее функционирования. Выполнение каждой из задач управления или осуществление отдельной функции менеджмента неизменно связано с принятием определенных управленческих решений. Этот наиболее ответственный и часто повторяющийся элемент менеджмента составляет суть деятельности менеджера в трансформационной сфере. Менеджмент предусматривает установление определенных требований к уровню обоснования управленческих решений, методам и процедурам их подготовки, принятия и реализации. Как вид деятельности трансформационный менеджмент предполагает распределение задач и закрепление процедур за их конкретными исполнителями – руководителями разного уровня.

Трансформационный менеджмент как аппарат управления трансформациями предполагает структурное оформление трансформационной сферы. Трансформационные процессы возникают и осуществляются сообществами людей, сознательно координирующими свою деятельность для достижения определенных целей. Каждое такое сообщество индивидуумов в менеджменте принято называть организацией. Ту организацию, которой характерен (или в которой происходит) трансформационный процесс, будем называть трансформирующейся организацией (ТО). ТО – это разновидность организации, достигающей цели своего функционирования посредством трансформаций. Понятие менеджмента как аппарата управления трансформациями применительно к ТО имеет институциональное значение и включает: во-первых, систему управле-

ния трансформациями, обладающую, как правило иерархической, структурой и состоящую из специализированных органов управления; во-вторых, институт менеджеров – руководителей различных уровней, выступающих субъектами управления, наделенных ограниченными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений и обладающих определенной ответственностью за результаты функционирования ТО. Каждый из рассмотренных аспектов имеет свою область применения, создавая целостную систему трансформационного менеджмента.

Задачи и функции трансформационного менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов, которых принято называть менеджерами. Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия (для нашего случая – в трансформационной сфере). Это означает, что специалист занимает постоянную (или временную, например, на период трансформации) должность и наделен полномочиями принимать управленческие решения на предприятии. Менеджерами можно назвать:

- руководителей творческих групп исполнителей;
- начальников отделов, лабораторий и функциональных служб ТП;
- руководителей производственных подразделений;
- администраторов различного уровня, координирующих деятельность различных подразделений и внешних партнеров;
- руководителей ТП, фирмы в целом.

Сущность деятельности менеджера согласно [6] проявляется выполнением таких функций, как планирование, организация, мотивация и контроль. Специфика трансформационных процессов как объектов управления предопределяет особый характер труда менеджеров в

этой сфере и требования, предъявляемые к ним. Труд менеджера носит творческий характер, требует разносторонних знаний, предполагает склонность личности к аналитической деятельности и умение концентрироваться в определенные моменты времени на конкретных проблемах. Так как основным предметом труда менеджера является информация (управленческая, производственная, научно-техническая, экономическая, статистическая и др.), то обязательным условием его эффективной работы выступают знание современных информационных технологий в управлении организациями и трансформационными процессами, а также умение пользоваться ими. Предлагаем выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера ТО:

- знания в области теории и навыки в сфере практики управления;
- коммуникабельность и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации ТО.

Первая категория требований предполагает наличие у менеджера специальной подготовки в области теории управления, знаний основ современной макро- и микроэкономики, общей теории принятия управленческих решений, умения применять экономико-математические методы для оптимизации решений; навыков работы на компьютере как в локальном, так и в сетевых вариантах. Необходимые теоретические знания в области менеджмента приобретаются в системе специального профессионального образования. Учитывая динамичный характер развития современной теории и практики менеджмента, обязательным свойством менеджера по трансформациям должна быть склонность к постоянному обучению и повышению профессиональной квалификации.

Требования коммуникабельности и умения работать с людьми вытекают из связующего положения менеджера в

системе коммуникаций на трансформируемом предприятии (ТП). Для анализа любой управленческой ситуации менеджеру требуется обеспечить, как правило, коммуникации между такими субъектами системы, как вышестоящий руководитель, коллеги родственных подразделений или ТП, рабочий коллектив (группы, подразделения или ТП), отдельные подчиненные сотрудники и поставщики, потребители (клиенты), конкуренты и другие субъекты внешней среды, с которыми менеджеру ТО приходится взаимодействовать. Каждого из субъектов управленческой ситуации менеджер должен уметь объективно распознавать, адекватно (в соответствии с его стилем и мотивами работы) реагировать и оптимально воздействовать на него для достижения цели трансформационной деятельности. Коммуникабельность в большой мере зависит от индивидуальных свойств человека и поэтому часто используется в системах тестирования на профессиональную пригодность и уровень квалификации менеджера в системах управления персоналом на ТП.

Требования, связанные с компетентностью менеджеров в области специализации ТП, предусматривают наличие специальных знаний в вопросах технологии трансформационных процессов, теоретических и практических аспектов осуществляемых трансформаций, особенностей их процессов (бизнес-процессов, операционных (физических), инновационных, инвестиционных и др.). Пополнение профессиональных знаний должно осуществляться в системах переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Характер деятельности конкретного менеджера на ТП определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений. Состав этих полномочий устанавливается в соответствии с принятой на ТП системой разделения труда и специализации управленческих кадров. В структуре

любого ТП следует различать два вида разделения труда менеджеров: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное разделение труда в менеджменте, как известно (см. [5, 6 и др.]), связано со специализацией менеджеров преимущественно по функциональному признаку, т.е. закреплению за ним одной или нескольких предметных функций менеджмента. Такое разделение труда обуславливает, по нашему мнению, применительно к ТП создание на них специальных подразделений или же звеньев (групп, бюро и т.п.) в рамках подразделения, отвечающего за стратегическое управление.

Вертикальное разделение труда менеджеров зависит от характера осуществляемых трансформаций, масштабов трансформационной деятельности, ее отраслевой принадлежности. Оно выражается в организационной структуре ТП, составе уровней менеджмента. На ТП, как и в других организациях, можно выделить три типовых иерархических уровня управления: высший, средний и низший. Объем и значимость последствий, принимаемых на каждом уровне управленческих решений возрастают по мере перехода от низшего уровня управления к высшему. Высший менеджмент включает одну или несколько персон, состав которых в значительной степени зависит от организационно-правовой формы ТП. К высшему менеджменту относятся руководитель ТП, его первые заместители по функциональным областям деятельности (маркетингу, НИОКР, производству, финансам, персоналу и т.п.). Средний менеджмент состоит из руководителей подразделений административных органов ТП. К низшему уровню относятся руководители творческих групп, низовых лабораторий, производственных участков, бюро, групп и т.п.

Характер решений менеджера зависит от разновидности трансформационной сферы его деятельности, а также от предметной области функций, закреп-

ленных за ним в конкретной организации. Состав предметных функций менеджера в трансформационной сфере существенно изменяется в зависимости от его иерархического уровня в организации. Чем выше иерархический уровень менеджера, тем в большей степени в его деятельности присутствуют функции целеполагания, стратегического планирования и системной организации трансформаций.

Критериями эффективности организации трансформационных процессов на предприятии в современных условиях следует считать экономические параметры, позволяющие соизмерять затраты на трансформационную деятельность и доходы от реализации, полученные после трансформации. Прибыльность, доходность ТП выступает при этом не как цель, а как важнейшее условие и результат осуществления трансформационной деятельности. Менеджмент призван обеспечить эффективное и согласованное функционирование всех внешних и внутренних элементов ТП. Такое состояние трансформационной системы назовем гармонизацией. Гармонизация в развитии ТП составляет основную целевую задачу трансформационного менеджмента.

Список литературы

1. Гордиенко Л.Ю. Трансформационный подход к формированию концептуальных основ организационного развития // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 37. – Донецьк, ДонНТУ, 2001. – С.12–16.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
3. Guillard F.J., Kelly J.N. Transforming the Organization. McGraw-Hill Inc., New York, 1995. – P.316.
4. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика / Под ред. П.Н. Завлина и др. – М.: ОАО "НПО "Издательство "Экономика", 2000. – 475 с.

5. Менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 669 с.

6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 702 с.

7. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

8. Антикризисное управление / Под ред Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

9. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. – М.: Дело, 1999. – 496 с.

В.Н. ВАСИЛЕНКО, д. э. н.,

Институт экономико-правовых исследований НАН Украины

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ СИСТЕМ

Одним из проявлений негативных последствий реформирования централизованной системы управления хозяйственной деятельностью стало разрушение сложившихся экономических связей. Предпринимаемые попытки формирования новых каналов в экономических отношениях, инициируемые снизу (на уровне отдельных предприятий), носят очень часто непродолжительный характер, попытки же формирования таких отношений сверху (на уровне государственных органов управления) во многих случаях не получают своего эффективного завершения из-за жесткого соблюдения корпоративных интересов в различных отраслях общественного производства. Примером последних может служить, в одном случае, попытка создания многопрофильных концернов: уголь-кокс-металл или уголь-электроэнергетика-металл-машиностроение, которая не нашла необходимой поддержки со стороны соответствующих отраслевых структур; во втором, попытка укрупнения или объединения отраслевых органов хозяйственного руководства (министерств и ведомств), таких, например, как угольной промышленности и электроэнергетики, судьба которой в нынешних условиях может быть охарактеризована не более как призрачной.

Учитывая то, что производственные связи могут характеризоваться вертикальными (отраслевыми, внутрихозяйственными) и горизонтальными (районными, межрайонными, межхозяйственными) направлениями, на повестку дня выносится вопрос: какому направлению должно быть отдано предпочтение или какое из направлений должно стать определяющим при восстановлении старых и становлении новых производственных связей? Должно ли это направление формироваться снизу или же инициатива должна исходить от государственных органов управления или возможно сочетание этих подходов?

Перенос центра тяжести во всей экономической деятельности в плоскость региональной экономики, а именно там сконцентрировано подавляющее большинство всех производственных связей, вызывает необходимость по-новому подходить к исследованию условий, обеспечивающих развитие основных ее элементов. В первую очередь, это касается системообразующих элементов промышленных городов и поселков, моноотраслевая структура которых оказалась не готовой к кардинальным изменениям в национальной экономике; затем, выбора наиболее приемлемых мето-