

## РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ИНТЕРЕСОВ АКЦИОНЕРОВ И ПЕРСОНАЛА

В.П. РЕШЕТИЛО, *д. э. н., профессор*

Н.С. ПЫЖ,

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК САМООРГАНИЗАЦИОННОЙ МИКРОИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ

Становление рыночных отношений в Украине, реализация курса на проведение радикальных экономических реформ и активную социальную политику обуславливают изменение функций, методов и подходов к управлению персоналом предприятий. В каждый конкретный период экономического развития страны ключевая роль в числе факторов экономической динамики принадлежит, как правило, одному из уровней системы. В условиях переходной экономики таким уровнем является предприятие. Причина этого состоит в том, что в связи с фактической ликвидацией отраслевой структуры экономики предприятие стало тем ее звеном, которое в наибольшей степени осуществляет связь "между прошлым и будущим", необходимую преемственность экономического развития в производственном секторе экономики. По мнению Г. Клейнера, именно через предприятия в первую очередь должна пройти "ось реформ" – направление главных усилий по созданию функционально эффективной, стратегически ориентированной и демократической экономики [1, с. 108]. Предприятия как микроинституты должны стать не только "точками функционального роста", обеспечивающими прирост производимой продукции, но и "точками институционального и социального роста", что предполагает изменение места и роли персонала предприятия в его функционировании, а также принципиально иную систему управления персоналом предприятия.

В экономической литературе существуют различные подходы относительно роли, места и функций предприятий в экономике. С позиций неоклассической теории можно выделить производствен-

ную, ценообразовательную, спросовую функции предприятий. Эволюционная теория выделяет такую важнейшую функцию, как выбор решений. В работах представителей эволюционной экономики Р. Нельсона и С. Винтера предприятие рассматривается в качестве главного объекта проведения инноваций, а также организации, обеспечивающей получение знаний [2, с. 56]. По мнению О. Уильямсона, определяющими в деятельности предприятия являются его организационные отношения, как отношения самостоятельные и подчиняющиеся своим собственным законам. Сравнивая шесть различных форм управления организацией (федеративную, коммунальную, "систему вкладывания сырья", внутреннюю контрактацию, "группы равных" и "отношения административного подчинения"), Уильямсон делает вывод о том, что в современных условиях основным является усиление роли персонала предприятия [3, с. 362 -363].

В экономическом анализе различные организации, в том числе и предприятия (фирмы), чаще всего рассматриваются как игроки, играющие по правилам, установленным для них государством. Но предприятия не только пребывают под влиянием макроэкономических институциональных структур, но и сами имеют ярко выраженную институциональную природу.

Цель данной статьи и состоит в том, чтобы обосновать институциональную природу современного предприятия и доказать, что в этих условиях необходима принципиально иная система управления его персоналом.

Институциональная природа совре-

© В.П. Решетило, Н.С. Пыж, 2008

менного предприятия обусловлена рядом факторов. Во-первых, предприятие по своей природе полифункционально, и все его функции вытекают из его миссии и социальной ответственности как социально-экономического института. Предприятие осуществляет совокупность форм деятельности, связанных с процессом производства, обмена, формирования своих отношений с обществом, с окружающей средой и т.д. В этом случае институциональная задача предприятия состоит в координации различных подсистем своей деятельности. Во-вторых, роль предприятия не сводится только к его производственным функциям. Предприятие – это первичное социальное образование, и, прежде всего его коллектив и взаимодействия внутри него по определенным нормам и правилам. Каждый работник ощущает институциональные изменения в обществе через изменения своего положения на предприятии, через формирование новой мотивации к производственной деятельности, через появление новых возможностей для более полной реализации своих творческих способностей и гражданской активности. Поэтому предприятие – это то институциональное звено, через которое реализуются институциональные изменения, происходящие в обществе. В-третьих, сегодня становится абсолютно очевидным, что без становления предприятий как микроинститутов эффективные социально-экономические и институциональные изменения в обществе невозможны. Предприятие – это одна из самых важных точек соприкосновения индивида и общества. Именно через свое взаимодействие с предприятием каждый работник ощущает, в каком состоянии находятся социально-экономическая и институциональные системы общества, и, прежде всего, законы, правила и нормы, регулирующие взаимодействия труда и капитала, работника и государства. Взаимодействие индивидов на уровне их трудовых коллективов, взаимодействие предприятий между собой, взаимодействие предприятий с государством, нормы, обычаи, традиции, которые лежат в основе этих взаимодействий – все эти составляю-

щие в первую очередь определяют институциональную природу предприятий.

Важнейшими структурными элементами микроинституциональной природы предприятия также выступают: традиции и навыки трудовой деятельности; реализация потребности работников в мастерстве и его совершенствовании; реализация потребности принадлежности к коллективу, создание, развитие и закрепление корпоративной культуры; установление целей и миссии предприятия, разработка стратегии, координация, учет и оценка работы его персонала, система его мотивации и степень участия в управлении предприятием; формирование условий для социальной оценки и самореализации личности.

Активизация деятельности персонала предприятия как микроинститута должна быть направлена на совершенствование социально-экономической и институциональной среды как внутри предприятия, так и вне его, в эффективном согласовании его деятельности с другими институтами общества, и, прежде всего с его макроинститутами. Предприятие может стать первичным звеном и в процессах самоорганизации общества, если на нем создаются условия для творчества, производственной демократии, участия всего коллектива в решении ряда проблем. Именно на предприятии индивид проходит все ступени социализации и институционализации. Работа на предприятии формирует основы поведения личности в производственной организации, поэтому предприятия во всем мире выступают как "институт институционализации" работника. Особенно важна роль предприятия в тех странах, где господствует институциональный тип работника, ориентированного на карьеру и достижение высокого институционального статуса.

Анализируя предприятие как институциональный элемент экономики, Г. Клейнер выделяет три основных вида предприятий как микроинститутов [4, с. 108-112]. Первый тип – так называемое "предприятие-преобразователь", максимально специализированное на выпуске определенной продукции и отсекающее

все излишние виды деятельности. Такое предприятие стремится максимально сократить издержки, в том числе и социальные, и устранить целый ряд излишних управленческих функций, активно использует систему аутсорсинга, выводя за свои границы все те функции, которые могут выполняться другими организациями. Второй тип – это "предприятие-накопитель" – целостный, самовоспроизводящийся комплекс, потенциал которого определяется согласованностью и однонаправленностью его компонентов, достигаемых за счет накопленного опыта. Для такого предприятия характерно согласование всех элементов в едином целевом пространстве. В силу своей целостности предприятие подобного типа обладает определенными преимуществами с точки зрения получения синергетических эффектов от соединения и накопления ресурсов, оно более социально ориентировано, более устойчиво за счет реализации системных свойств и обеспечивает высокие показатели общей эффективности. Третий тип предприятия – это предприятие как "одушевленная система". Такой тип предприятия рассматривается как оптимальный, поскольку оно выступает не просто как целостность, но и как система, которая обладает внутренним духовным потенциалом, придающим функционированию предприятия активность, целенаправленность и стремление к гармоничному развитию. Такое предприятие имеет "душу", проявлением которой является внутренний климат, особое отношение персонала к своей деятельности, особенности взаимодействий с партнерами и клиентами, особые реакции на внешние факторы, т.е. корпоративная культура. Именно такие предприятия основываются на механизмах самоорганизации его трудового коллектива, на активном взаимодействии всех его работников на принципах гетерархии, введенных в анализ Д. Старком [5]. Как отмечает Д. Старк, гетерархия представляет собой новый способ организации, не являющийся ни рыночным, ни иерархическим. В то время как иерархии предполагают отношения зависимости, а рынки — отношения независимости, гете-

рархии предполагают отношения взаимозависимости [interdependence]. Как следует из самого термина, гетерархии характеризуются минимальной степенью иерархичности и организационной гетерогенностью [5, с. 55]. В более широком контексте, гетерархия характеризуется как процесс, в котором отдельно взятый элемент — заявление, сделка, идентичность, организационный блок, структура генетического кода, структура компьютерного кода, структура юридического кода — одновременно отображается во множестве пересекающихся сетей [5, с. 58]. В организации, построенной по принципу гетерархии, увеличивается активное взаимодействие и взаимозависимость между подразделениями, отделами и рабочими командами внутри фирмы. Однако в силу большей сложности этих циклов обратной связи процесс координирования нельзя проектировать, контролировать или направлять иерархическим образом. Результатом взаимозависимости должно стать увеличение автономии рабочих подразделений от центральной системы управления. В то же время более сложная взаимозависимость усиливает потребность в филигранной координации работы все более самостоятельных подразделений.

Предприятие, отношения персонала которого базируются на принципах гетерархии и самоорганизации, представляет из себя открытую сложную саморазвивающуюся синергетическую систему. Это сложная система, поскольку предприятие имеет явно выраженную уровневую структуру, которая характеризуется многомерностью контролируемых параметров, нестационарностью протекающих процессов, многоцелевой направленностью. Самоорганизационное предприятие – это также открытая система. Следует отметить, что довольно продолжительное время предприятие рассматривалось как закрытая система, развитие которой происходит в рамках целей, лежащих внутри предприятия. Предполагалось, что при условии обеспечения высокого качества товара и его конкурентно низкой цены, рынок способен вбирать в себя все большее его количество. Достижение максимизации при-

были как высшей цели предприятия также рассматривалось как зависящее от его внутренней организации. Но, как подчеркивает известный специалист по управленческому консультированию П. Друкер, ни результаты, ни ресурсы не существуют внутри бизнеса. Внутри бизнеса нет и центров прибыли, есть только центры расходов. Результаты бизнеса зависят от тех, кто находится вне бизнеса: от покупателя при рыночной экономике, от властей – при командной экономике [6, с. 12]. В действительности прибыль является результатом взаимодействия предприятия с внешней средой, и появляется из той разницы, которую согласен заплатить потребитель за продукт, и затратами предприятия на ресурсы, которые необходимо приобрести вне предприятия. Таким образом, прибыль предприятия появляется из взаимодействия с внешней средой, которая, в свою очередь, характеризуется высокой степенью динамичности.

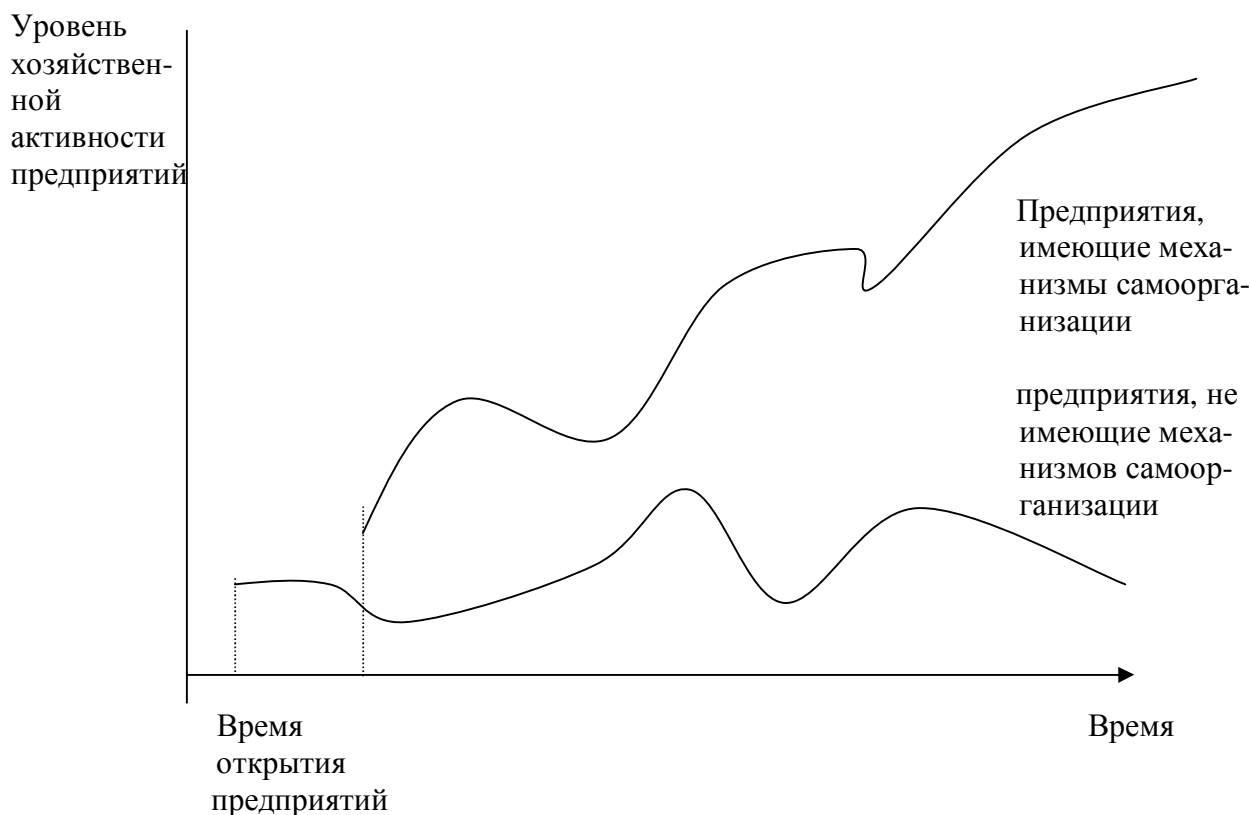
Открытость предприятий увеличивает их зависимость от внешней среды, интенсифицирует обмен товарами, ресурсами и информацией. Происходит нарастание степени их взаимодействия с потребителями продукции. Ведущие корпорации, а за ними и другие предприятия, вынуждены производить не просто конкретные товары и услуги, а создавать сложные производственно-социальные комплексы типа: "материальные продукты + их потребители + предпочтения потребителей", позволяющие увеличивать спрос на продукцию по принципу синергетических режимов с обострением, когда рост спроса увеличивает спрос. После того, как определенный продукт завоевал значительную часть рынка, у покупателей появляются достаточно сильные побудительные мотивы приобретать его модификации. Этот процесс получил название клиентского капитала фирмы. Деятельность корпорации, обладающей клиентским капиталом, становится социально-экономической деятельностью, а саму корпорацию в этой ситуации называют "мета-предприятием", вовлекающим пользователя в "совместное создание и усовершенствование потребительских ценно-

стей, ибо покупатель выступает и судьей в последней инстанции всех созданных компанией продуктов и услуг" [7, с. 432-447].. Стремление к росту клиентского капитала превращает несовершенную конкуренцию отдельных производителей в инновационно-конкурентное синергетическое взаимодействие производителей и потребителей, воздействующих на весь комплекс общественных отношений. Узкая ориентация на максимизацию текущей прибыли становится ошибочной, а ориентация на будущую прибыль заставляет фирмы принимать участие в решении социальных задач. Исследования показали, что компании, стремящиеся только к получению прибыли на больших временных промежутках оказываются менее успешными, чем те, которые не только на словах, но и на деле осуществляют определенную "миссию" [8]. Соответственно, меняется и характер функционирования персонала компании, для которого важно наличие не только общеобразовательных и профессиональных качеств, но и обладание ярко выраженными социоэкономическими и культурными ценностями, и способностями к самоорганизации. Усиливается значимость таких внутренних факторов функционирования предприятия, как организационная культура его персонала, его целевая ориентация, степень информированности коллектива предприятия, уровень его социальной ответственности.

Таким образом, способность современного предприятия к самоорганизации должна быть заложена также в самой структуре предприятия, в характере соподчиненности его подсистем, в его институциональной природе. В процессе формирования механизмов самоорганизации предприятия, на первый план выходят такие факторы, как правила и нормы поведения его сотрудников, господствующие нормы производственной культуры, активизация человеческого фактора, усиление мотивационных механизмов – все то, что представляет предприятие как первичное микроинституциональное звено экономики.

Рисунок 1 иллюстрирует различия в уровнях хозяйственной активности пред-

приятый, использующих и не использующих механизмы самоорганизации.



**Рис. 1. Уровень энергии хозяйственной активности предприятий в зависимости от наличия механизмов самоорганизации**

Хотя открытие предприятия, использующего самоорганизационные механизмы развития и ориентированного на рост, происходит позже, чем предприятия, не имеющие такой ориентации, первое предприятие развивается более динамично. Предприятие, персонал которого демонстрирует синергетические эффекты взаимодействия стратегий, ориентированных на рост, намного динамичнее предприятия, традиционно ориентированного на рост объемов производства и прибыли.

Таким образом, современное предприятие все больше превращается и осмысливается как самоорганизационная микроинституциональная система. Отставание способности традиционных схем управления предприятиями реагировать на перемены, обрекает на борьбу со следствиями. Недоучет факторов проявления фе-

номена самоорганизации как системообразующего начала на уровне предприятия резко сужает возможности его гибкости и адаптивности. Понимание предприятия как самоорганизационной системы требует постановки других целей, обеспечивающих успех предприятия только при соответствии его деятельности факторам постоянно меняющейся внешней среды. Следует четко осознавать, что в основе реформирования предприятий как микроинститутов должен лежать процесс создания условий для их максимальной самоорганизации. В этом смысле задача государства — не управлять предприятиями, а создавать условия для их самоорганизации. С позиций самоорганизации предприятие выступает не как объект экономической политики, а как субъект, оказывающий самое активное воздействие на условия проведения соци-

ально-экономических реформ.

### Литература

1. Клейнер Г. Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований России // Вопросы экономики. – 2001. – № 2. – С. 104-118.
2. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Финстатинформ, 2000. – 489 с.
3. Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, "отношенческая" контракция. – СПб.: Лен-издат, 1996. – С. 362-371.
4. Клейнер Г. Предприятие как фактор институциональной стабильности // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 108-112.
5. Дэвид Старк. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // Экономическая социология: Новые подхо-

ды к институциональному и сетевому анализу. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2002. – С. 55-65.

6. См.: Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – С. 12.
7. Эдвинсон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая индустриальная волна на Западе. – М.: Academia, 1999. – С.442-443.
8. Хаттон У. Быть, а не иметь // Ведомости, – 2000. – 29 февраля.
9. Клейнер Г.Б. Homo economicus и Homo institutus в российской институциональной среде // Общественные науки и современность. – 2003. – № 3. – С. 5-18.

Статья поступила в редакцию 26.12.2007

**И.В. КАЧАН, к.т.н., доцент,**

*Донецкий национальный технический университет*

**В.В. ЗУБЕНКО,**

*Институт экономики промышленности НАН Украины*

### МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

За последние годы большинство отраслей отечественной экономики, будь-то металлургия, строительство, машиностроение, претерпели значительные изменения. На рынке все чаще появляются гиганты с мировыми именами, постепенно вытесняя более мелких игроков. В этих условиях, пытаясь выжить и быть успешным, отечественный бизнес ищет пути противостоять этим объективным процессам. Создаются различные альянсы с зарубежными партнерами, отечественные ФПГ самостоятельно выходят на зарубежные рынки с целью создания замкнутого цикла производства и реализации продукции, кто-то, ориентируясь на запросы потребителя, пытается найти свою нишу и заполнить её.

Сейчас, когда бизнес активно глоба-

лизуется и интернационализируется, предприятию, чтобы быть успешным в долгосрочной перспективе, очень важно знать и реализовывать свои конкурентные преимущества. Несомненно, одним из конкурентных преимуществ любого современного предприятия должны быть люди, с их знаниями, ценностями и умениями. Это не всегда так. Уж слишком мало отечественных предприятий имеют общие для всех сотрудников компании цели, ценности и принципы поведения, т.е. – организационную культуру, тот “стержень”, который должен сознательно формировать лидер, и вокруг которого должен разрастаться бизнес. Зачастую же культура ком-

© И.В. Качан, В.В. Зубенко, 2008