

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Р.Н. ЛЕПА, к.э.н., доцент**

*Научно-исследовательский центр информационных технологий  
Института экономики промышленности НАН Украины*

### АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ И ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Известно, что управление как исторический процесс развивалось с того момента, когда появилась необходимость регулировать совместную деятельность коллективов людей. История знает немало примеров рационального управления не только отдельными коллективами, но и целыми государствами и империями. При этом уровень управления, его качество являлись определяющим началом в благополучном развитии целых народов, однако до нас не дошли сколь либо достоверные данные о развитии теории управления, а бум теоретической мысли начался в начале XX века. Он связан с тем, что в 1911 году Ф. Тейлор опубликовал свои исследования в книге "Принципы научного управления". Этот год традиционно считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. В последствии наука об управлении развивалась не как ряд последовательных, взаимосвязанных разделов теории, а как отдельное направление исследований по теории и практике управления. Отмеченные самостоятельные направления в исследованиях формировали вокруг себе приверженцев и в конечном итоге получили название школ управления. Сложилось в основном пять направлений: школа научного управления, школа административного управления, школа с позиции человеческих отношений и психологии человека, школа с позиции поведения человека в производстве, количественный подход [1]. Анализ отмеченных направлений позволяет сделать вывод, что развитие организации управления в промышленности не представляло собой серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто конкурировали. Известно, что

успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением, областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере того как развивались эти области знания, теоретики и практики в области управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой и находить новые подходы к управлению [1].

В то же самое время все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения, и правительства государств начали все более решительно определяться в своем отношении к промышленному бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации факторов. Для этой цели были разработаны новые подходы к исследованию науки и практики управления: системный, процессный, ресурсный, ситуационный подход, а результатом научных изысканий отечественных и зарубежных ученых в сфере теории и практики управления явилось появление синергетического и рефлексивного подхода. Применительно к теории и практике управления Р.А. Фатхудиновым предложена альтернативная классификация подходов, к числу которых в [4] относятся помимо некоторых указанных и следующие подходы: комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, воспроизводственный и нормативный.

© Р.Н. Лепа, 2005

Такое обилие методологических подходов к управлению, отсутствие единого научного мнения о целесообразности их дифференцированного или синтезированного применения для разрешения задач управления и принятия управленческих решений на промышленных предприятиях позволило аргументировать актуальность и своевременность настоящего исследования.

Целью настоящей статьи является проведение разностороннего анализа существующих методологических научных подходов к управлению предприятиями для аргументированного выбора методологической основы разработки концептуальных положений механизма подготовки и принятия управленческих решений на промышленных предприятиях.

Для достижения поставленной в работе цели необходимо провести конструктивный анализ системного (кибернетического), процессного, ресурсного, ситуационного, синергетического и рефлексивного подходов. Так, в основе системного подхода заложено предположение, что любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой и обратную связь. В научной литературе системный подход также фигурирует как кибернетический. Кибернетический подход заключается в обосновании информационной сущности управления, в признании универсальности законов управления для систем различной природы, в выявлении и организации механизмов обратной связи, действующих в системах управления, в оптимизации поведения системы на основе обратных связей и в соответствии с заранее определенными целями [2]. Системный подход предопределяет «исследование конкретного объекта управления как системы, включающей в себя все составные элементы или характеристики организации как системы, т.е. характеристики входа, процесса, выхода» [3].

Обобщая вышеизложенные формулировки, сущность системного подхода состоит в следующем: формулирование

целей и установление их иерархии до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением; получение максимального эффекта в смысле достижения поставленных целей путем сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения целей и осуществления выбора; количественная оценка целей и средства их достижения, основанная на всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности.

Системный подход оказал серьезное влияние на теорию и практику управления. Это влияние, очевидно, будет возрастать в будущем, так как на системной основе можно будет синтезировать появляющиеся новые знания и концепции. Однако теория систем сама по себе еще не позволяет оценить, какие же именно элементы организации как системы и элементы внешней среды особенно важны. Она только отмечает, что организация состоит из многочисленных взаимосвязанных и взаимозависимых элементов и является открытой системой, на которую оказывает влияние внешняя среда. Эта теория не определяет конкретные факторы, влияющие на эффективность управления и эффективность деятельности организации в целом. Поиск ответов на эти вопросы и возрастающая непредсказуемость внешней среды привели к появлению на рубеже 70-х годов двадцатого столетия новой концепции, получившей название ситуационного подхода к управлению.

Развитием системного подхода, которое дает специалисту новые возможности для исследования управленческой деятельности, в настоящее время выступает синергетический подход. Все природные и общественные системы являются в той или иной степени гомеостатическими и поэтому обладают большой устойчивостью к внешним возмущениям. Но одновременно они имеют опасные точки для приложения этих возмущений и критические связи в механизмах управления, разрыв которых ведет к возникновению катастроф или развалу. Синергетика представляет своего рода системный подход к сложным откры-

тым нелинейным системам, к числу ее основных понятий необходимо отнести понятия неустойчивости, неравновесности, бифуркации, катастрофы, самоорганизации, аттрактора и др.

Термин «синергетика» был введен Г. Хакеном, который он определял как «теорию возникновения новых свойств у целого, состоящего из взаимодействующих объектов» [5]. Синергетика – новый подход к познанию эволюционных кризисов, нестабильности и хаоса и овладению методами нелинейного управления сложными системами, находящимися в состоянии неустойчивости [6]. Синергетика в переводе с латинского означает – «совместно действующий», «содействие», «сотрудничество». Действительно, процесс самоорганизации связан прежде всего с понятием «диссипативной структуры», то есть структуры, спонтанно возникающей в открытых неравновесных системах. Если в состоянии равновесия элементы этой структуры ведут себя независимо один относительно другого, то под влиянием энергетического взаимодействия с окружающей средой они переходят в неравновесное состояние и начинают действовать согласованно, вследствие чего между ними возникает общее (когерентное) взаимодействие и корреляционные связи, появляется диссипативная структура. Особенностью ее является повышенная чувствительность к внешним воздействиям, а изменения во внешней среде становятся фактором генерации и отбора разнообразных структурных конфигураций. В свою очередь, понятие «диссипативной структуры» [7] наполняется реальным содержанием в зависимости от сущности категорий «связи» в целом и «экономические связи» – в частности. С учетом этого синергия означает обеспечение достижение большей эффективности целостной системы, чем сумма эффектов взаимодействия отдельных подсистем и элементов, используя при этом аппарат экономико-математического моделирования, как один из методов исследования экономических систем. Современные условия хозяйствования требуют при-

менение экономико-математических методов анализа организационно-управленческих проблем, имея при этом четкое представление о той роли, которую играют эти методы в деятельности рассматриваемого предприятия.

При синергетическом подходе перечень основных задач управления переходом системы в состояние иного качества включает контроль за параметрами неравновесности; создание или помощь в создании целеориентированных подсистем с признаками нового качества (зон нуклеации); стимулирование развития таких подсистем до достижения ими критического уровня, чтобы они приобрели способность к необратимому саморазвитию; одновременное подавление роста или переориентация антицелевых подсистем; активная синтезирующая структурно-функциональная синхронизация подсистем различных иерархических уровней. Учет синергетических закономерностей существенно меняет традиционные представления в области управления. Синергетический подход к управлению нецелесообразно применять в системах, где эффект управляющего воздействия однозначно и линейно зависит от величины приложенных усилий. Управление сложноорганизованными системами все более начинает основываться на построении управляющего воздействия, согласованного с существом внутренних тенденций развивающихся систем. Синергетический подход, воссоздающий целостное представление о мире, позволяет компактно изложить законы развития, являющиеся общими для природы, человека и общего, имеет все шансы успешно интерпретироваться для сложных экономических систем. Тем не менее, является достаточно спорным возможность организации управления промышленным предприятием исключительно на основе синергетического подхода. Спорным и противоречащим реалиям функционирования отечественных промышленных предприятий является также утверждение «концепция субъект-объект управления постепенно уступает место концепции самоорганизации» [8],

которое предполагает ориентацию управления в сторону синергетического подхода.

Сегодня уже ни один экономист, который пишет об индивидуальном поведении руководителя, не может обойтись без рассмотрения психологических характеристик процесса принятия решений. Сама же экономическая психология и ее приложения сформировались в настоящее время в особую область экономического знания – поведенческую экономику, которая охватывает широкий круг экономических проблем: от теории индивидуального поведения до задач общественного выбора [9]. Исходя из определения В. Лефевра, который под рефлексивным управлением понимает «процесс передачи оснований для принятия решения одним субъектом другому» [10], данное научное направление в силу реализации субъективности процесса принятия управленческих решений следует отнести к проблематике поведенческой экономики.

Под рефлексией принято считать «отражение, исследование познавательного акта» [11]. Есть и другие определения, где рефлексия – это «форма познания, теоретическая деятельность человека, направленная на осмысление своих собственных действий и их оснований» или «осознание и изучение несоответствия объективной реальности и ее отражением в сознании человека» [12]. Предмет рефлексивного исследования составляют методы объективного описания систем вместе с их субъективными знаниями о себе и другие системы. Другими словами, рефлексивная модель экономической системы кроме описания естественных характеристик системы должна отображать и область поведения субъектов системы, внешних систем, а также их способность осознания самих себя и других субъектов, включая и тех, которые делают попытки управлять ими. Рефлексивные модели позволяют расширить научное представление о субъектах экономических систем, что повышает адекватность моделирования. Это связано в первую очередь с тем, что в отличие от

традиционных, природно-научных моделей, модели рефлексивные не ограничиваются отображением материальной реальности экономической системы, в них также заложена система многогранных отражений субъектами этой системы.

В [13] под рефлексивным управлением понимается целенаправленное воздействие на информационную структуру, являющейся иерархией представлений, вершинам которой соответствует информация субъектов системы о существенных параметрах, представления других субъектов системы, представления о представлениях и др. Рефлексивное управление в данном контексте целесообразно использовать для изучения информационного взаимодействия на субъекта, способного осознать и себя, и субъекта, который влияет на первого. Исходя из этого, рефлексивное управление попадает в силу проявления субъективного подхода к управлению в круг интересов нового научного направления – кибернетики второго порядка, которая направлена на формирование методологии и создание исследовательский приемов «наблюдающих систем» [14]. Практическое внедрение в систему подготовки и принятия управленческих решений на промышленных предприятиях рефлексивного подхода сопряжено с массой организационных, методологических, методических и иных проблем, к числу которых можно отнести почти полное отсутствие методологии, а также модельного и методического комплекса рефлексивного управления промышленными предприятиями, сложность формализации процессов осознания, восприятия, рациональности принятия решения субъектами рынка и пр., что требует детальной научной проработки данного направления.

Основное отличие процессного подхода к управлению от указанных выше заключается в том, что при организации управления предприятия на его основе главной целью выступает не контроль самих исполнителей и технологий, а результатов их функционирования. Также существует и отличие, отразившееся на функ-

циях управленца, при процессной организации управления руководитель контролирует не технологии, а границы процессов. При этом исполнитель наделяется полномочиями и ответственностью, достаточными для самостоятельного принятия решений по выбору технологий, необходимых для достижения результата. Основным объектом управления при данном подходе выступает процесс – т.е. последовательность действий, нацеленная на достижение конечного, измеримого и конкретного, результата.

Использование процессного подхода по мнению [15] имеет следующие веские преимущества: процессно-ориентированный подход позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы; снижение нагрузки на руководителей, так как ответственность распределяется между владельцами процессов; высокая гибкость и адаптивность системы управления, обусловленные большей саморегулируемостью системы и естественной ориентацией на потребителя; высокая динамичность системы и ее внутренних процессов, обусловленная сильной вертикальной интеграцией ресурсных потоков и всеобщей заинтересованностью в повышении скорости обмена ресурсами, в том числе и информацией; значительное снижение значимости и силы действия бюрократического механизма, емкого на временные и финансовые ресурсы; высокая прозрачность и понятность системы управления, а так же упрощение процедур координации, организации и контроля; возможность комплексной автоматизации процесса управления. К недостаткам практической реализации процессного подхода на промышленных предприятиях следует отнести повышенные требования к уровню квалификации конечных исполнителей.

Суть функционального управления – контроль над исполнением сотрудниками

их функций и строгое исполнение работниками указаний руководителя. Функциональный (структурный) подход предопределяет "исследование функций управления, обеспечивающих принятие управленческих решений заданного уровня качества при минимальных затратах на управление и производство" [3]. К недостаткам функционального подхода можно отнести достаточно низкую норму управляемости, что связано с необходимостью контроля руководителем всех технологий. Кроме того, при любых изменениях условий руководитель должен внести соответствующие корректировки в технологии, довести это до исполнителей и проконтролировать точность и корректность исполнения. Любые внешние влияния приводят к изменению всей технологии работы, что неизбежно влечет за собой реорганизацию системы управления: людей надо либо переучивать, либо привлекать новых. Но постоянно переучивать персонал с целью адаптации к новым технологиям управления и производства невозможно. Поэтому принятие решений по-прежнему замыкается на руководителе-эксперте. Это, с одной стороны, подразумевает повышенные требования к опыту и квалификации руководителя, приводит к информационной перегрузке руководителя, а исполнители, с другой стороны, не видят своего вклада в результаты работы системы, что отрицательно сказывается на мотивации труда.

Необходимо также выделить недостатки функционального подхода к управлению, связанный с несовершенной системой организации информационного обеспечения. Так, при организации управления на основе функционального подхода обмен информацией осуществляется через руководителей функциональных подразделений предприятия, а не напрямую от источника информационного сообщения к его потребителю, что отрицательно сказывается на степени актуальности получаемой потребителем информации. При использовании функционального подхода к управлению не контролируется процесс передачи информации между функциональными под-

разделениями предприятия. Акцентируя внимание на результатах деятельности предприятия, т.е. получении качественной готовой продукции и прибыли, следует отметить, что при функциональной организации управления исполнитель замыкается только на исполнении своих функций, он не ориентируется на конечные цели предприятия.

Понятийный и исходный формально-методический аппарат ресурсного подхода сформировался в сфере моделирования наиболее общих закономерностей, описывающих процессы производства и потребления в экономических системах. Стержневые понятия ресурсной концепции (ресурсы, компетенции, способности) вывели на основе синтеза экономической, организационной и управленческой наук. Главный тезис ресурсной концепции состоит в том, что конкурентоспособность предприятия на рынке зависит от наличия у нее уникальных ресурсов и организационных способностей (компетенций), которые, являясь причиной недоступных соперникам экономических рент, определяют конкурентные преимущества данного предприятия. Концепцию ресурсного подхода к управлению предприятиями в условиях переходной экономики исследовали Пономаренко В.С. [16], Пушкарь А.И., Тридед А.Н.[18], Кизима Н.А. [17], Чистов Л.М. [19], Евченко А.В. [20] и др. Принципиальное ограничение ресурсного подхода определяется тем, что в рыночных условиях потребность в ресурсах отнюдь не является производной от рыночного положения промышленного предприятия, его ресурсный потенциал предопределяет успешное положение на рынке. Также при реализации ресурсного подхода к управлению предприятием основной акцент ставится на повышении эффективности использования его внутренних ресурсов и не учитывает воздействия внешней среды.

Приведенный аналитический обзор основных подходов к управлению и принятию управленческих решений в экономических системах показывает, что не существует единой общепризнанной теории

управления. Более того наблюдается усиление дифференциации исследований в области проблем управления. Вместе с тем отчетливо проявляется тенденция взаимной интеграции различных школ и направлений на базе определенных единых концепций. Такой объединяющей нитью явилось развитие ситуационного подхода. Р. Моклер, впервые введший в оборот понятие “ситуационная теория управления” [21], появление ситуационного подхода объясняет не столько намерением объединить различные теории управления, а следствием усилий переориентировать теории управления в направлении практики управленческой деятельности.

Следует отметить, что ситуационный подход влияет на изменение представления о соотношении искусства и науки управления. Достаточно распространенным среди управленческого персонала отечественных предприятий является мнение, что управленец должен знать научные основы теории управления, а умение применять эти основы на практике является прерогативой искусства управления. Вопреки данному мнению, ситуационный подход ориентирован на анализ ситуации и подбор соответствующих конкретной ситуации методов управления переходит в разряд науки. Это мнение подтверждается Г.И.Фроловой, которая отмечает, что «ситуационный подход использует возможности прямого вмешательства науки для конкретной ситуации» [22].

Проведенный анализ методологических подходов к управлению производственно-экономическими системами позволяет сделать вывод о том, что на современном промышленном предприятии использование каждого подхода сопряжено с рядом ограничений, связанных с недостатками конкретного подхода. Необходима разработка и внедрение в практику управления промышленными предприятиями единого методологического подхода, ориентированного на создание и принятие адекватных проблемным ситуациям управленческих решений, координацию усилий персонала по развитию предприятия, обес-

печению конкурентных преимуществ и пр. В основу такой методологии управления предприятием должны быть положены принципы ситуационного подхода, который сводится к установлению взаимосвязей между типом сложившейся ситуации и применимостью к ней конкретных технологий и методов управления.

В настоящее время отечественными и зарубежными учеными уже предпринимались попытки использования ситуационного подхода, как основы для управления конкретными процессами. Так, в работах Пономаренко В.С. [23] описаны основные положения синтезированного ситуационно-ресурсного подхода к стратегическому управлению предприятием. Такой подход, по мнению автора, является основой для создания и удержания стратегических конкурентных преимуществ предприятия. Тем не менее, в современной практической деятельности промышленных предприятий не применяется единый действенный механизм подготовки и принятия управленческих решений, основанный на принципах ситуационного подхода. Именно разработка концептуальных положений эффективного ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений, научных теоретических и методических положений по созданию и внедрению в практику такого механизма, формализация его до уровня конкретных экономико-математических моделей и информационных технологий должны являться основными объектом исследования отечественной экономической науки.

### Литература

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
2. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Кибернетико-синергетический подход в теории управления // Менеджмент в России и за рубежом. – №5. – 2004. – С. 132-137.
3. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. –

М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.

4. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.

5. Баранцев Р.Г. Синергетика в современном естествознании. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 144 с.

6. Добронравова И.С. Синергетика: становление нелинейного мышления. – К.: Лыбидь, 1990. – 152 с.

7. Тимохин В.Н. Синергетический подход в исследовании процессов развития экономических систем // Модель управления в рыночной экономике: (Сб. науч. тр.) Общ. ред. и предис. Ю.Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. – Донецк: ДонНУ, 2002. – Вып. 5. – С. 72-79.

8. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Кибернетико-синергетический подход в теории управления // Менеджмент в России и за рубежом. – №5. – 2004. – С. 132-137.

9. Белянин А. Даниэл Канеман и Вернон Смит: экономический анализ человеческого поведения // Вопросы экономики. – №1. – 2003. – С. 4-23.

10. Лефевр В.А. Рефлексия. – М.: "Когинто-Центр", 2003. – 496 с.

11. Философский энциклопедический словарь / Сост. Губский Е.Ф., Коралева Г.В. – М.: Инфра-М, 2003. – 576 с.

12. Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Головин. – Минск: Харвест, М.: ООО "Изд-во АСТ", 2001. — 800 с.

13. Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г. Рефлексивные игры. Серия "Управление организационными системами". – М.: СИНТЕГ, 2003. – 160 с.

14. Лефевр В.А. Кибернетика второго порядка в Советском Союзе // Рефлексивные процессы и управление. – №1. – 2002. – Т.2. – С. 96–103.

15. Трусов Д.Г., Комаровский Н.А., Лавров В.А. Процессно-ориентированный подход как наиболее современный метод управления // [http://yartpp.ru/vesti\\_stat2.htm](http://yartpp.ru/vesti_stat2.htm).

16. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Ос-

нова, 1999. – 620 с.

17. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Монографія. – Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

18. Пономаренко В. С., Пушкар. О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2003. – 640 с.

19. Чистов Л.М. Экономика строительства. Эффективное управление. Ресурсный подход. Цели и показатели. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.

20. Евченко А.В. Прогнозирование и программирование социального развития региона в переходной экономике: ресурсный подход. – Курск: РОСИ, 2000. – 214 с.

21. Mockler R.J. Situational Theory of

Management // Harvard Business Review. 1971. Vol. 49. №3. P. 151.

22. Фролова Г.І. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці менеджменту // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. Вип. 16. – К.: НДЕІ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, 2002. – С. 146-149.

23. Пономаренко В.С. Ситуаційно-ресурсний підхід до стратегічного управління підприємством. // Міжвідомчий науковий збірник “Проблеми формування ринкової економіки”. Вип. 7. – 1999. – С. 93-105.

Статья поступила в редакцию 04.10.2005

**В.А. СУМИН, к. э. н., доцент**

*Донецкий национальный технический университет*

## МАКИАВЕЛЛИЗМ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Современная модель управления ориентирована на активизацию способностей человека в группе, организации, которые расширяют возможности достижения поставленных целей, опираясь на интеллект, творчество, профессиональные знания и умения. Анализ успешного развития в течение последних 30-40 лет экономик Южной Кореи, Японии, Германии показал, что высокая эффективность производства в этих странах является результатом профессиональной специальной подготовки управленческих кадров или менеджеров, которая позволяет выполнить стоящие перед организацией задачи гуманным, экономичным, профессиональным образом. Оксфордский словарь английского языка определяет следующий смысл термина "менеджмент": способ, манера общения с людьми, искусство управления. [1, с.4]. Теоретик менеджмента П. Друкер отмечает, что современный менеджмент – это

специфический вид управленческой деятельности, направленный на человека с целью сделать способной группу к оптимальному взаимодействию [1, с.4]. Это означает, что менеджмент – это не просто управление, а искусство общаться с людьми и руководить ими.

Современная парадигма управления рассматривает человека как высшую ценность организации, наделенную возможностями и способностями, которые эффективный менеджер обязан максимально поддерживать и развивать. В новейших пособиях по менеджменту отмечается, что современный руководитель должен быть носителем перемен, "неизменно только постоянство изменений" и руководитель должен быть не только генератором новых идей, но и уметь управлять процессом постижения нового. [1, с.7] В соответствии с

© В.А. Сумин, 2005