

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

© 2011 В.Н. Лазарев*

Ключевые слова: модели организации управления, конкурентные стратегии, условия применения моделей организации управления.

Рассматриваются содержание моделей организации управления, взаимосвязи конкурентных стратегий и моделей организации управления, качественные и количественные условия применения моделей организации управления.

Важнейшим условием эффективной деятельности предприятия является обеспечение соответствия модели организации управления выбранному направлению его стратегического развития. Для того чтобы успешно использовать ту или иную стратегию, “требуются различные ресурсы и квалификация. Кроме того, для базовых вариантов стратегий необходимы различные организационные условия, процедуры контроля и системы стимулов... Базовые варианты стратегии могут также потребовать различных стилей руководства, существенно изменить корпоративную культуру и атмосферу, а также привлечь людей различного типа”¹.

В данном случае просматривается позиция, основанная на понимании необходимости использования концепции системного подхода к организации управления, которую в обобщенном виде можно представить в виде схемы последовательного продвижения от изучения наиболее устойчивых взаимосвязей, характеризующих сущность управления, до элементарных управленческих действий, обусловленных специфическими особенностями конкретного объекта управления.

Выработка стратегии является исходным, базисным этапом организации управления предприятием. Стратегия деятельности предприятия служит основой для разработки принципов организации управления, организационных структур и механизмов управления. В рамках выбранных организационных структур, используя соответствующие механизмы управления, разрабатывается тактика управления предприятием, без определения которой невозможна реализация стратегии. В задачи разработки тактики входит организация процессов управления как гибкого

взаимодействия последовательных функций управления: прогнозирования, планирования, мотивации, координации и регулирования производственных процессов, контроля и анализа хозяйственной деятельности. Функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

В зависимости от конкретных условий функционирования предприятия выбирается технология разработки и принятия управленческих решений. Наиболее упрощенной является технология экспертно-волевого принятия управленческих решений. Как правило, эта технология применяется в условиях острой нехватки времени. Она ориентирована на наличие квалифицированных экспертов и применяется в случаях, которые не требуют выявления точных количественных параметров, а связаны с какими-либо качественными изменениями при ограниченном информационном обеспечении.

В условиях высокого уровня информационного обеспечения широко используется нормативно-параметрическая технология принятия решений, основанная на базах данных о наличии финансовых, материальных, трудовых и других ресурсов и нормативах их использования в производственных процессах. Однако эта технология трудно применима при различных нововведениях или ситуациях, связанных с высокой неопределенностью, а также при отсутствии достаточно разработанной нормативной базы.

Широкое развитие в последние годы получила технология, базирующаяся на использовании экономико-математических моделей. Модели приобретают особое значение в условиях, когда необходимо принимать решения в слож-

* Лазарев Владимир Николаевич, доктор экономических наук, профессор Ульяновского государственного технического университета. E-mail: v.lazarev@ulstu.ru.

ных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив. Наличие большого количества разнообразных моделей позволяет использовать эту технологию как в оперативном управлении, так и при разработке стратегии развития предприятия.

После принятия управленческого решения возникает проблема его эффективной реализации. Управленческое решение должно быть своевременным и без искажений доведено непосредственно до исполнителей. Для успешной реализации управленческого решения разрабатываются специальные процедуры, которые регламентируют деятельность каждого из участников в соответствии с его обязанностями, правами, ответственностью и т.д. При разработке процедур реализации управленческих решений важное место отводится системам коммуникации, в том числе различным электронным средствам связи, а также обеспечению в необходимом объеме обратной связи.

Заключительной стадией организации процессов управления является анализ результатов выполнения управленческих решений. В ходе анализа проводится сопоставление заложенных в данном управленческом решении результатов производственно-хозяйственной деятельности и фактических данных, характеризующих выполнение этого решения. Анализ завершается выявлением причин отклонений от запланированных показателей и разработкой рекомендаций по устранению искажений при реализации управленческого решения. Краткое изложение концепции системного подхода к организации управления отражает лишь общие черты этой концепции, которые в большей или меньшей степени присущи теоретическим разработкам исследователей, входящих в так называемую “новую школу” управления.

Представители “новой школы” опираются на три методологических подхода - системный, процессный и ситуационный. Ядро этой школы составляют сторонники системного подхода к организации управления Р. Акофф, И. Ансофф, Л. Берталанфи, Р. Калман, рассматривающие управление предприятиями как организацию взаимодействия всех факторов, составляющих производственно-хозяйственную систему. Глубокое и аргументированное обоснование системной методологии дает Р. Акофф в работе “Планирование будущего корпорации”. Сформулированные им рекомендации по системному анализу внешней и внутренней среды организации, вы-

явлению проблем, прогнозированию и целеполаганию, проектированию организационных структур актуальны и в настоящее время.

Сравнительный анализ теоретических воззрений разных представителей этой школы убедительно показывает, что их расхождения по вопросам организации управления не носят принципиального характера, а сводятся к использованию различной терминологии, разного уровня детализации форм, методов и структур управления. Несмотря на различия применяемого научного инструментария, практически все представители новой школы исходят из диалектики общих закономерностей организации управления и проявления этих закономерностей в конкретных формах и методах управления, зависящих от специфики данного производства и условий взаимодействия с другими участниками экономической деятельности.

Наряду с общностью общетеоретических подходов представителей “новой школы”, необходимо подчеркнуть их существенные различия в выработке методических рекомендаций по организации управления предприятием. В ряде случаев подходы представителей новой школы настолько различаются, что можно говорить о различных моделях организации управления. К сожалению, во многих работах исследователей нет четкого выделения понятия “модель организации управления”, поэтому нередко происходит смешение черт, присущих национальным особенностям организации экономики, с характеристиками отдельных предприятий.

При всем многообразии рекомендуемых специалистами моделей следует выделить две основные модели организации управления предприятием: “модель роста” и “модель ситуационного развития” (см. таблицу).

В первой модели отражены основные черты организации управления, базирующейся на миссии “естественного развития”, при использовании которой в качестве основного направления развития предполагается увеличение объемов производства традиционных для данного предприятия товаров и услуг, с последующим выходом на производство смежной или комплектующей продукции, а также увеличение масштабов производства за счет вертикальной интеграции (слияние с аналогичными компаниями или приобретение близких по профилю фирм).

Альтернативной моделью по отношению к модели роста является концепция ситуационно-

Модели организации управления предприятием

| Модель роста | Модель ситуационного развития |
|--|---|
| Стратегия ориентирована на достижение долгосрочных целей | Управление направлено на реализацию в основном краткосрочных целей |
| Постепенное развитие путем наращивания производства в рамках сложившейся специализации | Расширение сферы бизнеса за счет постоянного поиска новых направлений деятельности путем диверсификации |
| Поддержание устойчивых длительных связей с постоянными партнерами по бизнесу | Ориентация на поиск наиболее выгодных партнеров, частая смена поставщиков и посредников |
| Устойчивые организационные структуры управления | Гибкие организационные структуры управления |
| Формирование стабильных штатов сотрудников (система "пожизненного найма") | Значительные колебания в численности сотрудников, преобладание контрактной системы найма |
| Ориентация на получение прибыли при минимизации коммерческого риска | Ориентация на получение высокой прибыли даже путем проведения рискованных коммерческих операций |
| Достаточно высокий уровень централизации управленческих функций | Значительная децентрализация управленческих функций |
| Преобладание коллегиальных форм принятия управленческих решений | Преобладание индивидуальных форм принятия управленческих решений |
| Специализированная подготовка управленческих кадров | Неспециализированная подготовка или наем управленческого персонала широкого профиля на контрактной основе |
| Сложные процедуры принятия управленческих решений по сложившимся традициям | Упрощенные процедуры принятия управленческих решений |
| Формализованные процедуры реализации управленческих решений | Гибкий подход к организации и реализации управленческих решений |

го подхода, основанная на принципах быстрого, гибкого реагирования на изменения окружающей среды. Модель "ситуационного развития" направлена на непрерывный поиск новых, наиболее прибыльных сфер приложения капитала, использование потенциальных возможностей получения высокой прибыли даже при высокой рискованности новых видов бизнеса.

Обозначенные характеристики моделей организации управления органично вписываются в предлагаемую матрицу выбора базовых конкурентных стратегий М. Портера (см. рисунок).

Совместное рассмотрение данной матрицы и описанных выше моделей организации управления позволяет определить взаимосвязи и условия их применения.

Областью применения управленческой модели роста является квадрант 4, управленческой модели ситуационного развития - квадрант 1. Развитие предприятия, предполагающее его движение из квадранта 4 в направлении квадранта 1, связано с замещением модели роста моделью ограниченного роста и постепенную ее трансформацию в модель ситуационного развития.

Нахождению предприятия в квадранте 1 соответствуют следующие характеристики рынка: множество конкурентов, низкая рыночная власть над поставщиками и потребителями, от-

раслевая раздробленность. Для этих условий М. Портер дает следующую характеристику модели организации управления: "Тщательно управляемая децентрализация. Поскольку для функционирования во многих раздробленных отраслях свойственна потребность в высоком уровне персонального обслуживания, управлении на местах, интенсивной координации и строгом контроле, эффективная альтернатива ведения конкуренции состоит в тщательно управляемой децентрализации. Вместо расширения масштабов операций в одном или нескольких местах эта стратегия направлена на сознательное сохранение отдельных небольших, по возможности автономных, оперативных подразделений и поддерживается строгим централизованным контролем и основанным на результатах вознаграждением менеджеров на местах"².

Нахождение предприятия в квадранте 2 связано с его деятельностью на узком сегменте рынка и использованием стратегии фокусирования на дифференциации (если $TP < \Pi$), либо стратегии фокусирования на издержках (если $TP > \Pi$). В первом случае влияние прогресса выше влияния конкуренции, во втором случае - наоборот. Следуя сложившемуся понятийному аппарату, модель организации управления предприятием, для данных условий, может быть оп-

| Рынок | Регресс | | | Прогресс | | |
|---|--|---------|--------|--|---------|---------|
| | Высокий | Средний | Низкий | Низкий | Высокий | Средний |
| Совершенная конкуренция Рабочая конкуренция Монополистическая конкуренция | Стратегия лидерства в минимизации издержек <i>Управленческая модель ситуационного развития</i> $TP > IU; IU > П; TP > П$ $П^2 < (TP \times IU); TP^2 > (IU \times П)$ | | | Стратегия фокусирования: а) на дифференциации; б) издержках <i>Управленческая модель фокусированного роста / ситуационного развития</i> $TP > IU; П > IU; IU^2 < (П \times TP)$ а) $TP < П$; б) $TP > П$ | | |
| Стратегия оптимальных издержек | | | | | | |
| Олигополия Доминирующая фирма Монополия | Стратегия фокусирования: а) на дифференциации; б) издержках <i>Управленческая модель фокусированного роста / ситуационного развития</i> $IU > TP; IU > П; IU^2 > (П \times TP)$ а) $TP < П$; б) $TP > П$ | | | Стратегия дифференциации <i>Управленческая модель роста</i> $IU > TP; П > IU; П > TP$ $П^2 > (IU \times TP)$ $TP^2 < (IU \times П)$ | | |

Условные обозначения: *TP* - транзакционные издержки; *IU* - управленческие издержки; *П* - прибыль.

Рис. Матрица выбора базовых моделей организации управления

ределена, соответственно, как управленческая модель фокусированного роста, либо как управленческая модель ситуационного развития.

Нахождение предприятия в квадранте 3 связано с его деятельностью на широком сегменте рынка, однако возможности его сохранения и роста ограничены. Поэтому алгоритм выбора модели организации управления аналогичен алгоритму выбора при нахождении предприятия в квадранте 2.

Существующее на практике многообразие состояний предприятий и рынка, что тождественно их нахождению на различных уровнях любого из обозначенных в анализируемой матрице квадрантов, отражает многообразие модификаций базовых моделей организации управления и подтверждает тезис о невозможности нахождения универсальных рекомендаций по их разработке. Тем не менее, рассмотренные взаимосвязи базовых стратегий и моделей организации управления, в контексте разработанных методических подходов стратегического анализа внешней среды (рынка в целом или отраслевого рынка), позволяют дать количественную характеристику условий совместного их применения.

Размытость границ между базовыми моделями организации управления предприятием является важной, но не единственной проблемой, которую необходимо учитывать в процессе проектирования реальных моделей организации управления. Принципиальное значение имеют ранее используемые предприятием модели орга-

низации управления, которые при изменении стратегии развития необходимо трансформировать. Следует предположить, что наибольшие трудности предприятие испытывает при необходимости резкого перехода от одной базовой стратегии к другой базовой стратегии (от стратегии дифференциации к стратегии лидерства в минимизации издержек или наоборот). Эволюционный характер трансформации моделей организации управления более привлекателен для предприятия, но предполагает отсутствие резких изменений во внешней среде организации.

Ускорение темпов научно-технического прогресса, вовлечение российской экономики в мировое экономическое пространство, имеющее следствием обострение проблемы неравенства в научно-технологическом уровне производства, связано с возможностью появления резких и весьма неблагоприятных изменений во внешней среде российских предприятий. Поэтому развитие моделей организации управления должно осуществляться в направлении перехода от объективно сложившихся в российской экономике моделей роста (ограниченного роста) к моделям ситуационного развития.

¹ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. М., 2005. С. 78-79.

² Там же. С. 260.

Поступила в редакцию 27.06.2011 г.