

СОДЕРЖАНИЕ

КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ

О Верденхофа, Р Дьякон, Р Копытов А Соколов	Выявление проблем управления при решении задач бизнеса	5
Ю Жилиев	Корпоративная идеология предприятия, как средство воздействия на эффективность труда	10
Ю Жилиев	Влияние корпоративной идеологии на мотивацию персонала организации	13
О Ененкова, А Шебенков И Трояновская	Факторы стресса персонала как потенциал дефектов и ошибок управления	17
И Иванова Н Кузнецов	Особенности коллективного обучения принципам стоимостного управления	23
И Иванова Н Кузнецов	Эмоциональный интеллект в рамках концепции управления знаниями	27
Р Копытов, И Пясецкая	Разработка стратегии развития компании с учетом баланса интересов ключевых стэйкхолдеров	31
Р Копытов, И Пясецкая	Разработка требований к бизнесу со стороны его участников, как ограничения, накладываемые на отдельные параметры деятельности предприятия	35
А Хижняк, М Замаховский	Евклидова модель оперативных управлений	39
Н Корсак	Совершенствование системы финансового управления	42
А Богданец, И Нарича Р Захаров	Концепция «Организация без людей»	46
Р Захаров	Внедрение АСУ в производственный процесс или что имеет приоритет: стратегия или структура	49
А Калеев, Д Калеев	Влияние внешних и внутренних факторов на нематериальные активы транспортно-логистических компаний Латвии	53
Р Копытов, Ж Микрюкова С Мищенко	Применение принципов системного мышления при разработке координационно-коммуникационных механизмов управления	56
С Мищенко	Процесс жизнедеятельности руководителя при конструировании проблем управления	60
С Гусейнова	Социальное конструирование и управленческая реальность	64
К Чернявский, Р Копытов	Исследование принципа дополнительности при объединении альтернативных теорий оценки финансового потенциала предприятия	67
I Sudraba	Labas pārvaldības loma informācijas tehnoloģiju ieviešanā	71
V Dinēvičs	Nokratija - nākotnes sabiedriskā iekārta	72
А Хижняк, И Светлов	Управление интеллектуальным капиталом компаний для целей трансформации национальной экономики РФ	73

***Information Technologies,
Management and Society***

The 13th International Scientific Conference
Information Technologies and Management

2015 April 16 - 17

Design of Management Problems

2014 November 14 – 15



**ISMA University
of Applied Sciences**
Riga, Latvia

Riga, 2015

IT&M 2014 Scientific Organizing Committee

Prof.Dr.Sc. **Roman Dyackon** (Latvia) – The Head of Organizing Committee
 Prof.Dr.Sc. Habil **Yuri Shunin** (Latvia)
 Prof.Dr.Sc. **Victor Gopeyenko** (Latvia)
 Prof.Dr.Sc. **Marga Zhivitere** (Latvia)
 Prof.Dr.Sc. Habil **Plamen Legkostup** (Bulgaria)
 Prof.Dr.Sc. **Rostislav Kopitov** (Latvia)
 Prof.Dr.oec. **Arnold Khiznyak** (Russia)
 As.Prof.Dr.Sc. **Aleksandr Mrochko** (Latvia)
 As.Prof.Dr.oec. **Viktoriia Riashchenko** (Latvia)
 As.Prof.PhD **Mariana Petrova** (Bulgaria)
 Assist. Prof. Dr.Sc. **Yuriy Dyachenko** (Ukraine)
 Dr.Sc.hist. **Nataly Vorobyeva** (Latvia) - Head of Registration Section
 MSc. **Nataly Burlutskaya** (Latvia) - Secretary of Organizing Programme

IT&M 2014 Scientific Programme Committee

Prof.Dr.Sc.Habil **Yuri Shunin** (Latvia) – The Head of Programme Committee
 Prof.Dr.Sc.Habil **Arnold Kiv** (Israel)
 Prof.Dr.Sc.PhD **Stefano Bellucci** (Italy)
 Prof.Dr.Sc.Habil **Sergey Maksimenko** (Belarus)
 Prof.Dr.Sc.Habil **Irina Kalenuk** (Ukraine)
 Prof.Dr.Sc.Habil **Pavel D'yachkov** (Russia)
 Prof.Dr.Sc.Habil **Yuris Kalninsh** (Latvia)
 Prof.Dr.Sc.Habil **Kurt Schwartz** (Germany)
 Prof.Dr.Sc.Habil **Plamen Legkostup** (Bulgaria)
 Prof. Dr.Sc. Habil **Iryna Buzko** (Ukraine)
 Prof.Dr.Sc. **Victor Gopeyenko** (Latvia)
 Prof.Dr.Sc. **Rostislav Kopitov** (Latvia)
 Prof.Dr.oec. **Irina Markina** (Ukraine)
 Prof.Dr.oec. **Arnold Khiznyak** (Russia)
 Prof.Dr.Sc **Olena Grishnova** (Ukraine)
 As.Prof.PhD **Mariana Petrova** (Bulgaria)
 As.Prof.Dr.Sc. **Alytis Gruodis** (Lithuania)
 MSc. **Nataly Burlutskaya** (Latvia) - Secretary of Programme Committee

Supporting Organizations

ISMA Computer Technology Institute, Latvia
 ISMA Business Institute, Latvia

ISSN 1691-2489

Information Technologies, Management and Society.
 The 13th International Scientific Conference **Information Technologies and Management 2015.** April 16 - 17, 2015. Proceedings Editors Yu.N. Shunin, V.I. Gopeyenko, R.A.Kopitov
ISMA Information Systems Management Institute, Riga, 2014

Copyright@isma2014

1 Lomonosov Str., Bld.6, LV-1019, Riga, Latvia e-mail: isma@isma.lv

Выявление проблем управления при решении задач бизнеса

Ольга Верденхофа, Роман Дьякон, Ростислав Копытов

ISMA, Латвия, olga.verdenhofa@isma.lv, romans.djakons@isma.lv, rostislavs.kopitovs@isma.lv

Аннотация

Рассматривается концептуальный подход настройки управления на решение задач бизнеса. Предлагаемая методология совершенствует профессиональное сознание и систему компетенций, что позволяет в условиях открытости к противоречивой информации блокировать нежелательные тенденции и выявлять прорывные идеи. Их реализация осуществляется при выводе организации на новый качественный уровень без потери ее целостности.

Ключевые слова: принципы, ответственность, управляемость, условия, квалификация

1 Выявление проблем управления

Любая проблема представляет собой противоречие, существующее между различными явлениями конкретной действительности. Каждое противоречие проявляется в различной степени обострения. В ходе снятия обострения происходит сознательное разрешение самой проблемы. Это осуществляется посредством управления, при котором требуется достичь определенной гармонии. Такая гармония обеспечивается на уровне синхронизации явлений и тенденций относительно заданной цели. Поэтому, совершая ошибки в процессе отмеченной синхронизации, не удастся решить выявленные проблемы. Тем самым проблемы управления не только распространяются на проблемы других сфер деятельности, но и являются первоосновой всех проблем.

На фоне множества существующих проблем управления [1-12] мы выделяем две наиболее важные:

- проблема проблемности;
- проблема управляемости.

Такие проблемы вскрывают суть управления и определяют основания для конструирования новых проблем. Мы не приводим аргументы, на основании которых был остановлен выбор именно на этих проблемах. Хотя в основе выбора использовался разнообразный инструментарий, в т.ч.: концепция стоимостного управления [13-15], подходы и метрики оценки качества [11, 16, 17], метод анализа иерархий [18], техника исчисления предикатов [19], методология использования конструкторов [8, 12, 20]. В итоге сформированное информационное поле было свернуто в удобную для нас мыслительную форму. Выявленные конструкторы «Проблемность» и «Управляемость» использовались нами при исследовании проблем управления неслучайно.

Проблема проблемности характеризует понимание содержания проблем, умение их выявления и разрешения, а также способность постановки задачи в соответствии с найденными и раскрытыми проблемами. Все это

противопоставляется традиционному использованию в типичных ситуациях готовых рецептов и положений, и формирует методологическую позицию, направленную на решение нестандартных задач. Такая позиция ориентирована на освоение управления через решение проблем, что требует особой организации деятельности и особого мышления. При этом, выдвигая требование, предъявляемое к особой организации, мы имеем в виду осознанную координацию усилий и действий участников деятельности по достижению обоснованной цели в составе разработанной системы коммуникации. Второе требование рассматривается в контексте профессионального мышления управленца. Такое мышление представляется нами как некая методология по определению и конструированию проблем, включая их ранжирование и выбор, а также своевременную актуализацию изменения заданной цели с учетом оценки позитивных и негативных сторон выдвинутой проблемы. Связывая смысл обоих требований, вырисовываются некие контуры проблемы проблемности. Такие контуры выражаются через уровень профессионального сознания управленца. В общем виде профессиональное сознание характеризует не столько степень специальной подготовки, сколько общий образовательный уровень, отражающий способность и потребность самообразования, культуру и методологию мышления, адаптивные и инновационные возможности деятельности, мировоззрение и социальные позиции [11]. В этой связи проблема проблемности, являясь ключевой проблемой управления, сводится к практической стороне содержания управленческого образования.

Проблема управляемости выражается в исследовании факторов качества управления. Раскрывая содержание настоящей проблемы, следует рассмотреть противоречие, связанное с отсеком ключевого фактора при сосредоточении внимания на второстепенных факторах. Это происходит в условиях генерации и реализации инновационной идеи, при внедрении новой технологии, в ходе распространения модной специализации, при

акцентировании внимания на одном из требований заказчика или по причине недоступности использования важного фактора. Во всех перечисленных ситуациях ключевой фактор отбрасывается из-за низкой квалификации эксперта или по причине отсутствия механизмов, используемых для оценки результатов управления в условиях повышенной сложности и неопределенности. В общем случае снова обнаруживаются пробелы управленческого образования. Дело в том, что любая сознательная координация вводимой новой специализации в составе всеобщей фундаментальной подготовки приводит к увеличению количества управляемых факторов качества. Осмысление свойства нового качества требует совмещения его характеристик и поиск возможности его слияния с существующими характеристиками в новом продукте управления. Расширение набора управляемых факторов вызывает новые проблемы, новые виды деятельности, новые подходы к управлению. Именно поэтому, в совокупности факторы образуют потенциал организации, масштаб которого определяется степенью воздействия на сами же факторы. Другими словами, профессионализм управленца определяется его способностью в терминах ценностного описания проводить ранжирование факторов качества управления и отводить внимание от второстепенных факторов, сосредотачиваясь на ключевых факторах. Проблема управляемости в контексте управленческой квалификации рассматривается нами через оценочные механизмы с позиций доступности к факторам качества управления. Такая доступность определяется готовностью своевременно оценить качество проблемы, поменять статус ключевого фактора и, в случае необходимости, исключить его из дальнейшего рассмотрения.

Противопоставляя две выделенные проблемы управления, следует признать, что обе из них имеют общие основания. В первом случае проблема проблемности возникает из-за низкого общеобразовательного уровня, а во втором случае проблема управляемости вызывается недостаточным качеством образовательной подготовки. Если объединить содержания обеих проблем вокруг образовательной темы, то следует, что профессиональное сознание управленца должно соответствовать уровню его профессиональной квалификации. Дальнейшая детализация обозначенного соответствия приводит к тому, что заданная цель организации обосновывается и задается согласно оцененному потенциалу (см. рис. 1).

Предложенная схема позволяет наметить часто недоступный путь к решению одной важной проблемы. Такой путь определяет траекторию достижения стратегической цели в условиях выставленных ограничений и оцененных факторов. В первую очередь следует выделить стратегический фактор и оценить ход следования ряда обстоятельств. Необходимо заметить, что выявление

стратегического фактора представляет собой конкретный управленческий акт.

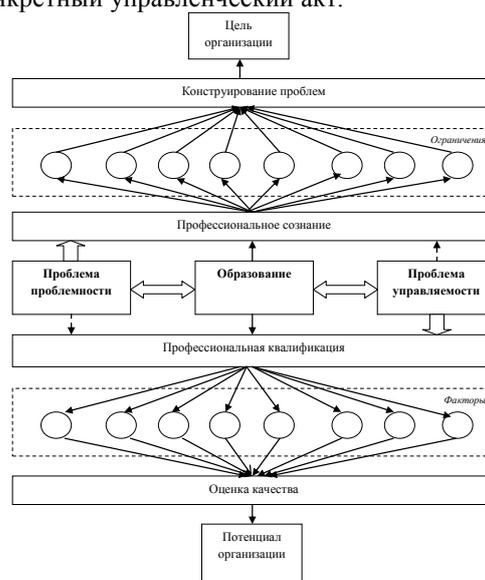


РИСУНОК 1 Схема настройки потенциала организации на достижение обоснованной цели

При этом стратегическим фактором является фактор, наличие которого в нужном виде, в нужном месте, в нужное время создает такой набор обстоятельств, которые обеспечивают достижение цели [3]. Возьмем в качестве примера бизнес-план организации. На этапе прединвестиционных исследований нужна краткая форма бизнес-плана, в котором должны быть изложены намерения предпринимателя. На данной фазе стратегический фактор выражает четкость содержания выдвинутой идеи. Далее при нахождении потенциальных партнеров используется уже другая форма документа, в которой расписаны действия по возврату привлеченных средств в проект. Все усилия участников проекта направлены на поиск источника финансирования. После получения средств, в качестве стратегического фактора выступает обязательство использования обоснованного руководства к действию и т.д. Как видно из примера, содержание стратегического фактора меняется в направлении «от четкости изложения до использования руководства». В ситуации замены стратегического фактора изменяется его роль и осуществляется перевод такого фактора в статус второстепенного. Выявление нового стратегического фактора качества осуществляется с помощью механизмов оценки качества управления. Произшедшая смена статуса стратегического фактора предполагает наличие полного контроля над усилиями, характеризующими уже второстепенный фактор.

Другими словами, обеспечена доступность к оценке исследуемого фактора, поскольку имеются обоснованные описания усилий, представленные в виде определенных решений. Такие решения касаются действий, которые необходимо произвести при появлении определенных обстоятельств.

Системность решений, сформулированных для полного набора факторов качества, характеризует величину и качество потенциала организации. При этом масштаб и качество такого потенциала растет по мере роста управленческой квалификации. Обеспечение контроля над меняющимися стратегическими факторами качества характеризует высокий уровень профессиональной подготовки. Отслеживание информации и накопление знаний, касающейся оценки факторов качества, совершенствуют не только потенциал организации, но и отработывают варианты по достижению стратегической цели.

Проверка достижения стратегической цели организации осуществляется в реальных условиях на этапе конструирования проблемы. Стратегическая цель организации сопоставляется с неким результатом, который отождествляется с итогом деятельности на определенный момент движения к цели. Полученный результат определяется на основе обоснованной последовательности действий, предварительно описанных с помощью решений. Такие описания, разработанные одними людьми, представляют собой руководства для принятия фундаментальных решений, которые должны приниматься другими людьми, зачастую нарушая инструкции. Фундаментальные решения носят общий характер и являются решениями организации. Помимо этого, общие решения распадаются на отдельные решения, и по мере углубления в детализацию, развивается процесс отклонения от заданных инструкций. В свою очередь стратегическая цель носит также общий характер. Такая цель отражает тенденцию развития организационных потребностей и пронизывает всю систему управления. Проявление цели осуществляется не только в стратегии, но и в поведении каждого участника организационного процесса. Поэтому общая цель декомпозируется по элементам и циклам процесса. При этом сформированная структура целей противоречит предварительно разработанной структуре решений, что является источником несоответствия цели и результата. Ориентация на известные цели требует наличия инструментария, на основе которого происходит исследование реальной ситуации. Воспроизводство проблемной ситуации осуществляется в рамках комплексного мониторинга цели, проведение которого опирается на выставление ряда ключевых ограничений. Такие ограничения сопоставляются с ключевыми факторами качества. Второстепенные ограничения исключаются из рассмотрения. При этом происходит конкретизация предметной области и переход к новому уровню понимания системы организации. Тем самым удается выйти на новый уровень абстракции за счет выделения главных особенностей организации. Каждое ключевое ограничение подразумевает использование новой технологии управления. В результате появляется арсенал нестандартных средств, позволяющих овладеть техникой

улавливания смысла сложной проблемы. Суть техники заключается в освобождении мышления от традиционных схем автоматизма, что способствует формированию профессионального сознания. Такое сознание позволяет, учитывая различные мнения участников организации и уровень их управленческой подготовки, понять возможность системы управления. Это достигается посредством осознания элементов, способных либо вызвать изменения системы в целом, либо ускорять ее развитие, либо переводить систему в новое состояние. Перевод системы требует переопределения заданной цели, следование которой определяет содержание потенциала организации. Раскрытие потенциала происходит с учетом распределения имеющихся ресурсов, проводимых в условиях реального окружения.

Согласование факторов качества управления и ограничений приводит к уменьшению вариантов достижения цели. При ограниченном количестве таких вариантов достижение цели происходит по мере совершенствования потенциала организации. Механизмы оценки качества и конструирования проблем позволяют не только достичь цели, но исключить сопротивления со стороны участников, создающих предварительные проблемы. Это достигается в ходе коллективного обучения, создания конкретных установок и результативного распределения стимулов.

Таким образом, проблемы проблемности и управляемости, дополняя друг друга, позволяют выявить потенциал организации и сопоставить его с возможностью достижения стратегической цели и, в случае необходимости, актуализацией новой цели. Потенциал выступает в роли достижения цели в условиях создания особой образовательной среды.

2 Дополнение проблем управления проблемами бизнеса

Новые обстоятельства, которые встречаются в бизнесе, вызывают определенные осложнения до тех пор, пока эти обстоятельства не будут предварительно исследованы. Природа и сущность обстоятельств раскрывается в составе разработанной системы управления (см. рис.2).

Поскольку все обстоятельства невозможно предусмотреть, и, тем более, предугадать, поэтому лицам, принимающим решения в бизнесе (ЛПРБ), нужно создать особые условия. В таких условиях происходит предварительная адаптация ЛПРБ к появлению новых обстоятельств, которые сопоставляются с намерениями собственников бизнеса. Это достигается в рамках особой организации бизнеса, существование которой обеспечивается за счет модификаций, позволяющих функционировать такой организации, но уже в следующем варианте исполнения. В каждой новой версии организации бизнеса, по аналогии с новым поколением живого организма, заложены механизмы

адаптации. Такие механизмы совершенствуются от версии к версии, благодаря учету ошибок, раскрытых в предыдущих версиях – поколениях. Другим словами, организация становится готовой к появлению непредвиденных обстоятельств, а ЛПРБ, назначенным в каждой очередной версии организации, передаются скорректированные инструкции поведения в различных, в том числе нестандартных, ситуациях. Помимо инструкций происходит и обучение ЛПРБ, основу которого составляет новая методология мышления, ориентированная на раскрытие и реализацию намерений собственников в условиях оцененных обстоятельств. Таким образом, профессионализм ЛПРБ повышается за счет совершенствования их профессионального сознания. Представленная на рис.2 концептуальная схема, настроена на синхронизацию желаемых намерений и произошедших обстоятельств в рамках выявленного соответствия.

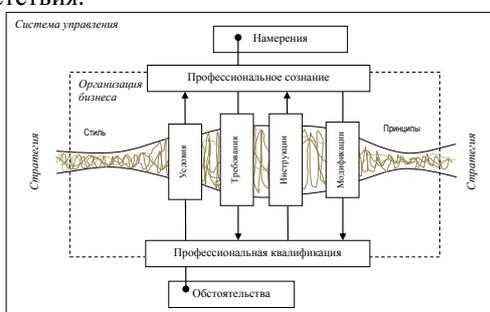


РИСУНОК 2 Концептуальная схема согласования намерений собственников и обстоятельств бизнеса

Предлагаемая концепция строится с учетом вложенности системы организации бизнеса в контур системы управления. Ядром концепции является инструментарий мониторинга реализации стратегии. Такая стратегия разрабатывается в соответствии с аксиомой Деминга, сведенной к преобразованию стиля организации в принципы управления [21]. Любое отклонение от стиля организации или нарушение принципов управления должно восприниматься как системная ошибка, информация о которой накапливается и обрабатывается. Источником таких ошибок являются намерения и обстоятельства, по которым своевременно не были подготовлены инструкции для ЛПРБ.

Хотя большинство аналогичных ситуаций вызваны новизной их проявления, тем не менее, мы относим эти ситуации к ошибочным, поскольку они напрямую связаны с ошибками управления. Сделанное замечание характеризует нашу принципиальную позицию и обусловлено двумя ключевыми моментами.

Во-первых, недостаточный уровень компетенции управленца, занимающегося организацией бизнеса, не позволяет ему предварительно предположить появление конкретного обстоятельства. В результате такой управленец не готов к последствиям, вызванным проявлением возникшего обстоятельства. Во-вторых, принятая методология мышления не дает возможности понять намерения собственников, что

ограничивает способность управленца вовремя приспособиться к сложным условиям. В первом случае мы имеем дело с проблемой обучения, а во втором случае возникает проблема адаптации. Настоящие проблемы представляются нами как ключевые проблемы бизнеса. Необходимо заметить, что конструкты, «Адаптация» и «Обучение», используемые при постановке задач бизнеса, выбраны нами на основе аналогичных механизмов, которые были использованы при выявлении конструктов «Проблемность» и «Управляемость» [8, 12, 13]. Совпавшее, равное двум, количество проблем в нашем случае не принципиально. Использование конструктов в настоящем исследовании направлено исключительно для сохранения концептуальной целостности и ясности изложения. Однако следует заметить, что конструкт «Адаптация» характеризует главную проблему бизнеса, которую поднял в своем учении Ч.Барнард [3]. Эта проблема, по-прежнему, является ключевым основанием ошибочного формулирования задач бизнеса. Наличие разрыва между провозглашаемыми взглядами и схемой действительного поведения вызвано «разрушением способности адаптироваться» [2]. Второй конструкт «Обучение» определяет предмет учения П.Сенге, направленный на построение самообучающейся организации [2]. Очень часто в процессе обучения обнаруживается сопротивление изменениям, выражаемое в нежелании осваивать новые, жизненно необходимые процедуры и методы, что обусловлено так называемым «подрывом способности учиться» [2].

Таким образом, неподготовленному управленцу сложно понять основные проблемы бизнеса. Неполнота понимания вызывает у менеджеров защитную реакцию, которая осложняется в организациях, где неосведомленность является признаком некомпетентности. В сознании таких менеджеров засело убеждение, что они всегда должны быть не только в курсе происходящего, но и сводить собственные ошибки к результату чьих-либо, только не своих, усилий и действий.

На практике все обстоит гораздо сложнее, поскольку на проблемы управления накладываются проблемы бизнеса. В этой связи снятие выявленного «противоречия неосведомленности» нами сводится к рассмотрению проблем управления в контексте решения проблем бизнеса.

Дополнение основных проблем управления ключевыми проблемами бизнеса акцентирует внимание на приложении усилий в области «двухконтурного бизнес-управленческого образования». Такие усилия сводятся к совершенствованию системы управленческих компетенций за счет раскрытия проблемы управляемости в контексте задач обучения бизнесу. В то же время профессиональное сознание управленца повышается по мере разрешения проблемы проблемности с точки зрения задач адаптации бизнеса. В итоге решается важный вопрос

осмысления профессионализации управления, происходящей на фоне интенсификации развивающихся задач бизнеса. По сути, каждая новая задача для управленца является заявкой на самообслуживание, которая реализуется им в ходе подготовки специального предложения. Иными словами, выполняя, казалось бы, промежуточную работу, и, обеспечивая разработку инструкций для руководителей по заказу собственников, управленец на самом деле повышает свою квалификацию и тренирует свое мышление. Дадим интерпретацию выдвинутого суждения. Обработывая требования, предъявляемые со стороны бизнеса, уточняется основная мысль будущего предложения, которая выражает законченный смысл этого предложения: $M = f(C)$. При этом смысл системы управления определяется упорядочиванием мышления ее разработчика: $C = \phi(M)$. А поскольку мышление формируется с учетом законченных мыслей, то смысл системы управления описывается при помощи следующей рекуррентной формулы: $C = \phi[f(C)]$.

Таким образом, при выдвигании новой задачи в каждом подготовленном управленцами предложении раскрывается его смысл в виде обоснованной мысли. Совокупность мыслей формирует скорректированное под требования системы мышление, упорядочивание которого придает новый смысл системе управления. Поэтому специальные заявки бизнеса можно считать заявками на самообслуживание управления. На основании таких заявок отрабатывается подход уточнения смысла системы управления за счет упорядочивания смыслов ее элементов.

Организовывая свою деятельность, управленец по-новому, уважительно, более доверительно - как к самому себе, смотрит на бизнес. Непонимание проблем бизнеса или неготовность системы управления реагировать на появление новых

Использованная литература

- [1] Каммингс С 2010 *Реконструкция стратегии* Харьков Гуманитарный Центр 560
- [2] Сенге П 2003 *Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации* Москва Бизнес-Олимп 408
- [3] Барнард Ч 2012 *Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации* Москва Челябинск Социум ИРИСЭН 333
- [4] Бир С 1971 *Наука управления* Москва Энергия 112
- [5] Деминг Э 2001 *Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами, процессами* Москва Альпина Паблишер 420
- [6] Акофф Р, Эмери Ф 2008 *О целеустремленных системах* Москва Либроком 272
- [7] Минцберг Г 2011 *Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента* Санкт-Петербург Питер 288
- [8] Никаноров С П 2009 *Концептуализация предметных областей* Москва Концепт 268
- [9] Щедровицкий Г П 1995 *Избранные труды* Москва ШкКультПолит 800
- [10] Литвак Б Г 2011 *Наука управления. Теория и практика* Москва Дело 424
- [11] Коротков Э М 2007 *Управление качеством образования* Москва Академический проект 320

обстоятельств воспринимается им как результат собственных ошибок.

Все это требует специальной подготовки, суть которой сведена к следующей формуле: «как надо учить делу управления». Такая формула используется нами не для выхватывания смысла из текста, а предполагает наличие коммуникативных методов освоения профессии управленца в ходе установки социально-деловых отношений по мере решения проблем и формирования общественного мнения. «Корпорации просят университеты наладить подготовку управленческих кадров и участвовать в совместных научных разработках, позволяющих создать полезную продукцию» [21]. Мы придерживаемся мнения о том, что «...в ближайшем будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность управленцев бизнесу и их способность учиться» [2]. «Искусство настоящего мастера по организационному развитию в том и состоит, чтобы выбрать адекватный теоретический вариант, оценить сложившуюся ситуацию и применить теорию с таким результатом, который отвечает реальным нуждам организации» [22].

3 Заключение

Рассмотренный концептуальный подход является новым подходом к управлению. Его использование позволяет не только конкретизировать предметную область исследования, но и применять новые рычаги управления, с помощью которых поддерживается соответствие стратегической цели и потенциала организации. Дополнение выявленных проблем управления проблемами бизнеса дает возможность проводить инициализацию шести ключевых переменных, что позволяет своевременно синтезировать тенденции развития организации.

- [12] Теслинов А Г 2009 *Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем* Санкт-Петербург Питер 288
- [13] Коупленд Т, Коллер Т, Мурин Д 2005 *Стоимость компаний: оценка и управление* Москва ОлимпБизнес 576
- [14] Копытов Р 2010 *Принципы менеджмента: механизмы интеграции востребованных возможностей* Рига Институт транспорта и связи 185
- [15] Дак Дж Д 2007 *Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований* Москва Олимп-Бизнес 320
- [16] Глудкин О П, Горбунов Н М, Гуров А И, Зорин Ю В 2001 *Всеобщее управление качеством* Москва Горячая линия Телеком 600
- [17] Саати Т 1993 *Принятие решений. Метод анализа иерархий* Москва Радио и связь 320
- [18] Кузнецов О П, Адельсон-Вельский Г М 1988 *Дискретная математика для инженера* Москва Энергоатомиздат 410
- [19] Kopitov R 2012 *Formalization of a Reliable Enterprise Design* Computer Modeling and New Technologies 16(1) 15-29
- [20] Бок Д 2012 *Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования* Москва Издательский дом Высшей школы экономики 224
- [21] Кристансен Р 2012 *Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике* Москва Олимп Бизнес 288

Корпоративная идеология предприятия, как средство воздействия на эффективность труда

Александр Соколов

SiaFenixLogistic, aleksandr_sokolov@inbox.lv

Аннотация

Предметом данного исследования является введение и использование понятия собственной Корпоративной Идеологии в рамках современного предприятия, как средства достижения наибольшей эффективности труда, путём сведения общих правил, регламентирующих направление и пути развития предприятия, в перечень постулатов для каждого, отдельно взятого работника, отдела, и всего личного состава работников в целом.

Ключевые слова: предприятие, рабочий процесс, рычаги воздействия

1 Введение

Предметом данного исследования является введение и использование понятия собственной Корпоративной Идеологии в рамках современного предприятия, как средства достижения наибольшей эффективности труда, путём сведения общих правил, регламентирующих направление и пути развития предприятия, в перечень постулатов для каждого, отдельно взятого работника, отдела, и всего личного состава работников в целом.

Под выражением „Идеология” принято понимать - совокупность системно упорядоченных взглядов, выражающая интересы различных социальных классов и групп, на основе которых осознаются и оцениваются отношения людей и их общностей к социальной действительности в целом и друг к другу и либо санкционируются установленные формы господства и власти (консервативные идеологии), либо обосновывается необходимость их преобразования и преодоления (радикальные и революционные идеологии) [1, с.3].

2 Основной тезис идеологии – «Все, что мы делаем – Хорошо»

Корпоративная идеология, зачем она нужна? Это управляющая система, и управляет она поведением и деятельностью людей. Когда возможна корпоративная идеология? Всегда ли она есть? Для того, что бы понять это, нужно подробнее разобраться с понятием «корпорация». Сегодня под корпорацией чаще всего, понимают большую фирму. Где тысячи и тысячи сотрудников, где много разбросанных по миру офисов.... Но смысл этого слова совсем в другом. Изначально корпорациями назывались сообщества людей, объединённых какой-либо предельной идеей, смыслом, ценностью, идеологией. Возникает очевидный вопрос: «Что значит «предельны?» Это означает, что речь идет о

той идеи, которая равна или выходит за предел твоей собственной судьбы и жизни. В данном контексте можно понимать буквально, что мы имеем дело с понятием, смысл которого характеризует то, что дороже жизни, без которой жизнь бессмысленна. «За какую идею стоит умереть?» – спрашивали сторонники «деидеологизации» в поздние советские времена. «За ту, без которой не стоит жить» - отвечали им те, у кого такая идея или ценность была.

В средние века же корпорациями называли, например, монашеские или рыцарские ордена, которые боролись за что-то, охраняющие, отстаивающие что-то. Иногда ценой собственной жизни, отдавая себя этому делу целиком, без остатка. И корпорации состояли из сотен, а иногда десятков людей. К размеру сообщества это название не имело никакого отношения.

Немного позже корпорациями также продолжали называть организованности людей, имеющих стойкую идеологию. Например, к таким образованиям следует отнести образовательные корпорации, ведущие свою историю из средних веков - и по сей день, или ремесленные корпорации.

Но это история слова, а если присмотреться к нему, то станет видно, что корень его «корпус». То есть «тело» или, по-русски, «плоть». И у первоначального значения «корпорации» есть эквивалент в русском языке. «Корпорация» не что иное, как «воплощение». Воплощение некой идеи, системы принципов людьми в материальном мире здесь и сейчас. Воплощение, как глагол, как имя действия. Того действия, которое связывает все три структуры: ультра-, антропо- и инфраструктуру.

3 Возможна ли и нужна ли корпоративная идеологи

Вопрос о том, возможна ли и нужна ли корпоративная идеология, связан с тем, есть ли корпорация. Не большая фирма, а триединая система,

посвященная некоему принципу или идее. Если в таком её понимании есть – идеология тоже есть. Но это редкость сегодня. Ведь идеология возможна только там, где есть идеалы.

4 Когда нет идеалов

Если идеалов нет, то остаются одни интересы. Даже очень широкие, но интересы. Тогда поведение и деятельность управляется не идеологией, а какой-то иной конструкцией. Возможно, нуждой. Есть такое старое славянское слово «надоба». В таком случае, надоба, или нужда, как система требующих удовлетворения интересов, заставляет действовать людей. Насытиться, в прямом и переносном смысле – это нужда. И без её удовлетворения трудно жить. Но до идеологии в её глубоком понимании ещё далеко. Идеологией обладает не каждый человек и не каждое сообщество.

5 Постановка задачи

Целью исследования является поиск скрытых рычагов воздействия на необходимое, правильное, и в первую очередь выгодное восприятие каждым отдельно взятым работником основных ценностей предприятия.

Решаемыми задачами становятся;

1. Определение уязвимых сторон восприятия сотрудниками ценностей предприятия, не поддающихся прямому контролю со стороны руководства предприятия.

2. Выведение основных политических взглядов руководства предприятия в перечень обязательных постулатов для каждого работника.

3. Разработка рычагов и мероприятий по воздействию на каждого отдельно взятого работника, и на весь коллектив в целом, действовать сугубо в интересах предприятия, оставляя индивидуальные амбиции на втором плане.

4. Поэтапное введение идеологии в рабочий процесс предприятия и повседневную жизнь работников.

6 Выделение предметной области

Наиболее уязвимым на сегодняшний день является молодое поколение специалистов и будущих менеджеров, которому активно внушаются, из разных источников, идеи собственной неповторимости и индивидуализма. Каждый молодой специалист думает, что в течение короткого срока добьётся небывалых успехов, станет руководителем и будет получать большую зарплату, тем самым самореализуясь на фоне „Серой массы”. На деле же, это далеко не так, и мечты разбиваются о первые же сложности на самых истоках карьерной лестницы. В это время молодой специалист, считая себя достойным значительно большего доверия, думая что он готов на большее, не способен справиться даже с

элементарными задачами самостоятельно, и соответственно не получает ожидаемые блага, следствием чего является потеря желания продолжать работать и само реализовываться. В случае с не само мотивированными менеджерами, если отсутствует возможность заложить в них желание учиться и развиваться, не пренебрегая интересами будущего работодателя, на ранних этапах школьного и студенческого обучения, то следует уделить этому внимание на этапе проверочного срока, чтобы утвердить чёткие рамки и положения, которых менеджер должен неукоснительно придерживаться.

Подобные современные явления нужно пробовать изолировать путём изначального мотивирования, и «программирования просвещением и исправлением» молодого специалиста, перед вступлением в должность на предприятии, подготавливая его к тяжёлой работе не только над собой, но и на благо коллектива, тем самым превращая его из эгоистичного индивида, пришедшего на предприятия с одной лишь целью – обогатиться, и по возможности набраться каких то начальных знаний, в полноценную часть «одного цельного большого механизма», которая в первую очередь борется за интересы предприятия как внутри самого предприятия, так и за пределами его.

Таким образом, Корпоративная Идеология должна формировать отношение к сформулированным перед работником целям, поставленным задачам, возникающим проблемам, неизбежным конфликтам, будущим и прошедшим событиям, конкурентам, и макро и микросреде предприятия в целом. Не секрет, что огромную роль при формировании Идеологии играет неоспоримый авторитет лидера, будь то директор предприятия или руководитель отдела.

7 „Только человек, который внушает надежду, может повести за собой.” [2, с 339]

Рычагами воздействия на восприятие работником своей принадлежности к предприятию должны стать периодические собеседования и собрания с демонстрацией результатов предприятия за какой-либо этап работы, и постановлением последующих задач, личные беседы, привлечение работника к активному участию в социальных мероприятиях, программы социальной ответственности. Для внедрения Корпоративной Идеологии в работу предприятия следует отдельно назначить ответственное лицо, задачей которого будет слежение за настроениями работников, как во время рабочего процесса, так и по возможности, вне рабочего процесса.

В случае удачного внедрения корпоративной идеологии в работу предприятия, можно в первую очередь получить уменьшение „текучки кадров”, повышение мотивации работников к правильному и своевременному выполнению поставленных задач, и сплочённый коллектив с минимальным количеством актуальных внутренних проблем. Все это позволит:

1. Выявить уязвимых аспекты невосприятости сотрудниками ценностей организации

2. Довести до каждого сотрудника политических положений.

3. Разработать мероприятия подавления личных интересов в угоду общественных.

4. Поэтапно внедрять идеологию в рабочий процесс предприятия и повседневную жизнь работников.

5. Формировать новое отношение к сформулированным перед работником целям, поставленным задачам, возникающим проблемам.

8 Заключение

Для каждого частного случая внедрения Корпоративной Идеологии, следует принимать свою, специально разработанную стратегию. Ее основу составляют количество работников, их средний возраст, удовлетворённость работой, специфика и род деятельности предприятия. При этом неизменным остается одно условие, при котором каждый работник должен понимать, что его вклад в процесс представляет собой не суть результат одноразового получения благ для себя. Его вклад направлен на развитие предприятия, которое впоследствии сможет предложить несоизмеримо больше различных благ взамен на затраченные усилия. При этом каждый такой работник испытывает гордость за то, что он является структурной единицей процветающего предприятия.

Использованная литература

- [1] Семигин Г Ю 2000 *Идеология; Новая философская энциклопедия* Москва Мысль Т2 3
- [2] Плон Х, Думэйн Д 1861 *Correspondance de Napoléon* Т6 339

Влияние корпоративной идеологии на мотивацию персонала организации

Юрий Жилаев

Московский государственный университет экономики статистики информатики, Рижский филиал, yuryzhil@inbox.lv

Аннотация

В условиях возрастающей конкуренции появляется необходимость построения в организации сильной корпоративной идеологии и культуры. Исследования показывают, что в успешных и длительно работающих на различных рынках организациях, уровень корпоративной идеологии и культуры неизменно высок. Это, в свою очередь, способствует формированию благоприятного климата в коллективе. При этом, необходимо придерживаться мотивационных принципов, обеспечивающих создание позитивной среды для мотивации. Кроме того, привлекательность таких организаций со стороны потребителей, сотрудников и инвесторов значительно повышает их конкурентоспособность.

Ключевые слова: объект, организация, дисциплина, климат, созидательное разрушение.

1 Выявление факторов долголетия организаций

На современном этапе развития экономики и повышении конкуренции развитие предприятия невозможно без сильной корпоративной идеологии и культуры как основы существования организации, обеспечивающей высокий уровень приверженности, вовлеченности и лояльности сотрудников. При этом, появляется необходимость построения сильной корпоративной идеологии и культуры организации как основы ее существования, обеспечивающей высокий уровень приверженности, вовлеченности и лояльности сотрудников. В свою очередь, идеи в силу направленности на интеллектуальное восприятие, служат формой представления и разъяснения целей, принципов и задач управления, ценностей, норм, правил, стереотипов поведения и взаимоотношений в коллективе. С их помощью формируются настроения, вкусы, предпочтения и иные элементы социальной психологии в организации.

В исследовании факторов, влияющих на долголетие корпораций, были выявлены четыре общих ключевых фактора. Компании-долгожители были:

1. *Чувствительны* к окружающей среде. Они оставались в гармонии с окружающим миром. Они умели своевременно реагировать на все изменения общества, их окружавшего.
2. *Сплоченными*, с сильным самосознанием. Сотрудники (и даже порой их поставщики) чувствовали, что все являются частью единого организма. Чтобы чувство принадлежности к организации и способность идентифицировать себя с ее достижениями не были утрачены, руководители, как правило, выдвигались на повышение изнутри. За исключением кризисных ситуаций, высшим приоритетом и заботой руководства было здоровье предприятия в целом.

3. *Терпимы*. Эти компании были особенно терпимы к побочным видам деятельности: ответвлениям, экспериментам и чудачествам, не выходящим за границы связующей их фирмы, что расширяло их понимание возможностей.

4. *Консервативны* в финансировании. Они были бережливы и не рисковали капиталом без причины. Деньги под рукой давали им гибкость и независимость. Они могли использовать возможности, недоступные их конкурентам, не стараясь сначала убедить сторонних кредиторов.

При этом, прибыльность компании была симптомом корпоративного здоровья, но не предсказателем или причиной его. [1]

В другом подобном исследовании авторы, признавая важность организационной культуры в организации для ее успешной работы, отмечали, что культура компаний, добившихся выдающихся успехов, «близка к культу». При этом они имеют четыре общие характеристики.

5. *Идеология*, горячо поддерживаемая всеми членами.
6. *Четкое* соблюдение определенных правил.
7. *Требование* к соответствию - работники либо «полностью соответствуют», либо «абсолютно не соответствуют».
8. *Отожествление* себя с некой элитой.

Восприятие сотрудниками своей организации обычно описывается как «организационный климат». При этом, количество измерений, составляющих в совокупности организационный климат, зависит от описывающего их исследователя, однако сами эти качества схожи между собой. [2]

2 Соблюдение мотивационных принципов

Очевидно, что ощущение сплоченности, сопровождаемое сильным самосознанием, возникающее у всех сотрудников, в значительной

мере, основывается на идеологии, поддерживаемой этими сотрудниками. Другими словами, в организациях, имеющих сильную идеологию, значительно повышается уровень сплоченности и самосознание сотрудников.

В каждой организации - есть своя культура. В том числе существует собственное представление о дисциплине и формах ее соблюдения. Где-то культивируется строгая исполнительская дисциплина. Другие организации допускают или даже приветствуют проявление инициативы на местах. Но, очень немногие организации обладают культурой дисциплины. Когда в организации работают дисциплинированные люди, не нужна иерархия. Если у сотрудников дисциплинированное мышление, не нужна бюрократия. Когда сотрудники работают дисциплинированно, не нужен избыточный контроль. Вот почему необходимо дисциплину сотрудников трансформировать в их дисциплинированное мышление, что, в свою очередь, создает условия для перехода к дисциплинированным действиям сотрудников. Если культура дисциплины соединяется с предпринимательской этикой, можно добиться выдающихся результатов.

Говоря о «требовании к соответствию», необходимо тщательнее подходить к найму новых сотрудников. В этом случае, наем является не столько вопросом кадровой политики, а, скорее, отражением способа мышления. Вхождение вновь принятого работника в рабочее сообщество заслуживает значительно большего внимания. Обязательные процедуры по приему новых сотрудников должны сопровождаться идеологическими элементами. Это должно стать, в большей степени, обрядом посвящения, своего рода, первым моментом испытания совместности нового сотрудника и трудового коллектива или организации в целом. Например, как если людей принимают в закрытый клуб или профессиональную группу. Новые члены должны быть носителями подходящих (профессиональных) качеств, но гармония между членом и организацией равно важна. При этом важно, чтобы ценности организации совпадали с ценностями потенциального сотрудника.

Создавая, поддерживая и развивая уверенность в собственных силах у сотрудников организации, убеждая в принадлежности их к работникам с особым статусом, необходимо одновременно повышать их уровень ответственности и готовности к достижению ими сложных и трудных целей.

Все вышеизложенное, позволяет, в значительной мере, создавать благоприятный организационный климат в организации. Высокое качество рабочего окружения оказывает положительное влияние на результаты трудовой деятельности, способствует улучшению финансовых показателей, которые зачастую становятся более высокими, чем у конкурентов. Улучшение организационного климата зачастую повышает степень удовлетворенности, как самих работников, так и клиентов. [4]

Формирование благоприятного климата в коллективе возможно при соблюдении мотивационных принципов, обеспечивающих создание позитивной среды для мотивации. Это:

1. Преданность своей организации.
2. Забота о сотрудниках.
3. Большая осведомленность о подчиненных.
4. Работа, доставляющая удовольствие.

Проще говоря, если у сотрудников уровень преданности своей организации достаточно высок, если благодаря постоянной заботе о сотрудниках, они трудятся результативнее и самоотверженнее, чем прежде, если на основе большей осведомленности о подчиненных, руководители смогут предложить сотрудникам рабочие задания, доставляющие им удовольствие, то можно с уверенностью говорить о сформированном благоприятном климате в коллективе и подготовке благодатной почвы для высокопроизводительного труда сотрудников.

Предварительно создав благоприятное рабочее окружение, и, опираясь на следующие, указанные ниже, мотивационные принципы, можно перейти к постановке и достижению новых, более высоких целей.

1. Управление ожиданиями сотрудников.
2. Высокие цели.
3. Настойчивость в достижении поставленных целей.

Другими словами, управляя ожиданиями сотрудников, вселяя в них веру в собственные силы, можно ставить перед людьми высокие цели и создавать предпосылки для достижения этих целей.

3 Идеология как элемент разработки политики организации

Любые ожидания связаны с намерениями заинтересованных участников организации. В свою очередь участники представляют собой управляемые субъекты, которые следует рассматривать в контексте выполнения поставленных перед организацией целей. Степень их выполнения определяется на уровне планов, с помощью которых определяется степень руководства организации на предмет ее маневренности в условиях вновь возникших обстоятельствах. Иными словами, решается классическая задача разработки политики организации. Применительно к политике потребуется по мере вскрытия факторов морального предпочтения описать параметры целевой функции, преобразующей идеологию мотивационного управления в принципы менеджмента [5].

На рис. 1 приведена структурная схема разработки политики мотивационного управления.

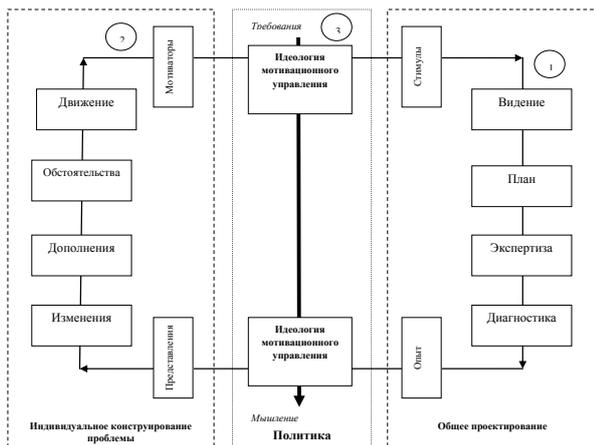


РИСУНОК 1 Схема координационно-коммуникационных механизмов

Разработка политики мотивационного управления строится на основе формирования коллективного знания об организации, полученного за счет принятия ею собственных обстоятельств и признания истинных мотиваторов. Здесь уместно сделать два определения. Обстоятельства характеризуют собой совокупность фактов, способствующих отбору наилучшего решения в особых условиях. Мотиваторы – это все то, что способствует идентичности [6]. Другими словами идентичность получается за счет определения набора уникальных характеристик, которые согласно [7] мотивируют нас на что-то большее, чем обычная данность. В совокупности обстоятельства и мотиваторы ключевых, пригодных для разработки политики организации, способностей. Такие способности развиваются из осознания того, что выбор пути определяется действиями, на которые побуждают уникальные особенности, опыт и традиции, а также навыки, позволяющие маневрировать как по упорядоченным планам, так и в условиях полной неопределенности.

Понимание механизмов стратегического мотивационного управления строится на трех предположениях. Во-первых, разработка стратегии, даже в случае создания нового бизнеса, ведется не «с чистого листа». Дело в том, что предварительно на основе будущей политики должны быть заложены элементы идеологии мотивационного управления и принципы. Во-вторых, снятие неопределенности осуществляется по мере предоставления деловой информации непосредственно при возникновении конкретной ситуации, а не на основе параметров модели планирования. Выявление факторов морального вознаграждения формируют особое мышление приспособляемости к обстоятельствам, позволяющее использовать технику планирования на открытиях [8]. В-третьих, прокладывание маршрута происходит в соответствии с кодексом общих норм, а несогласно разовым стимулам, в которых заинтересована лишь часть задействованных участников. Любое изменение должно проводиться при постоянстве мотиваторов, поскольку в противном случае стимулирование будет препятствовать

формированию коллективного знания об организации, что, в свою очередь, подрывает основы мотивационного управления.

Учитывая сделанные предположения, разработку политики мотивационного управления следует проводить после обеспечения готовности предприятия проводить фундаментальные изменения. Фундаментальные изменения в отличие фрагментальных изменений представляют собой всесторонние улучшения, направленные на исключение нормативной неразберихи и рост противоречий возникающих между субъектами. При наличии фрагментальных изменений предприятие теряет нормативную устойчивость, позитивный опыт и преемственность, постепенно погружаясь в инновационный хаос. В данной статье предложен подход, в котором фундаментальные изменения вплетены в деятельность, раскрывающую самобытность предприятия. Обращаясь к представленной на рис.1, следует выделить три пространства:

- общее проектирование, включающее в себя традиционные стратегические средства разработки глобального масштаба;
- индивидуальное конструирование проблемы, состоящее из специфических локальных механизмов, разработанных под заказ конкретного предприятия, исходя из его мотиваторов;
- политика, состоит из механизмов вовлечения команды для обеспечения условий отлаженного самообразования, позволяющего взаимодействовать в непредвиденных обстоятельствах.

4 Заключение

Очевидно, что уровень мотивации сотрудников будет тем выше, а, значит, и достижение поставленных целей будет тем успешнее, чем будет выше уровень идеологии в организации. Можно сказать, что идеология, в значительной мере, формирует мотивацию сотрудников организации.

При этом, опираясь на сильную организационную идеологию, можно существенно воздействовать и на конкурентов. Скорость технологических изменений с каждым годом повышается. Созидательно разрушая (термин «созидательное разрушение» придумал экономист Йозеф Шумпетер для описания цикла жизни и смерти компаний) рынки с помощью креативных подходов и «подрывных», более простых и дешевых инноваций, молодые компании и новаторы соревнуются за то, чтобы создать бизнес и экономику будущего. В условиях перехода на качественно новый уровень развития старые участники рынка должны уметь внедрять стратегии быстрых изменений для сохранения конкурентоспособности.

Нечто подобное происходит с самими организациями. При создании организаций на сильной идеологической основе или укреплении

идеологии в существующих организациях, значительно повышается их результативность. Привлекательность таких организаций со стороны потребителей, сотрудников и инвесторов повышается, а их конкурентоспособность возрастает.

В свою очередь, усилия организаций-конкурентов со слабой идеологией или не имеющих ее вообще обесцениваются, и они теряют свои позиции на рынке.

Использованная литература

- [1] .Ари Де Гиус 2004 *Живая компания* «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге» 218
- [2] Коллинз К, Поррас Дж 2005 *Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением.* «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге» 359
- [3] Шумпетер Й 2007 *Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия* Москва Эксмо 864
- [4] Крот М 2009 *Менеджер как мотиватор* Москва Эксмо 400
- [5] Копытов Р 2010 *Принципы менеджмента: механизмы интеграции востребованных возможностей* Рига Институт транспорта и связи 185
- [6] Каммингс С 2010 *Реконструкция стратегии* Харьков Гуманитарный центр 536
- [7] Херцберг Ф, Моснер Ф, Блох Б, Снидерман Б. Каммингс С 2010 *Мотивация к работе* Москва Вершина 240
- [8] Christensen C 1997 *The innovators Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail* Boston Massachusetts Harvard Business School Press

Personāla stresa faktori kā iespējamie vadības defekti un kļūdas

Oksana Jeņenkova, Aleksejs Ščebeņkovs

ISMA, Latvija, oxana@latnet.lv

Kopsavilkums

Patlaban stress, kas izpaužas dažādās dzīves jomās, ir aktuāla problēma, kura tiek attēlota starptautiskajos ziņojumos PVO līmenī. Teorētiskais apskats sniedz priekšstatu par stresa jēdziena jēdzieniskā plāna grūtībām, tā veidiem, stadijām un klasifikāciju, kā arī par visizplatītākajām konceptuālajām pieejām šī fenomena analīzei. Īpaša uzmanība tiek veltīta stresam, kas rodas profesionālās darbības gaitā. Stresogēno faktoru organizācijā rakstura izpratne dod iespēju atklāt un novērst iespējamus defektus un kļūdas vadībā. Zināšanas par iespējamiem stresa faktoriem un to negatīvajām sekām var veicināt jaunas attieksmes veidošanos attiecībā uz šo problemātiku organizācijas vadošajam sastāvam. Tas, savukārt var stimulēt efektīvu pasākumu, kas virzīti uz stresa negatīvās ietekmes minimizēšanu, izstrādi organizāciju līmenī.

Atslēgas vārdi: stress, stresogēnie faktori, stress profesionālajā darbībā, organizācijas stress, organizācijas vadība, vadības kļūdas

1 Ievads

Stresa problēma kļūst par vienu no galvenajām problēmām organizācijas vadīšanā. Piemēram, saskaņā ar pasaules organizācijas EU LFS ad hoc module 2007 datiem stress ir izcelts kā viens no svarīgajiem iemesliem, kas rodas sakarā ar veselības problēmām, kuras ir saistītas ar darbu. Kategorija „Stress, depresija vai nemiers” pēc nozīmīguma kopējā sarakstā ieņem otro vietu [1]. Turklāt ikgadējie zaudējumi sociāli ekonomiskajā sektorā ir, tikai pēc aptuveniem aprēķiniem, 350 miljoni darba dienas. Šie dati izraisa nopietnas bažas sakarā ar demogrāfiskajām prognozēm. Jāatzīmē, ka atbilstoši Working Lives Research Institute London Metropolitan University prognozēm, kas savā darbībā ņem vērā PVO, periodā no 2020.- 2060., Eiropā būs novērojama darbaspējīga vecuma iedzīvotāju skaita samazināšanās tendence, taču par 65 gadiem vecāku strādājošo skaits pieaugs [2].

No zinātniskā viedokļa stresa izpēte sākās XX gadsimtā, sākot ar medicīnisko aspektu – stresa ietekme uz sirds darbību, turpmāk pārejot pie stresa ietekmes uz darbinieku darba ražīguma izskatīšanu, tādējādi tika aizskarts jau organizācijas aspekts. Kanādas fiziologs Hans Selye ieviesa stresu kā zinātnisku jēdzienu kopš 1936.gada, runājot par to, ka tā ir “nespecifiska organisma atbilde uz jebkādu izmaiņu pieprasījumu” [3]. Turpmāk sākās šī fenomena izpēte un tā būtības saturs precizēšana.

2 Stress: definīcija, stadijas, klasifikācija, koncepcijas

Lasky norāda, ka neskatoties uz daudzajiem pētījumiem stresa jomā, joprojām nav vienotas stresa definīcijas [4]. Spector & Jex apskata to no spriedzes skatupunkta [5]. Virkne autoru izturas pret to kā pret vajadzību izdarīt spiedienu uz objektu vai cilvēku. Lazarus & Folkman norāda, ka stress jāapskata kā process, kas ir pilnībā rekursīvs un ciklisks [6]. Visnozīmīgākā termina izmantošana orientējas uz jēdziena daudzšķautņainumu, kas ņem vērā daudzu faktoru savstarpējo iedarbību un

kam ir laika un dinamikas raksturojumi, kā arī kuru apskata kā procesu [7].

Selye izceļ pozitīvu stresu (eustress) un negatīvu stresu (distress) [8, 9]. Eustress gadījumā stressors veicina cilvēka darbības rezultātu paaugstināšanos, uzlabo tā adaptācijas mehānismu darbu, veicina motivāciju un tiek uzvertts pozitīvi [10, 11, 12, 13]. Distress, izraisot nemieru un disonanses sajūtu, pazemina darba tempu, tam ir citas negatīvas ietekmes, kas var apdraudēt dzīves kvalitāti [10, 11, 13]. Turklāt zinātnieks izceļ vēl tādas stresa variantus kā overstress (hyperstress) – pārmērīga spriedze; un understress (hypostress) – pārmērīgi zema spriedze [8,9]. Pēc viņa domām, hyperstress – hypostress līdzsvars un pozitīva stresa palielināšanās noved pie produktīva dzīvesveida [14].

Visizplatītākā stresa *veidu klasifikācija* ir tā iedalījums fizioloģiskā, psiholoģiskā, psihosociālā, emocionālā un posttraumatiskā. Ar *fizioloģisku stresu* saprot stāvokli, kas izpaužas dzīvniekam un cilvēkam fizioloģiskā līmenī tādu stresa faktoru ietekmē kā pārmērīga fiziska slodze, augsta vai zema temperatūra, sāpju stimuli, elpošanas traucējumi u.c. Šī definīcija izriet no Selye „vispārējā adaptācijas sindroma” koncepcijas. Runājot par adaptācijas sindroma atīstību, viņš izcēla šādās tā stadijas. Pirmkārt, nemiera stadija, kuras ilgums varēja būt no vairākām stundām līdz divām diennaktīm. Šī stadija ietver tādas fāzes kā šoks un organisma aizsargreakciju mobilizāciju. Otrkārt, *pretestības stadija*, kurā novēro organisma izturības pret dažādām ārējām iedarbībām paaugstināšanos. Šīs stadijas izešanas rezultātā notiek vai nu iekšēja stabilizācija vai pāreja pie nākošās stadijas. Treškārt, *izsīkuma stadija*, kas izpaužas ar nosacījumu, ka stabilizācija tā arī nenotika. Šai stadijai ir raksturīga aizsargreakciju pazemināšanās, psihe un organisms atrodas novājinātā stāvoklī. Fizioloģiskā līmenī adaptācijas sindromam ir virkne raksturīgu izpausmju. Mediķi atzīmē tādas procesus kā: virsnieru dziedzeru garozas palielināšanās, aizkrūtes dziedera, liesas un limfmezglu samazināšanās, vielmaiņu traucējums ar sadalīšanās procesu pārsvaru.

Psiholoģiskais stress ir ārkārtīgi austas psiholoģiskas spriedzes stāvoklis, kas var stipri un negatīvi ietekmēt cilvēka stāvokli, uzvedību, darbību dažādu stresa faktoru ietekmē. Par stresa faktoriem var būt, piemēram, informācijas pārslodze, nenoteiktība, draudi, aizvainojuma situācijas.

Stress, kas rodas tādu sociāli psiholoģisku faktoru kā, piemēram, laulātā nāve, šķiršanās vai attiecību izbeigšana ar tuvu cilvēku, ietekmes rezultātā, tiks definēts kā *psihosociālais stress*.

Situācijas, kurās ir briesmas vai draudi cilvēka drošībai, viņa sociālajam statusam, finansiālajam stāvoklim, starppersonu attiecībām, izraisa *emocionālo* stresu.

Stress, kas rodas spēcīgu negatīvu seku rezultātā un ar laiku nepāriet, tiks attiecināts uz posttraumatisko stresu. Par notikumiem, kas to provocē, var kļūt agresijas un vardarbības situācijas, karadarbība un katastrofas. Tā rezultātā cilvēks var kļūt ārkārtīgi sakaitināms un uzbudināms vai, otrādi, noslēgties sevī un piedzīvot apātiju.

Visizplatītākais stresa veids, piemēram, dispečeriem un vadības sistēmu operatoriem, ir *informācijas stress*. To provocē informācijas pārslodzes, paaugstinātas atbildības un uzmanības prasības.

Teorētisko uzskatu par stresa fenomenu analīze norāda, ka pamatojoties uz dažādām zinātniskām pieejām, tika radītas jaunas stresa teorijas un modeļi, tas veicināja dziļāku parādības izpratni un, tai pat laikā, tā funkcionēšanas robežu paplašināšanos. Īsumā apskatīsim teorētisko pieeju daudzveidību, pētot stresa fenomenu, tā, par pazīstamākajām stresa *teorētiskajām koncepcijām* uzskata tādas teorijas kā:

1) ģenētiski konstitucionālā teorija, saskaņā ar kuru organisma spējas pretoties stresam nosaka ģenētiskais nosacījums [15];

2) stresa predispozīcijas modeļi (diathesis) ņem vērā iedzimto un ārējo vides faktoru savstarpējo iedarbību [16];

3) psihodinamiskais modelis, kas balstās uz Zigmunda Freida teorijas noteikumiem. [17];

4) Wolff sociāli psiholoģiskajā stresa modelī stress tiek apskatīts kā fizioloģiska reakcija uz sociāli psiholoģiskajām iedarbībām [18];

5) par vienu no Selye fizioloģiskā stresa modeļu modifikācijām kļuva Dohrenwend modelis, kurā stress ir attēlots kā uzvedības reakcijas uz sociāli psiholoģiskajiem stimuliem [19, 20];

6) no konfliktu teorijas viedokļa rodošās spriedzes cēloņi ir sabiedrības locekļu pakļautības tajā noteiktajām sociālajām normām nepieciešamība. Teorijas autori redz stresa iemeslus konfliktos, kuri rodas sociālo attiecību, savstarpējās iedarbības ar valsts struktūrām, kā arī materiālo un nemateriālo labumu sabiedrībā sadalījuma dēļ [21,22];

7) Mechanik stresa modelī apskata stresu caur "coping" un "defence" [23];

8) stresa starpdisciplinārais modelis paredz, ka fizioloģiskām, psiholoģiskām un uzvedības reakcijām, kas rodas stimulu ietekmē, var būt ne tikai patoloģisks

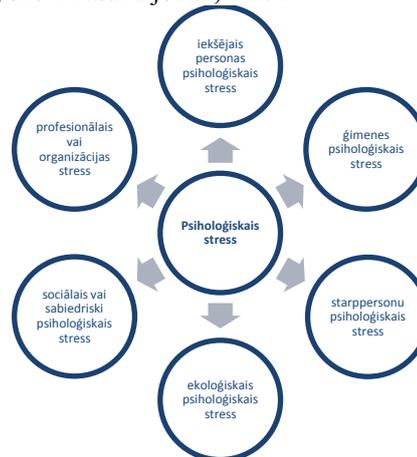
raksturs, bet tās var novest arī pie jaunām regulēšanas formām [24];

9) no kognitīvas pieejas viedokļa Lazarus apskata stresu caur kognitīvo procesu prizmu no subjektīvu viedokļu pozīcijas [25]. Tā, ārējo notikumu personīgie kognitīvie vērtējumi, subjekta fizioloģiskais stāvoklis, psihiskais statuss var ietekmēt notikuma uztveri kā stresa notikumu;

10) integratīvais modelis apskata stresa attīstību, sākot ar problēmas rašanos, kas izraisa organisma funkciju spriedzi. Gadījumā, ja problēma netiek risināta, radusies spriedze saglabājas vai pieaug. Cilvēka iespējas, resursi un enerģētiskais potenciāls, pareiza reaģēšanas tipa izvēle, adekvāts uzstādījums uz problēmu un tās risinājumu nosaka cilvēka spēju risināt radušās problēmas. [26].

Modeļu daudzveidība norāda uz to, ka stresa jēdziens nebija viennozīmīgs jēdziens, un zinātnieki mēģināja izpētīt tā funkcionēšanu no to zinātnisko skolu pozīcijas, kuru piekritēji viņi bija. Pēdējo pētījumu analīze stresa izpētes jomā parāda, ka ir novērojama integratīvas pieejas tendence.

Visciešākā uzmanība tiek veltīta psiholoģiskajam stresam un tā klasifikācijai. Vislielāko izplatību guva šāda tā **klasifikācija** kurai pamatā ir iedalījums atbilstoši psiholoģisko zināšanu jomai, Attēls 1:



ATTĒLS 1 Psiholoģiskais stress

- iekšējais personas psiholoģiskais stress, kurā priekšplānā iziet „Es-konflikts”, nerealizētās vajadzības un personības eksistenciālās problēmas;
- ģimenes psiholoģiskais stress, kas rodas laulāto problēmu rezultātā, savstarpēji iedarbojoties ar bērniem vai radniekiem;
- starppersonu psiholoģiskais stress, ko nosaka konflikti un to potenciālie draudi, kā arī starppersonu savstarpējās iedarbības subjektīvais vērtējums;
- sociālais vai sabiedriski psiholoģiskais stress ir saistīts ar kaitīgajiem ieradumiem, sociālajām, sociāli ekonomiskajām problēmām, nacionālajiem vai reģionālajiem konfliktiem un karu;
- profesionālais vai organizācijas stress, to nosaka darba apstākļu un organizācijas pārkāpumi, kā arī tādi nosacījumi darba uzdevumu izpildes laikā kā briesmas, sarežģītība, atbildība;

-ekoloģiskais psiholoģiskais stress korelē ar nelabvēlīgām apkārtējās vides iedarbībām.

Kā redzams no šīs klasifikācijas, profesionālais vai organizācijas stress ir viens no uzskaitītajiem veidiem un to nosaka tāds dominējošs faktors kā profesionālā darbība. Tālāk uzmanība tiks akcentēta uz šī stresa veida un to provocējošiem faktoriem no pārvaldes uzdevumu viedokļa.

3 Stresa faktori profesionālajā darbībā

Attīstība mūsdienu cilvēka profesionālajā darbībā saspringtās situācijās noveda pie tāda daudzveidīga fenomena izcelšanas kā profesionālais stress. Patlaban WHO to iedala atsevišķā kategorijā - International Classification of Diseases (ICD), tas liecina par tā nopietnām negatīvām sekām darbinieka veselībai [27].

Mēģinājumus dot definējumu profesionālajam stresam uzsāka dažādu virzienu zinātnieki, taču arī saistībā ar šo terminu novēro līdzīgu ainu, kā tas ir ar definīciju „stress”, apskatīsim dažas no pieejām.

Sharit, Salvendy, psihofizioloģiskās pieejas ietvaros nosaka šo stresa veidu kā daudzvērtīgu fenomenu, kas izpaužas fizioloģiskajās un psiholoģiskajās reakcijās uz noteiktu darba situāciju [28]. Savos darbos Maslačs, lai arī pievērš lielāku uzmanību darba izdegšanas fenomenam, tomēr nosaka profesionālo stresu kā daudzveidīgu fenomenu, kas izpaužas fiziskās un psihiskās reakcijās uz saspringtām situācijām cilvēka darbā [29].

Stresa procesa piekritēji iedomājas darba stresu kā nesavietojamību starp indivīdu un darba vidi [30, 31]. Plašāku definējumu atskāņo Nytro, viņa ietvaros darba stress ir attēlots „kā kaitīgas fiziskas un emocionālas reakcijas, kuras notiek, kad darba prasības nesakrīt ar iespējām, resursiem vai darbinieka vajadzībām” [32]. Saskaņā ar Vispasaules veselības organizācijas (WHO) patreizējo definīciju, profesionālais vai ar darbu saistītais stress „ir cilvēku atbilde, kad darbā ir pieprasījums un spiediens, kas nesakrīt viņu zināšanām un spējām, un kas izaicina viņu spēju cīnīties” [33].

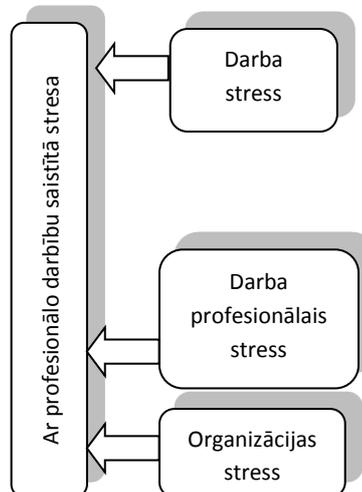
Literatūras analīze parāda, ka ar profesionālo darbību saistītā stresa aprakstam visbiežāk izmanto šādus jēdzienus: darba stress vai stress darbā, profesionālais stress, organizācijas stress, Attēls 2.

Darba stressa vai stressa darbā rašanās cēloņi ir saistīti ar darba apstākļiem, darba vietu, tas ir, ar pašu darbu, un var būt gan organizācijā, gan individuālā darbā. Turklāt šie faktori var norādīt ne tikai uz trūkumiem pašā organizācijā, bet arī uz objektīviem iemesliem, par kuriem var kļūt, piemēram, klimatiskie apstākļi, pieprasījuma nevienmērīgums vai šāda veida darba

sezonas raksturs, piespiedu neērta darba grafiks (diennakts vai dežūras darbs).

Profesionālais stress rodas tādu iemeslu rezultātā, kas ir saistīti ar profesiju un darbības veidu. Tā, profesijas, neatkarīgi no konkrētas darba vietas, var būt saistītas ar noteiktiem stresoriem un tām kopumā var būt stressa raksturs.

Organizācijas stressa pamatā ir iemesli, kas saistīti ar tās organizācijas īpatnībām, kurtā strādā subjekts, piemēram, psiholoģiskais klimats darba grupā, darbības mērķa neskaidība, neracionāls amata pienākumu sadalījums, nemākulīga vadība, slikti organizētas informācijas plūsmas, profesionālās izaugsmes un uzņēmuma attīstības perspektīvu nenoteiktība.



ATTĒLS 2 Ar profesionālo darbību saistītā stressa

Neskatoties uz to, ka viena vai otra termina izmantošanas lietderīgumu nosaka atkarībā no tā, kādi tieši faktori determinē, var atzīmēt, ka bieži vien šo terminoloģiju izmanto kā sinonīmus vai dažreiz kāds terminus pat kalpo par pamatlicēju.

To veicina, piemēram, to cieša savstarpēja iedarbība un savstarpēja ietekme, citi klasifikāciju varianti, kuriem to pamatā ir citas noteicošās pazīmes, kā arī līdzība, piemēram, to izpausmēm, sekām darbiniekam un organizācijām, rašanās un kupēšanas mehānismi. Sakarā ar to, visticamāk, šim iedalījumam var būt nedaudz nosacīts raksturs.

Patlaban ir pieņemts izcelt arī šādus faktorus, kuri *izraisa stresu personālam*: stressa faktori ārpus organizācijas; stressa grupas faktori; stressa faktori, kas saistīti ar organizāciju, Attēls 3.



Attēls 3 Personāla stressa faktori

Stresa faktori ārpus organizācijas

Organizācija nav slēgta sociālā sistēma, tā rezultātā darbinieki tiek pakļauti ārējo faktoru iedarbībai, uz kuriem var attiecināt izmaiņas sabiedrībā kopumā, ekonomiskos un finansiālos apstākļus. Izmaiņas var notikt tieši viņu personīgajā dzīvē un var būt saistītas, piemēram, ar ģimenes problēmām, vecuma īpatnībām, ģimenes palielināšanos vai tuva cilvēka slimību vai zaudējumu.

Stresa grupas faktori

Grupās saliedētības trūkums ir viens no grupas faktoriem, kuram ir visspēcīgākā ietekme uz darbiniekiem ar augstu afiliācijas nepieciešamību. Vairāku iemeslu dēļ darbinieks var justies it kā ārpus kolektīva. Šo stāvokli ietekmē, piemēram, darba vietas specifika; pārmērīgi un neattaisnoti ierobežojumi, ko ievieš vadība; vadības nespēja un nevēlēšanās saprast un risināt radušās problēmas darba kolektīvā.

Pie otra grupas faktora attiecinā – personas iekšējos konfliktus, konfliktus starp personām un grupas iekšējos konfliktus, kuri izpaužas konfliktsituācijās, problemātiskās savstarpējās attiecībās kolektīvā, un dažreiz arī daļējā vai pilnīgā darbinieka psiholoģiskajā izolācijā. Šai gadījumā ir raksturīgas darbinieka atsevišķu personīgo īpašību nopietnas pretrunas vai nesavietojamība, viņa personīgo mērķu, vērtību vai vajadzību nesavietojamība ar normām un vajadzībām, ko sociāli akceptē kolektīvā.

Ar organizāciju saistīti stresa faktori

Jāatzīmē pastāvošā ar organizāciju saistīto stresa faktoru daudzveidība. No vienas puses, uz tiem attiecas tādi fiziskie faktori kā paaugstināta vai pazemināta temperatūra, troksnis, sablīvētība, telpas ierobežojums u.c. No otras puses, darba, organizācijas un darba vietas sociālo vajadzību kombinācijas ir stresa psihosociālie faktori. Tālāk tiks apskatīti stresori, kas saistīti ar ražošanas vidi, kuri ir visizplatītākie un tos visbiežāk analizē zinātnieki.

Par stresoru kalpo nespēja ietekmēt savu darbu. Kā piemēru var minēt darba īpatnības, kuras darbinieks nevar izmainīt. Bailes zaudēt darbu atlaišanas, zemu darba rādītāju, dzimuma un vecuma īpatnību rezultātā vai citu iemeslu dēļ ir nosacīti pastāvīgs stressors, tas provocē pārlicības par rītdienu trūkuma sajūtas rašanos. Potenciālais stressors var būt darba grafiks. Tā, saspringts vai slīdošs (mainīgs) darba grafiks, maiņu darbs apgrūtina vai bloķē ražošanas un personīgo vajadzību apmierinājumu vai rada konfliktu starp tiem.

Pētnieki ir konstatējuši, ka stresu ietekmē veicama darba raksturs un darba apstākļi. Tādējādi, nozīmīga ir, piemēram, atbildības pakāpe un uzmanības koncentrācija, risināmo uzdevumu sarežģītība un patstāvīgu lēmumu pieņemšana. Kā parāda pētījumi, atsevišķi var izcelt veselībai kaitīgus un bīstamus darba apstākļus.

Uz stresoriem, kas saistīti ar lomu savstarpējo iedarbību, attiecinā lomu konfliktu, kad darbinieks, kuram ir noteikts statuss, saskaras ar nesavietojamām gaidām un rezultātā nav spējīgs izpildīt lomas prasības. Turklāt pastāv lomu nenoteiktība, kā arī lomu divdomība, kas rodas, ja ir nenoteiktība attiecībās ar cilvēku, kurš

pilda vienu vai otru lomu. Saskaņā ar vairuma pētnieku viedokli ar lomām saistītie konflikti negatīvi ietekmē kolektīva locekļu savstarpējās iedarbības īstenošanu.

Neefektīva organizācijas struktūra arī var provocēt stresu. Visspilgtākais piemērs ir dubulta pakļautība, kas paredz vairāku vadītāju rīkojumu un norādījumu piespiedu vienlaicīgu izpildi, stresogenitāte arvien palielināsies, ja būs pretrunīgi viedokļi par vienas vai otras darba problēmas risinājumu. Ja vadība izmantos situācijai neatbilstošu vadības stilu, it īpaši, ja būs neattaisnots spiediens vai pat aizvainojumi un draudi kopā ar nemiera, baiļu un apspiestības sajūtu, tas izraisīs visspēcīgāko personāla stresa līmeni.

Turklāt virkne papildus faktoru var veicināt vai traucēt stresa rašanos. Darbiniekiem, kuriem ir lielāka darba pieredze, šis fakts kļūst par spēcīgu faktoru, kas traucē stresam, jo viņi labāk adaptējas organizācijas apstākļiem, to izmaiņām, vieglāk un efektīvāk pārvar grūtības un novērš šķēršļus darbā.

Pozitīva pasaules uztvere un optimisms padara darbinieku mazāk ievainojamu pret stresogēniem faktoriem. Problemātiskā situācijā tādi darbinieki meklē pozitīvus brīžus, izpaužot un virzot savu darbību uz labāku risinājumu meklēšanu. Viņi ir gatavi un nebaidās izmaiņas savā darbībā.

Lai pārvarētu stresu un spriedzi darba procesā, svarīgs ir kolēģu, draugu un radnieku atbalsts. Cilvēks, kas ir apmierināts ar komunikācijas un sociālā atbalsta kvalitāti, var izjust tādus pozitīvus šī faktora aspektus kā: emocionālais atbalsts, kas izpaužas rūpēs, simpātijā un mīlestībā; informācijas atbalsts, pateicoties kuram cilvēki apmainās ar jaunām ziņām par apkārtējo pasauli un par efektīvākiem savstarpējās iedarbības veidošanas ar to paņēmieniem; iespēja salīdzināt mūsu attieksmi pret notikumiem un cilvēkiem ar citu cilvēku novērtējumu, analīzi un turpmākiem secinājumiem par savas percepcijas pareizību ir novērtējuma atbalsts; instrumentāls atbalsts izpaužas konkrētas palīdzības sniegšanā ar darbībām, kā arī fiziskā un materiālā formā; negatīvo pārdzīvojumu smaguma samazināšanu un prieka un laimes sajūtas palielināšanu veicina emocionālā apmaiņa, kas notiek, apmainoties ar domām, sajūtām un stāvokli starp cilvēkiem. Tādējādi, komunikācijas produktīvais stils un sociālais atbalsts veicina personīgo potenciālu atvēršanos un efektīvu rezultātu darbā vai kopīgā darbībā sasniegšanu.

Aktivitāte, ko izpauž personība, nodrošina savstarpējo iedarbību ar apkārtējo pasauli, pielāgošanos apkārtējai videi un tās izmaiņām, stimulē personības daļību dzīvē un darbībā [34]. Saskaņā ar Petrovska un Jaroševska viedokli, aktivitāte kalpo kā spēja izmainīt apkārtējo realitāti atbilstoši savām vajadzībām, uzskatiem un mērķiem. Attiecībā uz cilvēka profesionālo darbību Kanajevs atzīmē, ka pretrunas starp profesionālā darba un individuālā stila prasībām, kas kļūst arvien sarežģītākas, pieredzi un spējām kalpo kā speciālista attīstības virzošais spēks. Savukārt, šīs pretrunas pārdzīvojumi stimulē profesionāla aktivitāti, lai meklētu jaunus pašrealizācijas paņēmienus [35]. Aktivitāte var izpausties arī tieksmē ietekmēt situāciju kopumā rās uzlabošanas nolūkā. Šai

gadījumā uzvedība, kas virzīta uz radušos grūtību un šķēršļu pārvarēšanu, var kalpot kā preventīvs pasākums, kas noved pie stresa kupēšanas vai veicina tā līmeņa pazemināšanos.

Pētot un analizējot stresa faktorus un novērtējot tā līmeni, jāņem vērā tā latentās un kumulatīvās īpašības, kuras stresogēnu uzkrāšanās un koncentrēšanās rezultātā var provocēt neprognozējamas „eksplozīvas” darbības. Lai atrisinātu šo problēmu, vērā jāņem viss to cēloņu un apstākļu kopums, kas rodas pirms tā rašanās un nosaka dažādas stresa sekas.

4 Nobeigums

Organizācijai visā pasaulē stress ir viena no galvenajām pārvaldes problēmām. Pastāvošā mūsdienu sabiedrības sociāli ekonomisko dzīves apstākļu dinamika noved pie tā, ka lielākās organizāciju daļas personāls stresa faktoru ietekmē pastāvīgi izjūt dažādas stresa formas. Tā rezultātā novēro negatīvas sekas gan cilvēkam, gan organizācijai. Stresa negatīvā ietekme vidēji izpaužas, piemēram, no vienas puses, darba ražīguma un izlaižamās produkcijas kvalitātes līmeņa pazemināšanās, no otras puses, kadru mainības, disciplināro pārkāpumu, ražošanas traumatisma un saslimstības līmeņa paaugstināšanās.

References

- [1] Eurostat, Health and safety at work in Europe (1999-2007) 2010 A statistical portrait Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- [2] Winkelmann-Gleed A 2009 Demographic change and implications for workforce ageing in Europe - raising awareness and improving practice Working Lives Research Institute
- [3] Selye H 1936 A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. *Nature* **138** July 4
- [4] Lasky R G 1995 Occupational stress: a disability management perspective In D E Shrey, M Lacerete Eds Principles and Practices of Disability Management in Industry
- [5] Spector P E, Jex J M 1988 Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative work-scale inventory, and physical symptoms inventory *Journal of Occupational Health Psychology* **3**(4)
- [6] Lazarus R S, Folkman S 1984 *Stress Appraisal and Coping* New York: Springer
- [7] Cotton P 1996 The prevention and management of psychological dysfunction in occupational settings. In P Cotton & H Jackson (Eds.) *Early Intervention and Prevention Mental Health* Melbourne: The Australian Psychological Society
- [8] Selye H 1975 Confusion and controversy in the stress field *Journal of Human Stress* **1**(2) 37-44
- [9] Selye H 1974 *Stress without distress* Philadelphia: J B Lippincott Company
- [10] Selye H 1975 Implications of Stress Concept *New York State Journal of Medicine* **75** 2139-2145
- [11] Fevre, Mark Le, Kolt, Gregory S, Matheny, Jonathan I January 2006 Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first? *Journal of Managerial Psychology* **21**(6) 547-565
- [12] Gibbons C 2012 Stress, positive psychology and the National Student Survey *Psychology Teaching Review* **18**(2) 22-30
- [13] Fullagar C J, Knight P A, Sovern H S, 2013 Challenge/Skill Balance, Flow, and Performance Anxiety *Applied Psychology: An International Review* **62**(2) 236-259
- [14] Selye H, 1983 *The Stress Concept: Past, Present and Future*. In Cooper, C L *Stress Research Issues for the Eighties* NY: John Wiley & Sons
- [15] Fuller J L, Thompson W R 1978 *Foundations of behavior genetics* St Louis, Mo: C V Mosby
- [16] Parsons P A 1988 Behavior, stress and variability *Behavior Genetics* **18** 293-308
- [17] Freud S 1966 *The psychopathology of everyday life* (A. Tyson, Trans) New York: Norton
- [18] Wolff H G 1968 *Stress and Disease* 2nd ed. Springfield III: Charles C Tomas
- [19] Dohrenwend B P 1966 *The Social Psychological Nature of Stress: A Framework for Causal Inquiry* *Journal Abnormal Social Psychology* **62** 294-302
- [20] Dohrenwend B S, Dohrenwend B P 1970 *Class and Race as Status-Related Sources of Stress* *Social Stress* S Levine and A Scotch (Eds) Chicago: Aldine 111-140
- [21] Dahrendorf R, *Lebenschancen*. Frankfurt G M.: Suhrkamp. Cited in H. Strasser and S Randall 1981 *An introduction to the theories of social change* London: Routledge and Kegan Paul, 1979
- [22] Mechanic D 1962 *Students under Stress* New York: Free Press
- [23] Mechanic D 1968 *Medical Sociology* New York: Free Press
- [24] Basowitz H, Persky H, Korchin Sh, Grinker R 1955 *Anxiety and Stress: An Interdisciplinary Study of a Life Situation* New York: McGraw-Hill
- [25] Lazarus R S 1977 *Cognitive and coping processes in emotion. Stress and coping* NY Columbia Univ press 144-157
- [26] Scott R, Howard A *Models of Stress* 1970 S Levine, N A Scotch (Eds.) *Social Stress*. Chicago: Aldine 270-273
- [27] *International statistical classification of diseases and related health problems (ICD) - 10th revision, edition 2010* World Health Organization 2011
- [28] Sharit J, Salvendy G 1982 *Occupational stress: Review and reappraisal Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* **24**(12 Sage) 129-162
- [29] Maslach C, Leiter M P 1997 *The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it* San Francisco CA. Jossey-Bass 186p

- [30] Lazarus R S 1991 Psychological stress in the workplace. In P L Perrewe Ed Handbook on Job Stress p 1-13 Corte Madera CA: Select Press
- [31] Humphrey J H 1998 Job Stress Needman Heights MA: Allyn, Bacon
- [32] Nytro K 1999 Organisational pre-requisites for the implementation of systematic health, environment and safety work and enterprises. In Proceedings of Work Stress and Health, 99: Organisation of Work in a Global Economy Baltimore: National Institute for Occupational Safety and Health
- [33] Work Organization and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives 2004 S Leka, A Griffiths, T Cox World Health Organization
- [34] Гамезо М В Домашенко И А 2006 *Атлас по психологии* М: Педагогическое общество России
- [35] Канаева Н А 2012 Активность как ценное качество самоопределяющейся личности *Материалы международной научной конференции, февраль. Психологические науки: теория и практика* М 102-104

Особенность коллективного обучения принципам стоимостного управления

Ирина Трояновская

Московский государственный университет экономики статистики информатики, Рижский филиал, Rigas.filiale@gmail.com

Аннотация

Настоящее исследование открывает новые перспективы и доступ к знаниям, которые передаются в процессе непосредственного организационного обучения. Такое знание вызывает определенное сопротивление, как со стороны сотрудников, так и руководства предприятия. Разрешение противоречия осуществляется в рамках конкретной программы обучения. Такая программа включает в себя не только меры по преодолению барьеров, но раскрывает возможности раскрутки самой программы.

Ключевые слова: стоимость, инвестиции, логистика, организация.

1 Характеристика предлагаемой программы

В качестве базовой программы принята программа «самообучающейся организации» [1], включающая в себя следующие элементы: системное мышление, интеллектуальные модели, личное совершенствование, совместное видение и групповое обучение и диалог.

Главная идея программы ориентирована на изменение способа мышления. Радикальное изменение организации труда неизбежно ведет к переопределению должностных инструкций и к новым требованиям к мастерству и умениям работников, а для этого нужны люди нового типа.

При переходе на стоимостные принципы управления возникают две трудности обучения.

Во-первых, требуется приложить упорные и длительные усилия. Необходимо заметить, что нетрудно привлечь внимание к таким новым идеям, как стоимостное стратегическое результативное управление. Но совсем иное дело - длительные усилия по овладению и использованию соответствующих умений.

Во-вторых, построение обучающихся организаций предполагает осуществление глубоких культурных сдвигов [2]. Такие сдвиги образуют суть группового обучения, которое включает в себя: системное мышление, размышление об интеллектуальных моделях, создание общего, не навязанного, видения и поддержание диалога. При этом групповое обучение осуществляется в новом необычном направлении. В ходе обучения, удастся отойти от традиционных мнений, что быть хорошим менеджером означает быть решительным, осуществлять контроль, быть осведомленным и т.д. При построении действительной установки на обучение происходят очень разные культурные изменения управления.

В рамках программы коллективного обучения выполняется определенная совместная работа, которая не только облегчает понимание и

преодоление культурных преград обучению, но и расширяет экспериментирование с существующими инструментами и методами и помогает их совершенствованию.

2 Базовые дисциплины совершенствования системы управления

Переход на стоимостные принципы требуют радикального изменения организации труда, которое ведет к переопределению должностных инструкций и к новым требованиям к мастерству и умениям работников [3]. Предметом исследования является переход от отживших интеллектуальных моделей. При этом осуществляется совершенствование системы управления, которое направлено на переход к концепции стоимостного управления. Внедрение стоимостных принципов управления в организации включает пять базовых дисциплин [1]:

1. Системное мышление.
2. Мастерство в совершенствовании личности
3. Интеллектуальные модели.
4. Общее видение
5. Групповое обучение

Перечисленные дисциплины к обучению отличаются тем, что в ходе совершенствования системы управления не происходит подражания чужим достижениям. Действия по совершенствованию с позиции организации являются уникальными и индивидуальными. Если соединить воедино пять обучающих дисциплин, то формируется новый подход совершенствования и экспериментирования.

Такой подход направлен на внедрение перспективной идеи в практику.

3 Внедрение концепции стоимости в практику

Стоимостное управление не является управленческой интервенцией, ориентированной на краткосрочное

облегчение [4]. Долгосрочная перспектива предлагаемого подхода требует формирования нового стоимостного мышления [5]. Работники, занимающие стоимостными принципами управления, должны быть наделены ответственностью за стратегию развития предприятия и финансы. Они должны стать связующим звеном между стратегическими и оперативными планами подразделений, с одной стороны, и финансовыми потребностями предприятия и ее инвесторов, с другой. Перед таким специалистом ставится задача руководить разработкой стратегии, ориентированной на стоимость, а также наращивать способность предприятия аккумулировать стоимость.

При переходе на стоимостные принципы в рамках новой версии стратегического управления сформулированы следующие правила.

1. Новую структуру системы управления характеризуют ключевые взаимоотношения, которые определяют динамику поведения. Речь идет об отношениях не между людьми, а между ключевыми переменными, такими как ликвидность, инвестиционные риски и подлинная стоимость.

2. Необходимо осознавать, как элементы системы стратегического управления влияют на структуру. Для этого нужно все знать о направляющих и управляющих, создавших такую структуру. Такие знания формируются в ходе обучения.

3. В не отлаженной системе управления ее основатель при доказательстве невиновности одного из элементов системы ссылается на системный кризис.

4. В отлаженной системе управления обеспечивается соответствие, существующее между используемой моделью и содержанием действительности. При этом обеспечивается понимание поведение всех участников, по мере вовлеченности которых увеличиваются масштабы процесса и деятельности.

5. В системе стоимостного управления формируются структуры, образованные между теми людьми, принимающими решения. Изменение отдельных процессов принятия решения ведет к изменению системы в целом.

Для создания устойчивой системы стоимостного управления необходим переход к коллективному обучению.

4 Коллективное обучение стоимости

Стоимостное управление не дает менеджерам сфокусироваться на осязаемых, легко измеримых показателях эффективности, которые обычно маскируют и усугубляют более глубокие проблемы, поскольку показатели эффективности в большинстве случаев вводят в заблуждение. Управление изменением стоимости представляется как альтернативный подход управления, которые приводит к лучшим результатам. На стоимостной основе происходит понимание системных структур,

которое позволяет дать рациональное объяснение этим интуитивным прозрениям.

Для проведения объективной оценки стоимости предприятия, в первую очередь, следует провести организационные шаги. Данные шаги должны касаться персонала, который может провести необходимое оценивание стоимости предприятия. С этой целью создается целевая группа, которая должна разработать программу оценки стоимости. Согласно программе выдаются задания конкретным участникам проекта. Разработка программы проводится в соответствии со схемой структурной перестройки [2]. Данная схема включает в себя пять основных этапов, и, в общем виде, сводится к расчету пяти основных параметров. В процессе их измерения и анализа необходимо применить ряд практических процедур. Выполнение этих процедур, в конечном счете, должно быть направлено на решение важных проблем, позволяющих:

- определить факторы, которые влияют на занижение рыночной стоимости предприятия;
- оценить и выявить стратегические и оперативные возможности развития предприятия;
- исследовать возможности реорганизации предприятия, обусловленные оцененной необходимостью расформирования или поглощения;
- разработать подходы финансового проектирования и конструирования;
- оценить максимальные возможности структурной перестройки.

Таким образом, формируется общее видение проблемы, что позволяет более системно понимать окружающую среду; размышлять о неявных предпосылках; понимать собственные цели и цели организации; слушать других, когда они говорят о своем; быть внимательными к тому, как другие воспринимают окружающую среду.

Все это позволяет формировать особые умения, которые можно развивать по мере погружения в теорию стоимости. Набор сформированных умений определяет интеллектуальную модель стоимости.

5 Интеллектуальная модель стоимости

Работа с интеллектуальной моделью стоимости, связанная с выявлением, проверкой и совершенствованием мировоззрения, обеспечивает возможность серьезного прорыва в деле создания эффективной организаций.

Применительно к стоимости, с ее помощью необходимо повлиять на отражение реальности в головах тех, кто принимает главные решения, в противном случае наши сценарии и планы останутся всего лишь благими пожеланиями. Стало ясно, что в ходе планирования необходимо разрабатывать такие сценарии, позволяющие помочь менеджерам переосмыслить свои представления о мире и окружающей среде. Стоимостные механизмы ориентируются на базовые ценности - открытость и

принятие решений по существу - с их помощью стало понятно, что все можно изменить, если люди научатся выводить на свет и продуктивно обсуждать собственные представления о мире.

В процессе стоимостного управления меняется позиция людей, которые научились чрезвычайно искусно защищать себя от опасности и ситуаций, возникающих при овладении новым знанием, но при этом утрачивающих способность добиваться нужных им результатов.

Такая позиция заставляет, в первую очередь, задуматься о стоимостной цели, направленной на повышение стоимости предприятия, при сохранении ценности этого предприятия, а не поддаться искушению, сведенному к прикрытию незначительными сиюминутными результатами.

Процесс создания и управления изменениями стоимости предприятия представляет собой важнейший результат деятельности менеджеров, ориентированных и занимающихся созданием максимальной стоимости предприятия. Для этого необходимо изменить акценты в расстановке определенных приоритетов. В данном случае вместо исследования ежеквартальной прибыли следует сосредоточиться на долгосрочных денежных потоках. При этом менеджеры, ориентированные на стоимость, должны оценивать свое же предприятие глазами стороннего наблюдателя. Они пытаются использовать любые возможности для создания дополнительной стоимости. Их образом действий должно стать постоянное стремление наращивания стоимости предприятия. Кроме того, менеджеры, ориентированные на стоимость, формируют и прививают всем звеньям организации философию управления стоимостью.

Переход на стоимостные принципы управления предполагает выполнение двух моментов. Первым из них является проведение структурной перестройки предприятия. При этом могут возникнуть весьма тяжелые последствия, например массовые увольнения или полное расформирование предприятия. Вторым ключевым моментом применение стоимостного подхода руководства после реорганизации. В данном случае следует выполнить определенную последовательность действий:

- провести переориентацию системы планирования;
- оценить результаты деятельности на показатель стоимости для акционеров;
- оценить систему материального поощрения на показатель стоимости для акционеров;
- установить взаимоотношения с инвесторами на основе стоимости.

Выполнив эти шаги, можно сократить существующий разрыв между потенциальной стоимостью и фактической стоимостью. Первая из стоимостей характеризует реализацию максимального потенциала предприятия, а вторая - определяет объективную картину реализации существующего

плана. Устранение стоимостного разрыва отражает возможности создания стоимости предприятия. На их основе принимаются меры нормализации деятельности предприятия, и процесс управления стоимостью становится частью принятия решения. Стоимостное управление ориентировано на повышение эффективности управления посредством обоснованной программы преобразований. Такая эффективность, как правило, имеет более высокий уровень, какого не удастся достигнуть в итоге полной реорганизации.

На основе интеллектуальной модели стоимости формируется представление о том, что переход на стоимостные принципы делает организацию открытой, принятие решения в ней проводится на уровне исполнителей, а решение вопросов осуществляется по существу.

Таким образом, совершенствование системы управления, построенной на основе интеллектуальной модели стоимости, формирует особый набор навыков и умений, что, в свою очередь, принципиально отличает такую модель от традиционных туманных обобщений.

Предприятие, ориентированное на стоимостное управление, пытается с помощью семинаров, публикации бюллетеней и непрерывной практики развить у людей навыки работы с интеллектуальными моделями стоимости, осуществлять их осознание, обсуждение и переоценку.

Целью этих усилий являются все менеджеры предприятия, а не узкий круг специалистов по интеллектуальным моделям. Что касается самих умений, в их список входят:

- развивать навык перехода от наблюдения к обобщениям;
- проговаривать то, о чем обычно не говорится;
- сочетать изучение вопроса и самозащиту;
- различать официальные теории оценки и используемые теории действия.

Эти навыки обладают универсальностью, поскольку они пригодны не только в рабочих ситуациях при стоимостном управлении, но и в повседневном общении [6].

Организациям следует не только заботиться о том, чтобы ее люди овладевали новыми навыками стоимостного управления, но и вводить такие организационные изменения, чтобы эти навыки могли быть применены на практике.

Для всех стоимостных инструментов общей является нацеленность на гипотезы о важных деловых вопросах. На предприятиях, переходящих к принципам стоимостного управления, главной задачей становится уже не контроль и не управление, а создание совета директоров, работающий на расширение понимания проблем и задач управления, а также наставление.

Использование интеллектуальных моделей стоимости предполагает развить два класса умений: умение созерцать и умение исследовать. Умение

созерцать предполагает замедление наших мыслительных процессов, которое дает возможность осознать, как именно мы формируем свои интеллектуальные модели и как они влияют на наше поведение. Умение исследовать относится к тому, как мы взаимодействуем с другими, особенно в сложных и конфликтных ситуациях.

Достоинство интеллектуальной модели стоимости заключается в единстве цели, направленной на повышение стоимости в долгосрочной перспективе при сохранении ценности предприятия на конкурентном рынке.

Цель становится общей благодаря усиливающему процессу обратной связи, в котором взаимоувязаны рост ясности перспектив, энтузиазм, общение и преданность делу.

Внедряя стоимостные механизмы и формируя стоимостное мышление, люди в организации начинают понимать, каким образом текущая политика и действия участвуют в создании текущей реальности, возникает новая, более фундаментальная

основа для видения. Возникает новый источник доверия, укорененный в более глубоком понимании сил, формирующих реальную действительность, и того, как можно влиять на эти силы.

6 Заключение

Дальнейшее распространение принципов стоимостного управления направлено на сплоченность коллектива предприятия. Принятие позиции принципов регламентирует поведение участников образовательного процесса для того, чтобы выработать особое, в контексте единого целого, мышление, а затем открыть эффективные способы взаимодействия в новом организационном пространстве. Их отработка проверяется в ходе отработки обоснованных техник управления. Смысл их обоснованности заключается в обеспечении условий для нормального функционирования предприятия, позволяющих ему двигаться в направлении непрерывных качественных улучшений.

Использованная литература:

- [1] Сенге П 2003 Пятая дисциплин Искусство и практика самообучающейся организации *Москва Бизнес Олимп* 408
- [2] О'Коннор Дж, Макдермотт И 2009 Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем *Москва Паблицерз* 256
- [3] Коупленд Т, Коллер Т, Мулин Дж. 2005 Стоимость компаний: оценка и управление *Москва Олимп Бизнес* 576
- [4] Каплан Р С, Нортон Д П 2004 Организация, ориентированная на стратегию *Москва Олимп Бизнес* 416
- [5] Коупленд, Долгофф А 2009 Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании *Москва Эксмо* 384
- [6] Ивашковская ИВ 2012 Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров *Москва ИНФРА-М* 2 430

Эмоциональный интеллект в рамках концепции управления знаниями

Ирина Иванова

ISMA Irina.ivanova2009@gmail.com

Аннотация

Статья дает представление о понятии эмоционального интеллекта, подходы и методы, которые определяют влияние на эффективное достижение результатов в рамках организации. Определены понятия и модели, используемые для предоставления поддержки и развития участников как образовательного процесса, так и бизнес пространства.

Ключевые слова: интеллект, коучинг, образовательная организация, управление, субъект

1 Введение

Современные подходы в области управления предусматривают свои условия для создания актуальных стратегий управления. Направленность, создаваемая на изменение представления бизнес сообщества о роли людей в развитии успешных компаний и повышение осознанности, как в выборе стратегий, так и своих решений в рамках компании. Создание пространства лидеров со смыслом, способных изменить стандартные подходы к управлению. Трендом является бизнес – обучение, направленное на углубление осознания самого себя, и только затем делается упор на процесс управления другими членами команды компании. Кто определяет вектор движения развития, на какие этапы переходит компания в период нестабильного положения рынка в современных условиях. Несмотря на ужесточение условий игры, на поле бизнеса важно обладать гибкостью и в тоже время жесткостью, преследовать свои интересы, но и создавать партнерство в достижении коммерческих целей компании.

Суждение о профессиональном менеджере формируется, выбирая ориентир на уровень профессиональной подготовки, компетенций и навыков. В современной кампании выходят на первый план такие понятия, которые имеют отношение к внутреннему результату оценки: бытию, отношению в социальной сфере, особенности личности, состояний и мастерство. Данные факторы неизменно влияют на внешний результат работы организации, такие как своевременность, создание отношений, действия, направленные на созидание и сотрудничество, что позволяет выделить те особенности, которые определяют конкурентоспособность менеджера в свете будущих достижений. Новый стандарт базируется на приоритетности личных качеств, таких как инициативность и эмпатия. То есть на умении сопереживать, адаптироваться и убеждать [1].

Для изучения понятия Эмоциональный интеллект в научных кругах прослеживается со времен XIX века. И, несмотря на длительный период изучения, тема на данный момент наиболее актуальна и изучаема в разрезе изучения личностных качеств эффективного менеджера, как эффективного субъекта управления.

Цель настоящей статьи состоит в том, чтобы дать обзор по проблемам изучения понятия Эмоционального Интеллекта и его применения в практической работе, а также сделать попытку теоретического осмысления этого конструкта [2]. В современной науке давно положительно решен вопрос о тесной связи рационального познания, мышления и оценки [3].

Понятие эмоциональный интеллект стал важным предметом для изучения, которое рассматривается с 1995 года, определением, согласно представлениям авторов оригинальной концепции эмоционального интеллекта Мейера, Сэловея и Карузо, эмоциональный интеллект - это группа ментальных способностей, которые способствуют осознанию и пониманию собственных эмоций и эмоций окружающих. Эмоциональный интеллект рассматривается как часть социального интеллекта, которая включает способность наблюдать собственные эмоции и эмоции других людей, различать их и использовать эту информацию для управления мышлением и действиями [4].

2 Модель эмоционального интеллекта Майера и Салоуэя (Модель способностей)

Точность оценки и выражения эмоций - умение представляет собой способность определить эмоции по физическому состоянию и мыслям, по внешнему виду и поведению.

Использование эмоций в мыслительной деятельности - способность помогает понять, как можно думать более эффективно, используя эмоции.

Понимание эмоций - способность отражает умение определить источник эмоций, классифицировать эмоции, распознавать связи между словами и эмоциями, интерпретировать значения эмоций, касающихся взаимоотношений, понимать сложные (амбивалентные) чувства, осознавать переходы от одной эмоции к другой и возможное дальнейшее развитие эмоции.

Управление эмоциями – способность относится к умению использовать информацию, которую дают эмоции, вызывать эмоции или отстраняться от них в зависимости от их информативности или пользы; управлять своими и чужими эмоциями.

Эмоциональный интеллект понимается как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях.

Принципы эмоционального интеллекта (ЭИ) связаны с такими характеристиками, как эмпатия, осведомленность, равновесие, ответственность.

Эмпатия является ключевой эмоциональной способностью - переживать эмпатические реакции означает идентифицировать себя с чувствами другого человека и таким образом сопереживать или сочувствовать ему. Развитие эмпатических реакций связано с повышением эмоциональной грамотности, помогающей точно определять свои чувства и взаимодействовать с ними.

Осведомленность – чтобы поддерживать эмоциональное равновесие, или, говоря обычным языком, чувствовать себя счастливым, нужно быть компетентным в собственных чувствах. Для этого необходимо уметь отличать их оттенки и нюансы, различать продуктивные и непродуктивные чувства - все это следует делать в "реальном формате", т. е. именно тогда, когда они переживаются.

Равновесие – опыт эмоциональной жизни сохраняется в подкорковых отделах мозга, т. е. в так называемом висцеральном мозге. Основной принцип теории ЭИ состоит в том, что субъект с высоким эмоциональным интеллектом способен уравновешивать функционирование двух областей мозга, взаимодействующих между собой.

Ответственность - менеджер с высоким уровнем ЭИ отвечает за собственное благополучие. Эмоции побуждают его к определенному выбору, который влечет за собой те или иные действия, то или иное поведение. Принятие решения - это ответственность за свои действия.

3 Модель Д. Гоулмана

Согласно Гоулману, структура эмоционального интеллекта включает пять составляющих:

- идентификация и называние эмоциональных состояний, понимание взаимосвязей между эмоциями, мышлением и действием;
- управление эмоциональными состояниями - контроль эмоций и замена нежелательных эмоциональных состояний адекватными;

- способность входить в эмоциональные состояния, способствующие достижению успеха;

- способность читать эмоции других людей, быть чувствительным к ним и управлять эмоциями других;

- способность вступать в удовлетворяющие межличностные отношения с другими людьми и поддерживать их.

В соответствии с этими представлениями эмоциональный интеллект понимается как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях [4].

4 Модель Р. Бар-Она

Еще более широкое понимание эмоционального интеллекта содержится в модели Р. Бар-Она. Автор определяет ЭИ как все некогнитивные способности, знания и компетентность, которые дают человеку возможность успешно справляться с различными жизненными ситуациями. Бар-Он выделяет пять сфер компетентности, которые можно отождествить с пятью компонентами эмоционального интеллекта.

Каждая из пяти составляющих ЭИ содержит в себе несколько субкомпонентов:

- познание себя, осознание своих эмоций, уверенность в себе, самоуважение, самоактуализация, независимость;

- навыки межличностного общения, эмпатия, межличностные взаимоотношения, социальная ответственность;

- способность к адаптации: решение проблем, связь с реальностью, гибкость;

- управление стрессовыми ситуациями: устойчивость к стрессу, контроль за импульсивностью;

- преобладающее настроение: счастье, оптимизм [4].

5 Влияние на среду

Исследования показывают, что высокий коэффициент эмоционального интеллекта позитивно сказывается на карьерном успехе, предпринимательском потенциале, лидерском таланте, здоровье, удовлетворенности отношениями, чувстве юмора и ощущении счастья.

Пять ключевых пунктов:

1. Уровень EQ постоянный, но не неподвижный. Способность осознавать свои и чужие эмоции и управлять ими сохраняется достаточно стабильной на протяжении жизни, будучи сформированной в детские годы и даже под влиянием генетических факторов.

2. Хорошие программы тренингов на самом деле работают. Различные мета-анализы (количественные обзоры, представляющие собой синтез многих опубликованных исследований) указывают на то, что элемент EQ, наилучшим образом поддающийся корректровке с помощью инструментов коучинга -

это навыки межличностного общения: в этой области кратковременные улучшения составляют, в среднем, 50%. Исследования показывают, что польза коучинга EQ не ограничивается рабочим пространством: результатом становятся и повышение уровня счастья, улучшение интеллектуального и физического здоровья

3. Улучшения возможны только при наличии точной и тщательной обратной связи. Большинство, как правило, не осознают, как другие люди видят нас, - и это утверждение особенно касается менеджеров, что использование надежных и действенных методов оценки, таких как личностные тесты и взаимная обратная связь, приводит к наилучшим результатам.

4. Некоторые техники различны. Тренинги на развитие психологической гибкости – то есть способности принимать неприятные ситуации и справляться с ними - эффективны. Методы включают в себя расслабление и медитацию.

5. Не все люди одинаково хорошо поддаются тренингу – трансформациям [5].

В соответствии с этими представлениями, эмоциональный интеллект понимается как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях [5]. Мейер, Сэловеи и Карузо отмечают, что в психологии часто идет речь о континууме "способности-знания". С одной стороны этого континуума расположены способности к рассуждению и обучению, с другой – знания [5].

Актуально рассматривать понятие ЭИ при взаимосвязи с концепцией иерархии информации DIKW.

6 Управление знаниями

Внешняя реальность ежедневных представлений более сложна, чем воспринимаемая нами. Наши мысли о реке не есть сама река. Если мы неправильно понимаем физическую реальность реки, то можем утонуть в ней. Вместо внешней реальности дома мы пользуемся неполным внутренним представлением о нем. Шестилетний ребенок знает о доме следующее: где можно спрятаться, где чаще всего находятся мама, папа, сестра или брат, где найти еду. Мать и отец знают все о домашней технике, метраже, ипотеке и о том, как рассчитаться за нее. Историк может владеть информацией о возрасте дома и об участии его владельцев в политическом движении. Эти ментальные модели удовлетворяют интересам их создателей, но никогда не охватывают всю информацию о доме. Реальность всегда богаче представлений о ней. Два человека могут иметь по существу различные модели сложного бытия, и каждая из них будет правомерной. Это в особенности справедливо для мира идей.

Наши модели не только неполны, они могут быть неправильными и предвзятыми. Мы искажаем вещи, подходя к ним с нашего собственного ракурса. Иногда искажение достигает экстремального уровня.

Например, стиль мышления параноидальной личности таков, что она неизбежно ищет недоброжелательности. Поскольку вся получаемая извне информация двусмысленна, эта личность находит подтверждение своим суждениям.

То, что мотивирует нас к достижениям, всегда включает наши модели реальности. Чем точнее модели отражают внешний мир, тем удовлетворительнее действует система индивидуальности. Бедные или неполные модели приводят к эмоциональной фрустрации. Так, если влюбленный склонен любить не предмет своей любви, а свое представление о нем, это может привести к жестокому разочарованию.

Напротив, хорошие модели способствуют успеху при наличии даже слабой ментальной энергии. Человек с низким уровнем энергии, который точно знает, чего он хочет и как этого достичь, может весьма эффективно продвигаться к успеху. Более того, чем лучше эти модели, тем более достойно они вознаграждаются обществом [4].

7 Развитие EQ

Первым шагом в развитии EQ будет формирование способности идентифицировать свои эмоции, осознавать их, оценивать их модальность и интенсивность. Для этого полезно периодически задавать себе вопрос: «Что я сейчас чувствую?». Проще всего начинать с базовых состояний: радость, грусть, злость, страх.

Далее можно научиться определять источник эмоции и степень ее интенсивности. Для оценки силы эмоции лучше использовать достаточно широкую шкалу, например от 1 до 10, где:

1 - минимальная интенсивность, когда управление эмоцией не требует от вас никаких усилий;

5 - средняя интенсивность, когда вы чувствуете, что эмоциональные проявления начинают выходить из-под контроля, то есть для регулирования эмоции вам необходимо прилагать некоторые усилия;

10 - очень высокая интенсивность, когда эмоция неуправляема, и вы готовы взорваться от ярости или взлететь до небес от счастья.

Такая шкала позволит вам осознать и оценить мельчайшие нюансы ваших ощущений. Это, в свою очередь, поможет научиться сначала только в воображении, а затем и в реальности снижать модальность эмоции до оптимального уровня. Смысл развития эмоционального интеллекта – выстраивать конструктивные отношения и добиваться успеха в любых ситуациях.

8 Заключение

Исследования показывают, что высокий коэффициент эмоционального интеллекта позитивно сказывается на карьерном успехе, предпринимательском потенциале, лидерском таланте, здоровье, удовлетворенности отношениями, чувстве юмора и

ощущении счастья. По словам Дэниела Гоулмана, показатели умственного развития выше, при том, что показатели эмоционального развития хуже. Про отсутствие эмоционального зренья, неумение сопереживать, сочувствовать, распознавать, принимать партнеров с их набором качеств, и принимать на основе выбора необходимые решения говорят достаточное количество информационных статей в бизнес пространстве. И в работе этот личностный изъян мешает в построении отношений

на 100%. Развивая Эмоциональный интеллект для профессионального пользования менеджера, эффективность использования ресурсов увеличивается, а так же позволяет определить вершины, к которым необходимо стремиться и выявить слабые и сильные места.

В работе рассмотрен ряд составляющих эмоционального интеллекта – эмпатия, правильная самооценка, самоконтроль, умение брать на себя ответственность и придерживаться этических норм.

Использованная литература:

- [1] Гоулман Д 1998 Эмоциональный интеллект в бизнесе *Москва Манн Иванов Фербер* 570
- [2] Робертс РД 2004 Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике *Психология: Журнал Высшей Школы Экономики* Т1№ 4 3-24
- [3] <http://www.top-personal.ru/issue.html?1717> [4] http://www.dv-reclama.ru/others/articles/psihologiya_i_reklama/27497/emotsionalnyy_intellekt_razvitiye_printsipy_kharakteristiki_model_goulmana/
- [4] <http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/#ixzz2yxiBk2LP>
- [5] <http://www.staffservice.com.ua/rus/articles/981.htm>

Разработка стратегии развития компании с учетом баланса интересов ключевых стэйкхолдеров

Николай Кузнецов

ISMA, Латвия, nkuznetsov@outlook.com

Аннотация

В статье рассматривается вопрос стратегического управления компанией с позиции достижения баланса интересов ключевых стэйкхолдеров. Показан механизм возникновения конфликта стратегического управления как результата несоответствия целей бизнеса интересам заинтересованных сторон. Предлагается подход к разработке стратегии развития основанный на поиске такого пути, который обеспечивал бы наилучший финансовый результат при наибольшем удовлетворении интересов стейкхолдеров.

Ключевые слова: баланс интересов, конфликт, согласование, стратегия развития, стэйкхолдер, управление

1 Введение

Если проанализировать стратегии развития современных компаний, то у многих из них можно выявить одну общую закономерность – цели планы направлены преимущественно на удовлетворение интересов собственников и топ-менеджеров, то есть тех людей, которые их утверждали и разрабатывали.

Однако жизнь компании происходит не в вакууме. Любой бизнес неизбежно функционирует в тесном взаимодействии с другими участниками социальной системы, многие из которых играют в этом взаимодействии существенную роль. Таких участников принято называть «заинтересованными сторонами» или «стейкхолдерами».

В общем виде понятие «стейкхолдер» определяется в классической экономической литературе как «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения» [3]. В качестве таковых, как правило, выделяются: акционеры и инвесторы, банки и другие кредитные организации, партнеры и поставщики, покупатели и клиенты, менеджеры и высшее руководство компании, работники компании, профессиональные союзы, конкуренты, государственные и налоговые органы, профессиональные ассоциации, средства массовой информации, неправительственные организации, общественные экологические, религиозные и иные организации, местные сообщества, и т.д. (см., например, классификацию, предложенную Союзом менеджеров «I2Manage» [1]). Несмотря на то, что этот список достаточно длинный, все равно очевидно, что он вовсе не исчерпывает перечень всех возможных физических или юридических лиц, которые, так или иначе, влияют на деятельность компании. При этом следует учитывать, что взаимодействие бизнеса с его стейкхолдерами не всегда носит рыночный характер, и может, например,

проявляться в виде отражающихся на экономике политических решений.

Несмотря на то, что первые идеи о необходимости учета интересов стейкхолдеров при формировании и реализации стратегии развития бизнеса были сформулированы тридцать лет назад Р.Э.Фрименом в виде так называемой «теории заинтересованных сторон» (см. [2, с.25]), научные исследования в этом направлении до сих пор не потеряли свою актуальность. Это можно подтвердить тем фактом, что в 2014 году Нобелевская премия по экономике была присуждена французскому экономисту Ж.Тиролю «за анализ рыночной власти и ее регулирования». Несмотря на то, что этот ученый занимался множеством вопросов теоретической экономики, премию он получил за исследование вопросов достижения баланса интересов на рынке путем государственного регулирования деятельности доминирующих корпораций и монополий (см. работу [4]).

В настоящей статье предпринята попытка постановки проблемы разработки стратегии развития компании, ориентированной на достижение баланса интересов ее ключевых стэйкхолдеров.

2 Нарушение равновесия интересов как источник конфликта стратегического управления

Поведение стэйкхолдеров, являясь значимым фактором бизнес-среды, способно положительно или отрицательно повлиять на деятельность компании и ее финансовые результаты. При этом иногда их влияние оказывается настолько велико, что пренебрежение им способно привести бизнес к целому ряду негативных последствий (см., например, исследование В.О.Федоровича [7, с.81-102]).

Одним из таких негативных последствий, грозящим бизнесу существенной задержкой экономического роста является, конфликт в сфере стратегического управления. Игнорирование

интересов стейкхолдеров при разработке и реализации стратегии развития компании может привести к параличу системы управления (вплоть до возникновения ситуации открытого противоборства отдельных сторон), что «сведет на нет» все попытки реализовать имеющиеся конкурентные преимущества.

Возникновение конфликта стратегического управления происходит вследствие одной из двух возможных причин (см. рис. 1): 1 – в случае принятия компанией стратегического решения, идущего в разрез с интересами стейкхолдера; 2 – в случае изменения интересов стейкхолдера на которые бизнес не отреагировал адекватным изменением стратегии. В обоих случаях риск возникновения конфликта тем выше чем больше стратегические цели компании расходятся с интересами заинтересованной стороны.

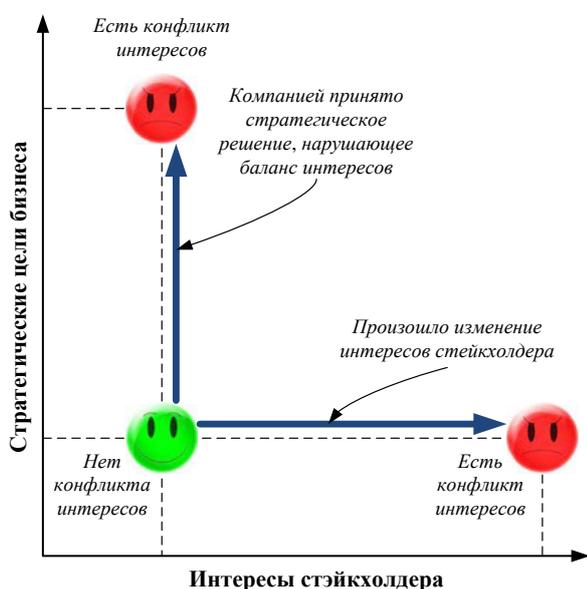


РИСУНОК 1 Возникновение конфликта стратегического управления как результат несоответствия целей бизнеса интересам стейкхолдера

Автору настоящей статьи известны несколько компаний, система стратегического управления которыми на протяжении нескольких лет находилась в состоянии конфликта. Этот конфликт не позволял им, несмотря на наличие значительного потенциала, показывать эффективное развитие. Акционеры блокировали неудачные, по их мнению, решения совета директоров, совет директоров не соотносил свои решения с мнением топ-менеджеров, работники саботировали распоряжения руководства. В итоге потенциал компании, а с ним и финансовые ресурсы, расходовались напрасно, не принося положительных результатов. При этом у менеджмента компаний не хватало управленческой воли для кардинального изменения ситуации. Заканчивался конфликт, как правило, по решению доминирующего собственника бизнеса – полной сменой управленческой команды, а то и продажей бизнеса (его поглощением).

Напротив, учет интересов стейкхолдеров при разработке и реализации стратегии развития

компании позволяет бизнесу добиваться наилучших результатов. Как отмечают в своем исследовании А.С.Тонких и А.В.Ионова: «основным драйвером роста рыночной стоимости бизнеса выступает соблюдение баланса финансовых интересов участников» [6, с.5-11]. Эту особенность, по моему мнению, можно объяснить следующим эффектом – учет интересов конкретного стейкхолдера существенно повышает его персональную вовлеченность в деятельность компании, а также создает основу для его последующей ответственности перед бизнесом за реализацию стратегии развития.

Таким образом, подход к решению проблемы разработки эффективной стратегии развития компании должен основываться на компромиссе, заключающемся в поиске такого пути, который обеспечил бы наибольшее согласование и удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон. По сути, бизнесу сегодня нужно осуществить перевод взаимоотношений со своими стейкхолдерами от состояния «борьба за...» к состоянию «договор о...».

При этом следует принять во внимание существенную разницу интересов между различными сторонами. Например, на практике, автором настоящей статьи неоднократно наблюдалось явление, когда собственники компании и управляющие ей менеджеры при принятии решений руководствуются диаметрально противоположными целевыми установками. Если для менеджеров предприятия часто основным показателем успеха компании является ее текущая доходность, от которой зависят их бонусы, то для собственников бизнеса в данном случае более значимым является рыночная стоимость активов, которыми они владеют. Эти различные целевые установки приводят и к различным точкам зрения на принципы стратегического развития бизнесом. При этом, управленческие решения, принимаемые только исходя из соображений обеспечения текущей доходности, часто могут иметь негативное влияние на состояние компании в будущем (особенно с учетом изменения факторов внешней среды). Например, менеджмент часто полагает, что достигнутые компанией в прошедшем периоде положительные финансовые результаты, однозначно свидетельствуют об эффективности ее деятельности, при этом упуская из виду, что они достигаются путем реализации высокорискованных операций или проектов.

Устранение подобных противоречий является одной из основных задач при разработке стратегии развития бизнеса

3 Разработка стратегии развития компании с учетом баланса интересов ключевых стейкхолдеров

Автором настоящей статьи в 2014 году выполнялись работы по формированию стратегии развития и

внедрению системы стратегического управления на двух крупных промышленных предприятиях России. Общий алгоритм работы показан на рисунке (см. рис. 2).



РИСУНОК 2 Алгоритм разработки стратегии развития компании с учетом баланса интересов ключевых стейкхолдеров

Для разработки стратегии развития, прежде всего, было необходимо ограничить круг рассматриваемых заинтересованных сторон, выделив те из них, влияние которых на бизнес оказывается наиболее существенным (так называемые «ключевые стейкхолдеры»). Для решения данной задачи на первом этапе был проведен опрос топ-менеджеров и собственников исследуемых компаний с целью выявления стейкхолдеров с максимальным влиянием (всего в опросе приняли участие 60 человек).

Опрос позволил выделить следующие группы заинтересованных сторон (разбиты на два блока, исходя из их отношения к бизнесу):

- внутренние стейкхолдеры – акционеры, менеджеры, работники;
- внешние стейкхолдеры – государство (в лице структур центральной и местной власти), финансовые институты, потребители и поставщики.

В каждой группе в свою очередь были выделены конкретные ключевые стейкхолдеры (физические и юридические лица) влияние которых оказывалось максимальным.

В ходе дальнейшего исследования был проведен опрос представителей ключевых стейкхолдеров, на предмет выявления их стратегических интересов и анализа ожиданий (всего в опросе приняли участие более 500 человек). Интересы стейкхолдеров были формализованы и обобщены с использованием методов логического анализа и логической свертки, также был определен способ их проецирования на разрабатываемую стратегию развития компании.

На рисунке (см. рис. 3) представлено обобщение влияния интересов ключевых стейкхолдеров на стратегию развития компании.

Влияние акционеров на стратегию развития компании по большей части обуславливается типом собственности, на базе которой сформирован уставный капитал. Как правило, интересы этой группы выражаются показателями прироста рыночной стоимости, доходностью вложенного капитала, уровнем инвестиционного риска, дивидендными выплатами. При этом, чаще всего собственники формулируют свои интересы в терминах владения, а не управления (то есть «...хочу получить...», а не «...нужно сделать...»).



РИСУНОК 3 Ключевые стейкхолдеры и влияние их интересов на стратегию развития компании

Влияние руководства (совет директоров, правление, топ-менеджеры) обуславливается принятой в компании формой управления. Руководство компании, как правило, рассчитывает на бонусы в размере определенной доли от прироста стоимости бизнеса или иных результатов деятельности компании. При этом степень заинтересованности менеджмента в тех или иных результатах деятельности, а также степень его влияния на стратегию развития компании может быть отрегулирована системой контрактов (индивидуальных и коллективных).

Ожидания работников компании выражаются в росте личного дохода и связанных с ним карьерным и профессиональным ростом. В стратегию развития обязательно должны быть заложены используемые в компании принципы мотивации работников. При этом необходимо отметить, что модель стимулирования будет эффективной только в случае, когда она построена на основе справедливой оценки личного вклада работника в общие результаты труда и создает условия для его самоутверждения и продвижения.

Государство, в лице центральной власти, часто выдвигает свои требования к бизнесу. Это может быть, например, реализация программ отраслевого развития, модернизация производства, обеспечение установленной величины налоговых поступлений и т.д. Местная власть, будучи ближе к конечному потребителю, ставит во главу угла повышение уровня жизни в конкретном регионе и городе. В частности, это может быть требование создания дополнительных рабочих мест, улучшения условий труда работников, реализации социально-значимых программ, финансирования мероприятий местного уровня и т.д. Учет интересов государства, как правило, отражается в стратегии в виде дополнительных расходов. Однако, в ряде случаев, лояльность власти может открыть для компании дорогу к государственным контрактам, различным льготам, поддержке

институтов развития, а то и прямому лоббированию интересов.

Интересы финансовых институтов (банки, страховые компании, лизинговые компании, инвестиционные фонды и т.п.) – это, прежде всего, процентные ставки по кредитам и займам, а также цена дополнительных услуг. Однако, помимо денежных потоков, связанных с финансовыми операциями, влияние финансовых институтов на стратегию развития компании обуславливается типовыми отношениями между заемщиком и кредитором и, выражается в требованиях поддержания финансовой устойчивости и ликвидности.

Интересы ключевых потребителей продукции и поставщиков сырья выражаются в виде определения цен, объемов и сроков поставки продукции и сырья, что находит свое отражение в стратегии развития в виде соответствующего плана продаж, закупок и производства.

Базой для формирования стратегии развития компании служит разработанная автором настоящей статьи финансовая модель, позволяющая выполнять прогнозную оценку стоимости бизнеса на основе совместного анализа показателей экономической добавленной стоимости EVA и денежной добавленной стоимости CVA [5].

При этом, важно отметить, что поиск баланса интересов ключевых стейкхолдеров вступает в противоречие с главным принципом управления стоимостью бизнеса (Value-Based Management) – максимизации стоимости бизнеса для акционеров. Выявленные интересы ключевых стейкхолдеров, будучи спроецированы на стратегию развития бизнеса, накладывают определенные ограничения на

поведение компании. Следовательно, целевые значения показателей стоимости должны определяться не из условия достижения максимума, а путем поиска оптимума.

Для этого при формировании стратегии развития бизнеса использовалась оптимизационная финансовая модель, позволяющая не только увязать воедино все аспекты деятельности компании и оценить ожидаемый финансовый результат, но и подобрать наилучший путь развития, который с одной стороны обеспечивает наилучший финансовый результат, а с другой – максимально удовлетворяет интересам всех стейкхолдеров.

4 Заключение

Предлагаемый подход к разработке стратегии развития компании способствует формированию новой управленческой философии, ориентированной не только на ближайшие итоги, но и на долгосрочную перспективу.

Исполнимость стратегии развития во многом определяется ее способностью сохранять при реализации заложенный на этапе разработки баланс интересов. Поэтому менеджмент компании должен своевременно выявлять и предотвращать (по возможности на ранней стадии) возникающие конфликты интересов.

Таким образом, необходимым звеном системы стратегического управления компанией является организация мониторинга удовлетворенности интересов ключевых стейкхолдеров. Это может быть реализовано как часть системы оперативного управления и управленческого учета.

Использованная литература:

- [1] Assessing who or what really counts. Explanation of Stakeholder Analysis 12Manage The executive fast track URL: http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis.html
- [2] Freeman R E Strategic Management: A Stakeholder Approach Boston: Pitman Publishing 1984
- [3] Gardner JR, Rachlin R, Sweeny HW 1986 Handbook of Strategic Planning New York: John Wiley & Sons
- [4] Tirole J 1988 The Theory of Industrial Organization The MIT Press Cambridge Massachusetts London England 479
- [5] Кузнецов Н В 2011 Оценка эффективности деятельности открытых акционерных обществ на основе показателей стоимости бизнеса *Управление экономическими системами: электронный научный журнал* N10(34) URL: <http://uecs.ru/uecs-34-342011/item/739-2011-10-31-07-15-18>
- [6] Тонких А С, Ионоу А В 2009 Управление стоимостью бизнеса на основе баланса интересов *Вестник Финансовой академии* N2 (50) 5–11
- [7] Федорович В О 2013 Механизм управления крупными корпорациями с учетом экономических интересов основных групп стейкхолдеров *Вестник Томского государственного университета Экономика* N4(24) 81–102

Разработка требований к бизнесу со стороны его участников, как ограничения, накладываемые на отдельные параметры деятельности предприятия

Ростислав Копытов, Ирина Пясецкая

ISMA rostislavs.kopitovs@isma.lv, irina.pjasecka@gmail.com

Аннотация

Целью настоящего исследования является разработка для каждого участника четких требований к бизнесу в виде ограничений, накладываемых на отдельные параметры деятельности предприятия, такие как выручка, операционная прибыль, прибыль до налогов и т.д. Это позволит акционерам обладать полной информацией, чтобы принимать какие-либо стратегические решения и видеть, как эти решения отражаются на стоимости предприятия. Таким образом, ориентированное на ограничения проектирование, в котором заложены проблемные ситуации, повышает общую управляемость организации.

Ключевые слова: денежные потоки, ограничения, стоимость бизнеса, требования участников

1 Введение

Формирование комплекса сбалансированных требований со стороны возможных участников бизнеса основано на том, что в самом начале коммерческой деятельности необходимо выбирать именно те ограничения, которые отражали бы их четкую связь со спецификой работы предприятия. Такие ограничения представляют собой условия различного характера, налагаемые на рассматриваемый бизнес, такие как: размер налоговых отчислений, проценты по кредитам, социальные требования и т.п. Между выбранными ограничениями необходимо проводить анализ существующих взаимосвязей с позиции их влияния на исходные, промежуточные и конечные результаты деятельности предприятия. Все это формирует объективные предпосылки для разработки многоуровневой системы целеполагания, направленной на повышение надежности бизнеса. Бизнес необходимо в данном случае рассматривать как систему, состоящую из нескольких элементов (предприятие, государство, банки, другие предприятия, население), взаимодействующих между собой и объединенных общей целью, при этом каждый из этих элементов стремится достичь своих индивидуальных целей. Критерием степени достижения цели является стоимость бизнеса, а целью - наибольшее удовлетворение интересов собственников при существующих ограничениях на максимальный размер требований со стороны остальных участников. При такой постановке стоимость представляет собой мнение заинтересованных участников бизнеса о способности менеджмента предприятия эффективно управлять деятельностью предприятия.

В связи с этим целью настоящего исследования является разработка для каждого участника четких

требований к бизнесу в виде ограничений, накладываемых на отдельные параметры деятельности предприятия, такие как выручка, операционная прибыль, прибыль до налогов и т.д. Это позволит акционерам обладать полной информацией, чтобы принимать какие-либо стратегические решения и видеть, как эти решения отражаются на стоимости предприятия.

2 Разработка требований, накладываемых на параметры бизнеса

Выбор методик управления стоимостью редко определяется точным пониманием заданных требований, для которых установлены четкие ограничения. Чаще всего на такой выбор оказывает влияние модные стоимостные менеджерские инструменты. При этом каждый новый механизм вносит не только понимание ограничений, но и добавляет ряд заблуждений. В таких случаях, исходя из предполагаемых потребностей участников, предлагается исследовать неопределенные ситуации, способные вывести предприятие из равновесия. Тем самым, выявляются причины возникших проблем [5]. Поэтому перед тем, как приступить к непосредственной деятельности, совершенствуются методологические приемы познания объективной реальности и поиска эффективных управленческих решений на основе изучения ожиданий заинтересованных в бизнесе потенциальных участников [3].

Трактуя прибыль, как разницу между доходами и расходами предприятия, в ходе обособления расходов осуществляется множественный расчет прибыли. При этом множественный характер должен рассматриваться с целью отслеживания интересов участников бизнеса. Например, значение валовой

прибыли должно быть больше условно-постоянных расходов (интересы администрации). Или же прибыль до вычета процентов и налогов является важным показателем для кредитных учреждений, поскольку он характеризует способность предприятия оплатить проценты за предоставленные кредиты. Показатель прибыли до вычета налогов и обязательных платежей позволяет учесть требования государства и т.д.

В связи с этим возникает необходимость для каждого участника разработать четкие требования в виде ограничений, накладываемых на отдельные параметры деятельности предприятия. Это позволит сформировать объективные критерии для оценки надежности бизнеса. В процессе оценивания интересов участников, вырабатываются важные заключения относительно устойчивости развития предприятия. Приведенная схема дифференциации расходов носит универсальный характер и, естественно, не может предусмотреть всех ситуаций. На практике предприятиям приходится работать в специфических условиях, при которых возникает множество отклонений от типовых состояний. Поэтому необходимо перейти от бухгалтерских подходов к схемам формирования динамического норматива прибыли на конкретном предприятии. Это достигается после того, как разработаны и приняты конкретные экономические обоснования.

Процесс конструирования осуществляется в ходе последовательного формирования финансовых потоков согласно схеме вычисления чистой прибыли. При этом сформированные денежные потоки распределяются между предприятием и заинтересованными в его деятельности участниками бизнеса. Собственные и заемные средства вкладываются в активы предприятия, которые впоследствии обеспечивают поступление доходов. После вычитания текущих расходов образуется операционная прибыль, которая в дальнейшем будет распределена между кредиторами (проценты), государством (налоги) и акционерами (дивиденды). В качестве ресурсов требуется в отдельности оценить активы, долгосрочные инвестиции, собственный и заемный капитал.

Для определения стоимости бизнеса используем слагаемые денежного потока: чистая прибыль, амортизационные отчисления, прирост/уменьшение оборотного капитала, прирост/уменьшение капитальных вложений и прирост/уменьшение долгосрочной задолженности. Каждый из слагаемых зависит от других показателей. Поэтому, учитывая интересы участников бизнеса, можно определить параметры, которые надо учитывать для установки ограничений. В Таблице 1 приведена информация, на основе которой определены максимальные ограничения, накладываемые на требования участников бизнеса.

ТАБЛИЦА 1 Установка ограничений, накладываемых на требования участников бизнеса

Участник бизнеса	Ключевой показатель	Максимальное ограничение
Поставщик	Доход	$CT < (R - EBIT - D - M - W)$
Заемщик/ Кредитор	Прибыль до уплаты процентов и налогов	$K_b < \frac{(EBIT - EBT)}{B}$
Государство	Прибыль до уплаты налогов	$\tau_s < \frac{(R - CT - M - D - EBIT)}{Emp * W_{av}} - 1$ $\tau < \left(1 - \frac{P}{EBT}\right)$
Работник	Зарплата	$W_{av} < \frac{(R - CT - M - D - EBIT)}{Emp * (1 + \tau_s)}$
Менеджер	Чистая прибыль	$V_{emp} < P - d - P_k$
Собственник	Нераспред. прибыль	$d < P - V_{emp} - P_k$

где:

EBIT	Прибыль до уплаты процентов и налогов
EBT	Прибыль до уплаты налогов
P (PRt)	Прибыль
P _k	Капитализированная прибыль
D (St)	Амортизация
T	Ставка налога на прибыль
M	Прочие расходы
Emp	Количество работников
W	Заработная плата работников с социальными отчислениями
W _{av}	Средняя заработная плата работников
K _b	Ставка привлечения финансирования
B	Сумма долга
D	Дивиденды
CT	Себестоимость материалов
R	Доход
τ _s	Ставка социального налога предприятия
τ	Ставка подоходного налога
V _{emp}	Мотивация сотрудников
VC	Переменные издержки
MC	Затраты на материалы

Значения заданных ограничений согласовываются с приростом стоимости на основании измерения ее чувствительности к таким ограничениям. Для каждого показателя устанавливается диапазон в зависимости от изменения стоимости.

3 Предпочтение стоимости перед другими показателями

Для выявления преимуществ или недостатков одних показателей перед другими необходимо провести их попарное сравнение [1]. При этом один из двух показателей выражается через второй. Далее моделируются различные изменения в системе состояний рассматриваемого бизнеса. Каждое изменение оценивается с позиции его улавливания

каждым показателем. Предположим, что вызванное изменение было зарегистрировано как первым, так и вторым показателями. В таких ситуациях не наблюдается никаких преимуществ. В случаях, когда какое-либо изменение в состоянии бизнеса выявляется вторым показателем и не воспринимается первым, делается вывод о предпочтении второго показателя. Это связано с тем, что с помощью второго показателя охватывается большее множество состояний по сравнению с первым. Следует заметить, что рассматриваемая система доказательств о предпочтении показателей будут опираться лишь на существующую между ними экономическую взаимосвязь.

Однако, формирование одного составного критерия на основании других показателей, на практике может привести к неверной идентификации состояния бизнеса. Это, как правило, связано с тем, что комплексность критерия вызывает некоторую «зашумленность» данных, на основе которых принимаются решения. В результате отдельные показатели могут противоречить друг другу. Кроме того, возможны ситуации, когда менее важному показателю придается наивысшая значимость. В таких случаях требуется разработать систему динамических нормативов. Суть данной системы состоит в том, что надо отойти от присущих информационным структурам традиционных подходов, нацеленных на измерение уровней и темпов роста показателей. Вместо этого необходимо управлять порядком темпов роста, который устанавливается на основе определенных рангов показателей. Другими словами, в системе динамических нормативов по каждому из них необходимо зафиксировать некий порядок. Согласно такому порядку измеряемые и контролируемые показатели должны следовать друг за другом так, чтобы режим работы предприятия способствовал реализации конкретных действий, которые в данном случае фиксируются при помощи установленного показателя.

Таким образом, в процессе формирования динамических нормативов в самом начале необходимо выбирать именно те показатели, которые отражали бы четкую связь с режимом работы предприятия. Более того, такие показатели не должны быть составными. Оценка показателей должна проводиться в соответствии с заданной периодичностью наблюдений и регистрации. Между выбранными показателями необходимо проводить анализ существующих взаимосвязей с позиции их влияния на исходные, промежуточные и конечные результаты деятельности предприятия. Оценка воздействия показателей исходного (первого) уровня на промежуточные и конечные результаты достигается в ходе последовательного формирования показателей следующих уровней.

При доказательстве предпочтения критерия стоимости перед другими шестью ключевыми показателями в общем случае было задействовано 23 показателя, определяющие в какой-то степени различные режимы работы предприятия [6]. Все эти показатели оказывают влияние на стоимость. Более того, большинство из них, поскольку это связано со спецификой функционирования предприятия, можно отнести к категории показателей, на основании которых можно разрабатывать динамический норматив. Исследование данных показателей позволяет оценить требования, предъявляемые к бизнесу со стороны всех его возможных участников. Данные требования, в конечном счете, могут быть сведены к комплексу ограничений, которые накладываются на конкретные режимы деятельности предприятия. Такие ограничения представляют собой условия различного характера, налагаемые на рассматриваемый бизнес, такие как: размер налоговых отчислений, проценты по кредитам, арендные ставки, социальные требования и т.д. Все это формирует объективные предпосылки для разработки многоуровневой схемы последовательного измерения показателей бизнеса. Построение схемы осуществляется согласно принципу пошаговой детализации на основании восходящей технологии проектирования «снизу-вверх». При этом на каждом уровне схемы в процессе детализации для каждого показателя закрепляется его нормативный рост. Помимо установленных границ также фиксируется и порядковый номер конкретного показателя или его нормативный ранг. Тем самым любой элемент разработанной схемы имеет свой нормативный ранг движения, который позволяет определить на каком месте среди полного множества возможно изменение контролируемого показателя.

4 Выводы

Таким образом, ориентированное на ограничения проектирование, в котором заложены проблемные ситуации, повышает общую управляемость организации. В случаях, когда на практике возникают нестандартные обстоятельства, способные вывести организацию из равновесия, выполняются заранее обоснованные воздействия по нейтрализации потенциальных угроз. Тем самым происходит спланированное оздоровление организации [4]. Необходимо заметить, что принятые решения изучаются, информация, связанная с их принятием, обрабатывается и накапливается. Все это является основой для выдвижения новых исполнительских требований, согласования целей и результатов, корректировки бизнес-процессов, что, в свою очередь, приводит к совершенствованию практики применения рассмотренной методологии.

Использованная литература

- [1] Егерев И А 2003 *Стоимость бизнеса: Искусство управления* Москва Дело 480
- [2] Копытов Р 2006 *Менеджмент и управление финансами* Рига ИТС 199
- [3] Коупленд Т, Долгофф А 2009 *Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании* Москва Эксмо 384
- [4] Нив Г 2007 *Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга* Москва Альпина Бизнес Букс 370
- [5] Пригожин А И 2007 *Дезорганизация: Причины, виды, преодоление* Москва Альпина Бизнес Букс 402
- [6] Kopytov R, Pyasecka I 2009 Development of requirements towards business by its participants as limitations applicable to individual parameters of company's performance The 9th international conference "Reliability and Statistics in Transportation and Communication" 226-32

Евклидова модель оперативных управлений

Михаил Замаховский, Арнольд Хижняк

ISMA, Латвия, arnold.khizhnyak@gmail.com

Аннотация

В статье рассматривается применение геометрии n-мерного евклидова пространства к теории оперативных управлений количественными признаками управляемых систем.

Ключевые слова: оперативное управление, ортогональная группа Ли, евклидово пространство

1 Введение

Оперативное управление (управление текущими событиями) представляет собой «совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства» [1]. В случае, когда задание производства представляет собой значение некоторого количественного непрерывного признака, отклонение от этого значения является приростом, которое изменяется при оперативном управлении. Так как время течет непрерывно, оперативное управление можно рассматривать как непрерывный процесс, преобразующий приросты значений рассматриваемых признаков. Поэтому к теории управлений применимы *группы Ли* – группы непрерывных преобразований точек геометрических пространств [2, с.32]. Применения групп Ли к теории управлений рассматривали С. М. Лавлинский, А. В. Левичев и В. Ю. Левичева [3].

2 Постановка

Рассмотрим управляемую систему Ω , текущее состояние которой характеризуется упорядоченным набором приростов v_i значений n количественных непрерывных признаков x_i $i = 1, 2, \dots, n$

$$V = (v_1, v_2, \dots, v_n) \quad (1)$$

Так как приросты могут быть положительными, нулевыми или отрицательными, будем полагать, что приросты v_i $i = 1, 2, \dots, n$ являются произвольными действительными числами. Тогда упорядоченный набор (1) можно рассматривать как ортонормированные координаты вектора n -мерного линейного пространства L^n [2, с.12]. Векторы пространства L^n в свою очередь можно рассматривать как радиус-векторы точек некоторого геометрического пространства.

Среднее квадратическое приростов v_i вычисляется по формуле

$$v_{кв} = \frac{\sqrt{v_1^2 + v_2^2 + \dots + v_n^2}}{n} \quad (2)$$

Преобразования ортогональной группы O_n [2, с. 33], являющейся *группой Ли*, не изменяют модуль вектора (1), вычисляемый по формуле

$$V = \sqrt{v_1^2 + v_2^2 + \dots + v_n^2} \quad (3)$$

Следовательно, при преобразованиях этой группы не изменяется среднее квадратическое (2).

Группа O_n является подгруппой группы движений евклидова n -мерного пространства R^n [2, с.18], преобразующих точку $X(x_1, x_2, \dots, x_n)$ в точку $X'(x'_1, x'_2, \dots, x'_n)$ по формуле

$$\begin{pmatrix} x'_1 \\ x'_2 \\ \vdots \\ x'_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_n \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} a_1 \\ a_2 \\ \vdots \\ a_n \end{pmatrix}, \quad (4)$$

где

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n \\ \vdots \\ a_{n1}x_1 + a_{n2}x_2 + \dots + a_{nn}x_n \end{pmatrix},$$

и матрица

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix}$$

удовлетворяет условию ортогональности $AA^t = E$, где матрица A^t получается из матрицы A транспонированием, а

$$E = \begin{pmatrix} 1 & 0 & \dots & 0 \\ 0 & 1 & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & 0 & \dots & 1 \end{pmatrix}.$$

Движения (4) с матрицей E имеют вид

$$\begin{pmatrix} x'_1 \\ x'_2 \\ \vdots \\ x'_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_n \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} a_1 \\ a_2 \\ \vdots \\ a_n \end{pmatrix} \quad (5)$$

и называются *параллельными переносами* на вектор \mathbf{a} с координатами a_i . Движения с нулевым вектором переноса имеют вид

$$\begin{pmatrix} x'_1 \\ x'_2 \\ \vdots \\ x'_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_n \end{pmatrix} \quad (6)$$

и называются *вращениями*.

В пространстве R^n упорядоченная пара точек $X(x_1, x_2, \dots, x_n)$ и $Y(y_1, y_2, \dots, y_n)$ определяет вектор

$$XY = y_1 - x_1; y_2 - x_2; \dots; y_n - x_n \quad (7)$$

Модуль вектора (7) называется *расстоянием* XY между точками X и Y

$$XY = \sqrt{(y_1 - x_1)^2 + (y_2 - x_2)^2 + \dots + (y_n - x_n)^2}. \quad (8)$$

При движениях пространства R^n расстояния между точками не изменяются.

Применим геометрию пространства R^n для построения модели оперативных управлений приростами значений количественных признаков системы Ω . Рассмотрим фигуру F пространства R^n , состоящую из точек, координаты которых являются значениями признаков системы Ω . Пусть задано среднее квадратическое приростов значений признаков, равное числу p . Выберем точки $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ и $Y = (y_1, y_2, \dots, y_n)$ пространства R^n так, чтобы среднее квадратическое координат вектора (7), являющихся приростами значений признаков, было равно числу p . Движение d , переводящее фигуру F в себя, преобразует точки X и Y соответственно в точки $X' = (x'_1, x'_2, \dots, x'_n)$ и $Y' = (y'_1, y'_2, \dots, y'_n)$.

Координаты вектора

$$X'Y' = y'_1 - x'_1; y'_2 - x'_2; \dots; y'_n - x'_n \quad (9)$$

являются приростами значений признаков, полученными из приростов (7) управлением, сохраняющим среднее значение p . Это управление изображается движением d . Таким образом, *движения пространства R^n , переводящие фигуру F в себя, моделируют оперативные управления приростами значений управляемой системы Ω .*

3 Пример

Рассмотрим фирму, производящую два вида продукции. Обозначим через x_1 и x_2 - выпуск продукции соответственно 1-го и 2-го вида в стоимостном выражении (у. е.) и изобразим выпуск фирмы точкой $X(x_1, x_2)$ евклидовой плоскости R^2 . Пусть выпуск продукции 1-го вида ограничен 5 и 30 у. е., а выпуск продукции 2-го вида ограничен 10 и 50

у. е. Тогда $5 \leq x_1 \leq 30$, $10 \leq x_2 \leq 50$ и точки, изображающие возможный выпуск фирмы, изображаются граничными и внутренними точками прямоугольника, изображенного на рис. 1.

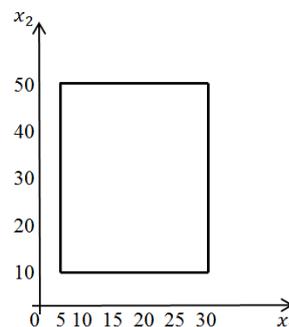


РИСУНОК 1 Прямоугольник, изображающий множество возможных значений выпуска фирмы

Требуется найти оперативное управление выпуском, состоящее в изменении приростов выпуска продукции первого и второго вида, средний квадратический прирост которых составляет 200 у. е.

На евклидовой плоскости R^2 выберем точки X и Y из прямоугольника, изображенного на рис.1, так, чтобы среднее квадратическое координат вектора XY равнялось 200.

Так как

$$x_{кв} = \frac{20^2 + 20^2}{2} = 200,$$

можно взять точки $X 10; 20$ и $Y 30; 40$, принадлежащие указанному прямоугольнику.

Движение евклидовой плоскости имеет вид

$$\begin{aligned} x'_1 &= x_1 \cos \varphi - \varepsilon x_2 \sin \varphi + a_1; \\ x'_2 &= x_1 \sin \varphi + \varepsilon x_2 \cos \varphi + a_2, \end{aligned} \quad (10)$$

где $\varepsilon = \pm 1$ (при $\varepsilon = 1$ движения 1-го рода, при $\varepsilon = -1$ движения 2-го рода).

Найдем образы точек $X 10; 20$ и $Y 30; 40$ при движении (10), где $\varepsilon = 1$, $\varphi = \frac{\pi}{6}$, $a_1 = 10$, $a_2 = -3$:

$$\begin{aligned} X' &= 10 \cdot \frac{\sqrt{3}}{2} - 20 \cdot \frac{1}{2} + 10; 10 \cdot \frac{1}{2} + 20 \cdot \frac{\sqrt{3}}{2} - 3 \\ &= X' 5\sqrt{3}; 2 + 10\sqrt{3} \end{aligned}$$

и

$$\begin{aligned} Y' &= 30 \cdot \frac{\sqrt{3}}{2} - 40 \cdot \frac{1}{2} + 10; 30 \cdot \frac{1}{2} + 40 \cdot \frac{\sqrt{3}}{2} - 3 \\ &= Y' 15\sqrt{3} - 10; 12 + 20\sqrt{3}. \end{aligned}$$

Полученные точки X' и Y' принадлежат указанному прямоугольнику.

Так как

$$X'Y' = 10\sqrt{3} - 10; 10\sqrt{3} + 10,$$

рассмотренное движение изображает управление, при котором приросты выпуска изделий 1-го и 2-го видов составят соответственно $10 \cdot \sqrt{3} - 1$ и $10 \cdot 1 + \sqrt{3}$ у.е. При этом управлении среднее квадратическое выпуска всей продукции равно 200 у.е. Проверка:

$$x_{кв} = \frac{\sqrt{10 \cdot \sqrt{3} - 1}^2 + 10 \cdot 1 + \sqrt{3}^2}{2} = 200.$$

Аналогично находятся другие оперативные управления выпуском фирмы.

Заметим, что каждой теореме евклидовой геометрии соответствует верное утверждение о приростах значений количественных признаков системы Ω , т. е. теоремам евклидовой геометрии

можно придавать экономическое содержание. В качестве примера рассмотрим теорему Пифагора.

В пространстве R^n определяется угол φ между векторами x и y и скалярное произведение xy . Поэтому можно говорить об угле между приростами x и y значений признаков системы Ω и их скалярном произведении. Скалярный квадрат прироста x , деленный на размерность пространства n , равен квадрату среднего квадратического значения приростов признаков системы Ω . Назовем два прироста x и y ортогональными, если угол между ними равен 90° . В силу теоремы Пифагора сумма квадратов средних квадратических значений двух ортогональных приростов x и y количественных признаков системы Ω равна квадрату среднего квадратического значения суммы этих приростов.

Использованная литература

- [1] Интернет-служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru>
- [2] Розенфельд Б А, Замаховский М А 2003 Геометрия групп Ли. Симметрические, параболические и периодические пространства Москва МЦНМО 560
- [3] Лавлинский С М 1995 Применение групп Ли в теории контроля и управляемых систем: препринт Новосибирск 23

Совершенствование системы финансового управления

Наталия Корсак

Московский государственный университет экономики статистики информатики, Рижский филиал, Rigas.filiale@gmail.com

Аннотация

В настоящей работе исследуются положения улучшения системы управления. В ходе улучшения используется подходы финансового управления на основе стоимости. Актуальность управления заключается в повышении эффективности организации.

Ключевые слова: стратегия, оценка, мышление, развитие

1 Содержание системы финансового управления

Целью настоящего исследования является разработка нового подхода финансового управления. В основе подхода заложены принципы построения стратегически ориентированной организации. Для создания такой требуется освоить положения стоимостной теории. Освоение теории проводится в рамках самообучающейся организации.

Стоимостная инициатива предусматривает повышение квалификации сотрудников с усилением их мотивированности и укреплением морального духа [1]. Такая инициатива рассматривается в контексте стоимостного управления, в рамках которого следует выделить работы Бирмана и Шмидта, Джонса, Грязновой, Скотта, Коупленда, Коллера и Мурина, Егерера, Долгоффа, Ивашковской [2-9]. Содержание стоимостных подходов раскрываются в четвертой главе. Стоимостное управление является стратегической задачей, которая сводится к повышению стоимости для акционеров за счет выявления ее скрытых рычагов [9, 10].

Решение стратегической задачи в рамках системы финансового управления строится на систематической основе и требует реализации следующих функций:

1. Содействие *процессу перемен*. Настоящая функция представляет собой средство управления переменами. На ее основе образуется структура восприятия будущего и инструмент определения новых возможностей

2. *Побуждение менеджеров к формулировке «правильных» вопросов*. Ее использование заставляет формулировать и искать ответы на вопросы, которые определяют успехи и неудачи. В результате обеспечивается правильная реакция на неожиданные события

3. *Мотивация и контроль*. Такие функции предназначены для создания долгосрочной стоимости для акционеров. Это позволяет строить отношения с заинтересованными участниками бизнеса и развивать

способности компании, направленные на удовлетворение клиентских потребностей.

4. Противостояние *бухгалтерским традициям*. Наличие функции не позволяет менеджерам предприятия не заикливаться на издержках и ежемесячных бюджетах

2 Формирование стратегии в задачах финансового управления

В ходе работы над настоящим исследованием у его автора сформировалось мнение, что руководство ведущих (в финансовом контексте) предприятий хотели бы изменить финансовую службу и превратить ее в делового партнера.

Однако на практике многие руководители не могут внятно описать новую роль финансовой службы. Дело в том, что поддержка решений, на которую опирается концепция делового партнерства, - совершенно не проработана. Это связано с тем, что термин «поддержка решений» может охватывать все – от оценки стратегических инвестиций [11] до планирования бизнеса [12], управления результативностью [13] с помощью сбалансированной системы показателей [14] и простого анализа исторических данных о затратах [15].

Неудивительно, что идентификация лучших методов и ориентиров, необходимых для опоры на передовой опыт, в этой важной области превращается в труднейшую задачу.

В каждой отрасли существуют свои представления о том, что означает термин «передовая практика». Индивидуальная специфика, множество различий приводят людей, связанных с финансами, к элементарной путанице. Неслучайно ситуацию в области поддержки делового партнерства сравнивают с «системным спагетти» [16].

Разрешение возникшей проблемы заключается в создании самообучающейся организации [17], которая ориентируется на эффективные программы обучения. В настоящее время проходит обучение в таких областях, как создание акционерной стоимости и управление, ориентированное на стоимость.

Традиционные процессы, подобные бюджетированию, заменяются новыми процессами, например финансовой диагностики организации с ее привязкой к ключевым показателям эффективности.

В ходе обучения персонала и повышения их квалификации возникают ситуации, когда внешняя среда и мода навязывают руководству предприятия задуматься об изменении финансовой службы. Всплеск интересов таких руководителей обусловлен жизненным циклом организации, на которую большое влияние оказывают мнения бизнес-консультантов.

Разработчики системы финансового управления, интересы которых связаны с изменением финансовой службы, должны разбираться в этой проблеме. Поэтому в следующем разделе дается краткая характеристика бизнес-консультантов в области финансов.

3 Проблема финансового консалтинга

В настоящем исследовании выделены две особенности, которые очень часто являются причинами смены стратегического курса развития организации, в том числе и финансовой службы. Причем смена производится под влиянием внешних консультантов.

Первая особенность заключается в предоставлении финансовых услуг и обучения с учетом жизненного цикла организации. Выделим две наиболее популярные трактовки, в которые вовлекаются все больше и больше прогрессивных компаний [9]. Как следует из концепции Адизеса [18], траектории развития компании проходят через десять критических точек, и на каждой стадии имеются свои наборы инструментов разрешения кризисных ситуаций. Более глубока идея Грейнера о том, что жизненный цикл организации зависит от возраста, размера, темпов роста [19, 20].

Развитие организации проходит через пять эволюционных стадий, которые сменяются из-за возникновения специфических кризисов, которые приводят к революционным преобразованиям.

Обеспечение готовности к кризису, возникновение которого предполагается в одной из контрольных точек, требует от руководства предприятия проведение организационной перестройки, в том числе и финансовой службы.

Такие сигналы влияют на изменение как корпоративного, так и финансового управления как системы. Успеть дать все необходимые указания и проконтролировать их исполнение становится невозможным. Прежние финансовые механизмы перестают работать, приобретая неформальный статус.

Описанные симптомы характеризуют вторую особенность, которая обуславливает смену стратегического курса предприятия. Такая особенность называется «дилеммой профессионализма».

Руководство предприятия вынуждено либо наращивать личные знания, либо привлекать внешних профессионалов. В первом случае требуется инвестировать личное время, а во втором случае - разделить полномочия. Данная ситуация является дилеммой, в которой нет рационального однозначного критерия выбора. В таких условиях велик соблазн пойти на полумеры: нанять профессионального менеджера, но оставить за собой право корректировать его действия на любой стадии реализации решений.

Профессиональному менеджеру, занимающемуся финансами, потребуются не только глубокие управленческие знания, но и умение преодолевать предпринимательское сопротивление и конфликт между основателями бизнеса и наемными профессионалами, чтобы выстроить более эффективную систему управления. Будут необходимы и коммуникационные навыки, чтобы сохранить на предприятии воспроизводство предпринимательской энергии и преодолеть возникшие конфликты.

Таким образом, поиск выхода из дилеммы профессионализма связан с возникновением проблемы корпоративного управления в задачах финансового управления, несмотря на факт отсутствия корпорации как формы ведения бизнеса в каждом конкретном случае.

Суть данной проблемы заключается в том, что при проектировании системы финансового управления нужно научиться контролировать деятельность наемных профессионалов и внешних консультантов, которым приходится передавать часть своих функций и полномочий. Выстраивание новых отношений в ходе разработки действенных финансовых механизмов требует формирования нового мышления.

Новое мышление в сложившихся условиях требует знания теории финансового управления, практики построения систем управления и принципов построения самообучающейся организации.

Перечисленные моменты направлены на создание системы нового типа финансового управления, имеющего название «стратегически ориентированной системы» [9]. Стратегически ориентированная следует пяти принципам [10]:

1. Перевод стратегии на операционный уровень: система позволяет сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступным и последовательным способом.

2. Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника: все сотрудники фирмы обязаны понимать стратегию и работать таким образом, чтобы вносить максимальный вклад в ее реализацию. Предприятия могут и должны обучить своих сотрудников сложнейшим понятиям бизнеса.

3. Создание стратегического соответствия организации: все стратегии должны быть органично взаимосвязаны. Успешная реализация стратегии —

это концентрации внимания, объединения усилий высшего руководства и менеджмента.

4. Стратегия как непрерывный процесс: объединение тактического и стратегического осуществляется посредством установления связи между стратегией и процессом составления бюджета, введения практики проведения стратегических совещаний менеджеров для периодического обсуждения стратегии.

5. Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров: успешная реализация стратегии требует кардинальных изменений во всех составляющих организации, слаженной работы всей команды на координации этих изменений, постоянного внимания и сосредоточения усилий на воплощение инициатив и достижения поставленных стратегических целей.

4. Преимущества стратегически ориентированной системы финансового управления

Система, опираясь на пять ключевых принципов стратегически ориентированной организации, обеспечивает единство сбалансированных систем показателей корпорации, бизнес-единиц, вспомогательных сервисных служб, внешних партнеров и совета директоров. Это позволяет создать стратегическое единство организации, имеют наибольшую отдачу от внедрения новой системы стратегического менеджмента. Такая система определяет источники синергии организации и основные этапы ее достижения. В ходе годового цикла планирования на базе управления единым процессом выделяются источники достижения стратегического единства.

Для достижения эффективности исполнения стратегии и для создания действенных механизмов финансового управления нужна система, настроенная не только на своевременную коррекцию ошибок, но и на их предупреждение. В качестве таковой, как было отмечено выше, выступает стратегически ориентированная система, в основе которой заложены подходы усовершенствования механизмов финансового управления. Рассмотрим некоторые действия, которые следует выполнить в ходе такого совершенствования.

В первую очередь требуется расширение видения, касающегося содержания финансового управления. Поэтому исследования в области финансового управления должны выйти за пределы, созданные опорой традиционного управления финансами. В процессе обновления нормативных документов по финансовому управлению вносятся положения, подчеркивающие активизацию функции выработки стратегического видения и стратегического контроля деятельности предприятия.

Во-первых, необходимо отметить постановку вопроса об изучении динамики процессов в системе финансового управления на предприятии во взаимосвязи с изменением в ее стратегических

вызовах. Для этого требуется функции финансового управления привязать к стадиям в жизненном цикле организации.

Понимание необходимости такого исследования предполагает проведение анализа, не столько универсальных форматов и национальных моделей, сколько методов построения механизмов финансового управления, адаптируемых к изменениям процессов стратегических решений.

Такая постановка потребует смещения акцентов с контроля менеджмента на улучшение процесса принятия решений; с эффективности мониторинга на эффективность самих решений.

Во-вторых, процесс выработки стратегий предприятия имеет существенную особенность: в нем исключительное значение приобретает само участие, состоящее в анализе, аргументации и взвешиванием обсуждения предложенных аргументов. Финансовые директора должны эффективно выполнять две функции: мониторинга исполнения стратегических решений и их улучшения, включая непосредственную вовлеченность в изучение ситуации и поиск аргументов.

В неустойчивой среде для балансирования интересов требуется выдвинуть за рамки интересов самих носителей иных интересов, т.е. устранить часть звеньев конфликтов интересов.

Новая роль финансового директора, которая сводится к финансовому надзору за выбором траектории развития предприятия и адекватности инструментов исполнения стратегии, требует соответствия принципов и методов анализа такой стратегической функции, которая должна учитывать ограничения бухгалтерской традиции финансового анализа компании.

Концепция финансового управления создает подход обсуждения стратегических решений, которые позволяют добиться повышения их качества. Прежде всего, такой подход предлагает систему показателей и моделей анализа, интегрирующих разные, часто конфликтующие аспекты деятельности предприятия в единую технологию решения возникших проблем.

Рассмотренный подход, объединяющий финансовые и нефинансовые стороны деятельности предприятия, является составной частью стратегически ориентированной системы финансового управления.

Описание новой универсальной системы управления позволяет осуществить стратегию в рамках шестизападного процесса. На первом этапе обеспечивается четкое формулирование стратегии, правильный выбор цели и проведение стратегического анализа. Второй этап связан с планированием основной деятельности, в составе которого определяются показатели, задачи и инициативы, позволяющие создать ответственное отношение к работе. Третий обеспечивает непосредственное соответствие организации и стратегии. Далее осуществляется планирование

производственной деятельности по принципу расстановки приоритетов и распределения ресурсов. На пятом этапе происходит контроль операционной деятельности, осуществляется ход реализации стратегии, позволяющий приобрести новый опыт; а также протестировать и скорректировать стратегию. Для координации работу всех функциональных подразделений и бизнес-единиц, а также синхронизации действия каждого сотрудника организовывается отдел стратегического менеджмента.

Концепция управления изменениями стоимости требует высокого уровня аналитики, выходящего за рамки традиционного стоимостного управления.

Использованная литература

- [1] Гоулмен Д, Бояцис Р, Макки Э 2007 *Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта* Москва Альпина Бизнес Букс 301
- [2] Бирман Г, Шмидт С 1997 *Экономический анализ инвестиционных проектов* Москва ЮНИТИ 632
- [3] Джонс Э 1999 *Деловые финансы* Москва Олимп Бизнес 416
- [4] Скотт М 2000 *Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов стоимости* Москва Олимп Бизнес 432
- [5] Егерев ИА 480 *Стоимость бизнеса: Искусство управления* Москва Дело 480
- [6] Коупленд Т, Коллер Т, Мурин Д 2005 *Стоимость компаний: оценка и управление /Пер. с англ–2-ое изд* Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес» 576
- [7] Коупленд Т, Долгофф А 2009 *Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании* Москва Эксмо 384
- [8] Ивашковская И В 2012 *Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров* Москва ИНФРА-М 430
- [9] Каплан Р С, Нортон Д П 2004 *Организация, ориентированная на стратегию* Москва Олимп-Бизнес 416
- [10] Пфлегинг Н 2009 *Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования: Как превзойти конкурентов в XXI веке* Москва: Белый город 280
- [11] Каммингс С 2010 *Реконструкция стратегии* Харьков Гуманитарный Центр 560
- [12] Грязнова А Г 1999 *Оценка бизнеса* Москва Финансы и статистика 512
- [13] Кокинз Г 2008 *Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами* Москва Альпина Бизнес Букс 318
- [14] Каплан РС, Нортон ДП 2003 *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* Москва Олимп-Бизнес 304
- [15] Ченг Ф Ли, Финнерти Дж И 2000 *Финансы корпораций: теория, методы и практика* Москва ИНФРА-М 686
- [16] Рид С, Шойерман Х-Д 2007 *Финансовый директор как интегратор бизнеса* Москва Альпина Бизнес Букс 397
- [17] Сенге П 2003 *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации* Москва Олимп-бизнес 408
- [18] Адизес И К 2007 *Управление жизненным циклом корпорации* Санкт-Петербург Питер 384
- [19] Грейнер Л 2002 *Эволюция и революция в процессе роста организаций* Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент 76-92
- [20] Теслинов А Г 2011 *Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса* Москва Эксмо 272

5 Заключение

Применение перспективных подходов финансового управления позволяет заложить основу для принятия эффективных решений в контексте стратегического, тактического и оперативного характера. Овладение техникой финансового управления требует не только специальной подготовки, но и формирования особого мышления, а также вкладывания определенных ресурсов. Совершенствование системы финансового управления проводится с учетом особенностей жизненного цикла организации. На ее каждой стадии перед руководством предприятия стоит задача сглаживания противоречивых интересов участников бизнеса.

Концепция «Организации без Людей»

Алексей Богданец, Ирма Нарича

Морской колледж Новиконтас, ab@novikontas.lv, in@novikontas.lv

Аннотация

Многие организации ввиду причин необходимости повышения качества продукции, уровня удовлетворенности клиентов, снижения издержек, либо любых других причин встречаются с необходимостью внедрения изменений в рамках организации. При этом, зачастую, организации встречаются с сопротивлением подобным изменениям со стороны персонала. Авторами настоящей статьи предлагается рассмотреть концепт организации, где сопротивляемость персонала не будет влиять на ее развитие.

Ключевые слова: организация, сопротивление персонала, сопротивление изменениям

1 Введение

В настоящее время многие специалисты теории менеджмента и практические руководители предприятий и учреждений заявляют, что персонал является ключевым фактором успешного функционирования организации и поэтому на базе этого строят развитие организации [1-6].

Но анализируя и/или внедряя улучшения в организацию, зачастую приходится встречаться с тем, что персонал организации (включая руководителей высшего звена) пытается сохранить статус-кво, что обрекает внедрение изменений на провал, либо ограничивает эффект подобных изменений. Поэтому продолжают существовать такие вопросы как:

1. Сколько для организации стоит минимизация и/или устранение сопротивления изменениям со стороны сотрудников, а также

2. Насколько компетентность современных менеджеров соответствует тому, чтобы уметь подобрать «ключи» для каждого уникального сотрудника для того, чтобы минимизировать/устранить его сопротивление?

Сложность вопроса в большинстве случаев обусловлена тем, что психология человека является сложной системой предполагающей соответствующие (сложные) механизмы воздействия на нее.

Из-за существования проблем в области развития организаций, описанных выше, появилась другая часть специалистов теории менеджмента и практических руководителей предприятий и учреждений, которая придерживаются мнения, что персонал является тем фактором, который, наоборот, сдерживает развитие организации. В этой связи понятным становится их стремление минимизировать влияние человеческого фактора на процесс управления организацией, ее развития и внедряемых изменений. Для этого разрабатываются и внедряются такие автоматизированные средства как:

- Автоматические средства транспорта [7].
- Заводы и фабрики [8, 9].

- Автоматические биллинговые системы,
- И т.д.

Авторы настоящей статьи разделяют мнение как первой, так и второй групп. Но факт остается фактом, что многие из нас встречались с тем, что персонал, работающий в компании, сопротивляется изменениям в той или иной степени [10]. Помимо сопротивления изменениям персонал имеет и ряд других недостатков:

- Необходимость платить сотрудникам зарплату,
- Мотивировать их, дабы повышать результативность их работы,
- Предоставлять:
 - а. 2 выходных в неделю,
 - б. выходные в праздничные дни,
 - в. отпуск
- Если нагрузка увеличивается, необходимо привлекать дополнительных сотрудников в компанию

И все это не говоря уже о том, что их работоспособность зависит от их настроения, погоды, персональных проблем и т.д.

Если организация хочет снизить издержки, сократить количество персонала, минимизировать сопротивление изменениям, ей необходимо задуматься об автоматике процессов [11].

2 Термины и определения

Для упрощения понимания введем три термина в настоящую статью:

1. «Организация без Людей» - организация, компания, бизнес полноценно функционирующий без единого работника (здесь и далее как ОбЛ).

2. «Самотивлируемая Организация» (здесь и далее как СО). По сути «Самотивлируемая Организация» является неким промежуточным этапом в процессе пути к ОбЛ. Концепт термина «Самотивлируемая Организация» является таким, что в компании происходят такие преобразования, когда удается отказаться от 80-90% персонала и

оставить только лучших, наиболее мотивированных, кадров, которые не только не сопротивляются изменениям, но и желают их внедрить.

3. «Департамент без Людей» - департамент компании полноценно функционирующий без единого работника (здесь и далее как ДБЛ). ДБЛ может являться как промежуточным этапом как к ОБЛ, так и СО.

3 Этапы достижения ОБЛ

Джон Кэшер [12] рекомендует не автоматизировать сразу, а делать поэтапно. Авторы настоящей статьи разделяют данное мнение и поэтому предлагают разлагать модель ОБЛ посредством шести основных этапов:

- Этап 1: необходимо вывести человека из отдельного процесса;
- Этап 2: автоматизируя процесс за процессом необходимо вывести человека и группы процессов;
- Этап 3: продолжая внедрять автоматику в организацию, добиваемся создания ДБЛ;
- Этап 4: выведя из организации 80-90% людей, приходим к этапу МО;
- Перед тем как организация станет ОБЛ очень важно обеспечить, чтобы процесс аудита и контроля выполнения процессов проходил также без людей;
- На 100% исключаем человека из участия в процессах, тем самым приходим к ОБЛ.

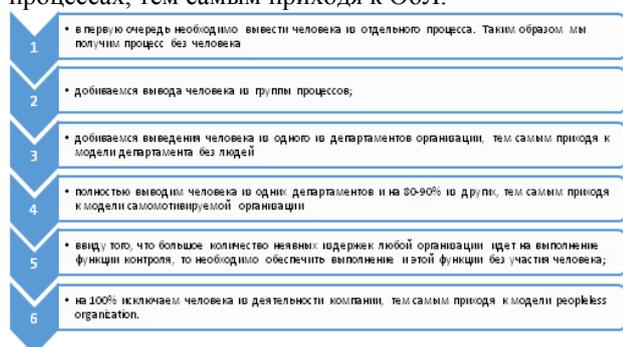


РИСУНОК 1 Концепция Организации без Людей

4 Процесс без людей

Забюрократизированные процессы, устаревшие практики и другие всевозможные неэффективности процессов поедают и без того ограниченные ресурсы организаций. Автоматика бизнес-процессов позволяет компаниям получать тот же результат при меньшем количестве людей.

Ввиду того, что процесс определен как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы [13], необходимо выполнить следующие шаги для получения процесса без людей:

1. Определить все входы в процесс, а также их виды и типы (включая суб-процессы)

2. Определить все выходы из процесса, а также их виды и типы (включая суб-процессы)

3. Разработать и внедрить инструменты, которые преобразуют входы в выходы

Рассмотрим модель процесса заказа машины в аренду:

Этап 1 «определение входов в процесс»:

а) клиент может иметь свои определенные требования к поставляемой услуге и хотел бы иметь возможность выбора марки машины, цвета, типа коробки передач, выбор дополнительного страхования машины, либо его отсутствия

б) в качестве входов могут быть и требования. К примеру, чтобы сдать в аренду машину необходимо зарегистрировать свои права автомобилиста, а также банковскую карту. Подтверждая процесс резервации машины, на входе в систему должно быть положительное подтверждение наличие достаточного количества денежных средств. И т.д.

Этап 2 «определение выходов из процесса»:

конечным выходом из процесса может быть некое подтверждение успешной регистрации, а также резервирование денежных средств на счету клиента. В качестве выхода из суб-процесса должен быть запрос на наличие необходимого количества денежных средств.

Этап 3 «разработка и внедрение инструментов, которые преобразуют входы в выходы». Выбор инструментов зависит от функций, которые необходимо выполнять.

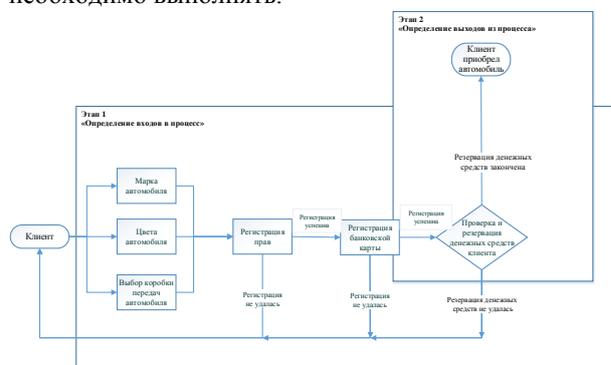


РИСУНОК 2 Реализация Процесса без Людей

5 Концепция ОБЛ

Чтобы результативно функционировать, организации должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами. Обычно выход одного процесса образует непосредственно вход следующего [14].

Если за основу взять вышеупомянутую цитату, что выход одного процесс является входом в другой процесс и при этом предположить, что каждый процесс в отдельности может быть автоматическим, тогда взаимосвязь и взаимодействие данных процессов приведет к созданию ОБЛ. Создание ОБЛ, в свою очередь, позволит устранить такой фактор ограничения развития организации как

сопротивление организационным изменениям со стороны персонала.

6 Заключение

Вопрос выявления ограничений предложенной концепции является открытым и для него необходимы ровно такие же последующие исследования как и для выявления ее возможностей. Тем не менее можно предположить, что ограничениями модели ОбЛ будут являться те процессы и группы процессов, которые относятся к

областям, где невозможно определить четкие входы или выходы процесса.

Соответственно, для дальнейшего пути к достижению модели ОбЛ необходимо исследовать:

- Ограничения автоматизации.
- Инструменты, которые позволят преобразовать входы процесса в выходы без участия человека.
- Внедрять инструменты до тех пор, пока это не даст возможности перейти на третий, а после четвертый, пятый и шестой уровень предложенной концепции.

Использованная литература

- [1] Барнард Ч 2012 *Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации* Москва Челябинск: Социум ИРИСЭН 333
- [2] Сенге П 2003 *Пятая дисциплин. Искусство и практика самообучающейся организации* Москва Бизнес-Олимп, 408
- [3] Деминг Э 2011 *Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами, процессами* Москва Альпина Паблишер 420
- [4] Кристинсен К 2004 *Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании* Москва Алпина Бизнес Букс 239
- [5] Пригожин А И 2007 *Дезорганизация: Причины, виды, преодоление* Москва Альпина Бизнес Букс 402
- [6] Kopitov R 2012 Formalization of a Reliable Enterprise Design. *Computer Modeling and New Technologies* **16**(1) 15-29
- [7] Munford Chris 1988 Glimpse of the future
- [8] Carey K E 1984 Factory of the future: status report
- [9] Allred J K 1985 Computer-integrated robotic assembly systems and their potential for the factory of the future»
- [10] Дак Дж Д 2007 *Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований* Москва Олимп-Бизнес 320
- [11] International standard ISO 9000:2005 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary
- [12] Reduce Costs 2011 Head Count, and Cycle time with Automation; CASHER, Jon; *Managing Accounts Payable*. May2011 **11**(5) 1-15
- [13] Gest Jayne 2012 Automating workflow *Smart Business Akron /Canton*. Aug2012 30-30
- [14] P van der Aalst 2013 Business Process Management: A Comprehensive Survey *Wilm Hindawi Publishing Corporation ISRN Software Engineering* **2013** Article ID 507984

Внедрение АСУ в производственный процесс или что имеет приоритет: стратегия или структура

Роман Захаров

Московский Государственный Университет Экономики Статистики и Информатики, Рижский филиал, romanzaharovs@yahoo.com

Аннотация

В статье на простом практическом примере показано внедрение определенной стратегии на торговом предприятии малого бизнеса. Под стратегией понимается внедрение автоматизированной системы управления имеющей четкие цели и задачи. Данное внедрение значительно влияет, как на производственный процесс деятельности, так и на организационную структуру управления. Изменения настолько значительны, что требуют смены организационной структуры управления линейного типа, на линейно-функциональный тип. Это позволяет сделать обоснованное заключение о приоритете стратегии над структурой.

Ключевые слова: стратегия, организационная структура управления, автоматизированная система управления (АСУ), лицо принимающее решения, линейная структура, линейно-функциональная структура

1 АСУ в контексте стратегии

Одним из важных вопросов менеджмента остается решение следующего типа: «за чем оставить приоритет, за стратегией или за структурой». Есть разные точки зрения и спор этот интересен, прежде всего, с практической точки зрения.

Поэтому, интересно рассмотреть эту проблему на примере внедрения АСУ в производственный процесс. Дело в том, что производственный процесс организован с помощью определенной структуры, а внедряемая АСУ имеет четкие цели внедрения. Стратегия по Г. Минцбергу, Б. Альстранду и Ж. Лампелю определяется по пяти направлениям:

- 1) стратегия - это план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее;
- 2) стратегия - это принципы поведения или модель поведения;
- 3) стратегия - это позиция;
- 4) стратегия - это перспектива;
- 5) стратегия - это прием, маневр с целью перехитрить соперника [1].

Анализируя все, пять направлений, можно сказать, что внедрение АСУ может быть стратегией, или, по крайней мере, ее частью, элементом. Таким образом, поднимаясь, от систем более низкого порядка к высшим, можно проследить некоторые закономерности, и применить их к стратегии и структуре.

Для наглядности возьмем пример внедрения простейшего АСУ на небольшом торговом предприятии. Внедряемая программа состоит из нескольких элементов. Сложности ввода программы в эксплуатацию заставили руководство принять решение о внедрении программы поэлементно. Принято решение разработать и внедрить в производственный процесс первый элемент - Склад (центр учета), далее после успешного внедрения, будут разработаны и внедрены следующие элементы.

Разработка элемента Склад призвано решать 2 задачи:

1) Внедрить автоматизированный учет товаров на складе. Руководству необходимо знать в любой момент времени, как о наличии любого товара на складе, так, и о всей структуре товаров, имеющихся в наличии.

2) Внедрить эффективную систему закупок. Исходя из знаний о структуре товара на складе, управляющий должен суметь сделать заказ, который не загрузит склад определенным товаром на долгий срок. Задача системы закупок – делать сбалансированные заказы именно тех товаров, запасы которых подходят к концу.

Ниже приведена общая схема складской программы:



РИСУНОК 1 Складская программа

2 Влияние стратегии на систему управления

Решение первой задачи заключается во внедрении в производственный процесс четырех элементов. Или согласование этих элементов с программой, если таковые уже были в производственном процессе. Это введение входящих накладных от поставщиков, введение выходящих накладных в магазины, разработка порядка инвентаризации склада и порядка списания просроченных и испорченных товаров.

Исходя из формулировки первой задачи, необходимо обеспечить введение в базу данных входящих накладных от поставщиков и выходящих

накладных в магазины. Оценочное время трудозатрат около 3-х чел./час в день. Также необходимо обеспечить и для инвентаризации и списания, где трудозатраты неизвестны (оцениваются несколько ниже предыдущих).

Таким образом, мы видим, что появляется целая должность в структуре управления. К тому же, данная должность, по требованиям контроля (предотвращение воровства), должна быть отделена, как от склада, так и от магазинов. Как мы здесь видим, выполнение определенных стратегических задач диктует требования для организационной структуры управления.

Решение второй части первой задачи – знание структуры товаров, достигается чисто технологическими методами. Но требует некоторой перестройки производственного процесса. А именно, заявка магазина к складу будет базироваться не на желании продавца обойти все полки и отметить каждый недостающий товар. Заявка будет базироваться на оценке наличия групп товаров: от ключевых групп, к дополнительным и второстепенным. Это позволит сократить потери от некачественных заявок, что обедняет ассортимент. Итак, здесь можно наблюдать, что выполнение определенных стратегических задач вносит изменения теперь уже в производственный процесс деятельности.

Решение второй задачи заключается в предоставлении лицу, обладающему полномочиями для заказа, необходимой информации, а также технологии заказа. Информация состоит из следующих данных:

- данные о ключевом товаре, который заканчивается на складе;
- такие же данные о дополнительном и второстепенном товарах;
- сроки поставки;
- скорость реализации определенного товара;
- финансовые возможности на конкретный период времени;
- прогноз реализации в зависимости от сезонных факторов.

Технология заказа позволяет учитывать уже совершенные заказы в базе данных для предотвращения дублирования заказа по конкретному товару.

Описанный подход серьезно меняет производственный процесс заказа товаров, но не отражается на организационной структуре управления.

Исходя из вышеописанного простейшего примера, имеем следующие изменения вызванные решением стратегических задач:

Первое, это дополнение организационной структуры управления дополнительной административной единицей.

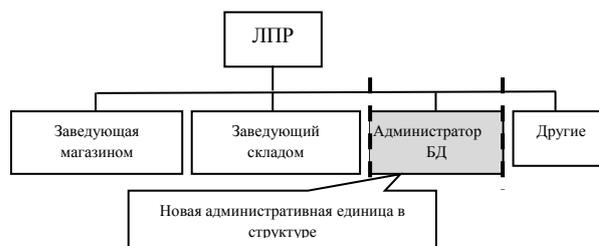


РИСУНОК 2 Изменения в организационной структуре управления (ОСУ)

Новая административная единица, это не что иное, как новый функциональный блок, со своими специфическими задачами. Происходит перераспределение обязанностей, полномочий и ответственности между старыми и новым функциональными блоками. Старые функциональные блоки снимают с себя не профильные для них обязанности, их деятельность становится более специфичной, а поэтому более прозрачной. Конечно при условии четкого и логичного распределения задач, ответственности и полномочий между функциональными блоками.

Не стоит забывать и о возможных минусах, которые всегда сопутствуют нововведениям. Начиная от банального сопротивления сотрудников всем новшествам, и заканчивая снижением управляемости системы при усложнении структуры управления. В данном случае это линейно-функциональная структура, которая имеет склонность к центробежным тенденциям при росте организации [2].

Второе, это изменение процесса производственной деятельности. Эти изменения будут касаться различных функциональных блоков: магазинов, склада, а также ЛПР. Что касается функционального блока склад, то здесь изменения просты и понятны. С заведующего складом снимаются задачи учета (перекладываются на администратора БД) и остаются лишь задачи хранения (температурный режим, сроки годности), приемки и выдачи товаров.

Далее, функциональный блок – магазин. Здесь меняется принцип подготовки ежедневных заявок на поставку товаров со склада. На смену хаотичных проверок полок приходит отслеживание соответствия существующей структуры товаров на складе и на полках магазина (ключевые, дополнительные, второстепенные товары; присутствие группы товара; товары – заменители в группе и т.д.). Задача подготовки шаблонов для проверки возлагается на администратора БД – новый функциональный блок.

Следующая задача – заказ товара от поставщиков перераспределяется от заведующих магазинами к ЛПР. Вся технологическая подготовка необходимой структуры товаров для заказа возлагается на администратора БД. Конечно же, при этом, администратору БД необходимо учитывать требования к содержанию и качеству структуры товаров, задаваемые заведующими магазинами. Т.е. здесь необходимо предусмотреть связь при решении

этой задачи между администратором и заведующими. Эту задачу можно назвать работой по улучшению ассортимента и предусмотреть, например, еженедельные собрания посвященные решению этой задачи.

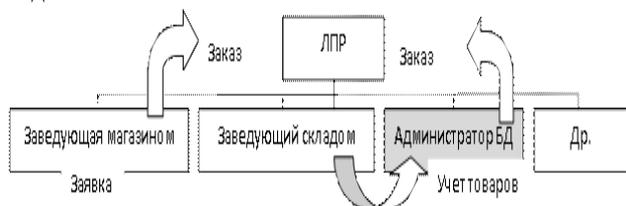


РИСУНОК 3 Перераспределение задач в ОСУ

Таким образом, изменения в процессе производственной деятельности не влияют напрямую на организационную структуру управления. Но влияют на распределение задач между структурными единицами в ОСУ, что изменяет содержание конкретной ОСУ.

3 Определение приоритета

Прослеженное в конкретном примере изменение ОСУ есть, на самом деле, не что иное, как логичная эволюционная трансформация одного типа ОСУ в другой тип. Это превращение линейной ОСУ - в линейно-функциональную ОСУ.

В практике реального управления встретить предприятие, построенное по чисто линейному принципу крайне затруднительно. Ведь линейный тип ОСУ предполагает, что делегирование полномочий по принятию решений сверху вниз происходит не по функциональному признаку. В линейной ОСУ ЛПР просто разделяет задачи между нижестоящим уровнем управления, поскольку не в состоянии физически справиться со слишком большим объемом работы. Задачи можно тасовать между руководителями, можно менять руководителей местами. Качество управления при этом не должно меняться. Понятно, что применение таких структур возможно, когда каждый руководитель условной структуры в состоянии выполнить все задачи, которые решаются на конкретном предприятии. Т.е. когда процесс производственной деятельности максимально прост и понятен во всех деталях менеджменту. Тогда рутинные задачи перераспределяются ЛПР между руководителями более низкого уровня. Тактика, стратегия и координация остается за ЛПР.

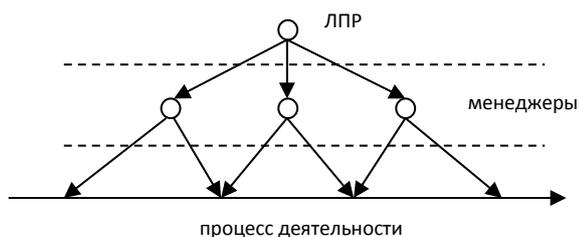


РИСУНОК 4 Линейная структура

Это очень простая структура, такой структурой легко управлять, но дело в том, что мир настолько усложнился, что такие структуры могут найти применение только в малом бизнесе. И то, с оговорками, потому что, например, ведение бухгалтерии, как задача, требует специализированного подхода.

Так и в рассмотренном примере, линейный тип организации был явно совмещен с элементами функционального подхода. Это, как раз, часто прослеживается в практике управления. Естественным образом, предприятия рождаются малыми и проходят длинный путь для того, чтобы вырасти в среднюю компанию. На первоначальном этапе, в этом случае, ОСУ обычно линейная. Для успешного развития необходимо выполнение двух условий:

- 1) Условия для роста оборота (прибыли, клиентов, поставщиков, сотрудников и т.п.);
- 2) Вовремя осознанная необходимость перестройки системы управления.

В рассмотренном примере такая необходимость явно назрела. Внедрение АСУ в процесс производственной деятельности вскрыл эту проблему. При перестройке системы управления, первоначальном ее анализе, стало очевидно, что предприятию необходима четкая линейно-функциональная структура, распределяющая обязанности (задачи) между руководителями строго по функциональному принципу.

В конце второй главы было показано (в том числе на Рисунке 4) перераспределение задач между функциональными блоками. Ранее руководство просто не осознавало тип структуры, который был использован при первоначальном строительстве системы. На линейный принцип построения был наложен функциональный «грим». Задачи смешивались, ответственность расплывалась, внешнее не соответствовало внутреннему. Это являлось главной причиной отсутствия прогресса. Перестройка системы управления согласно линейно-функциональным принципам позволит решить проблему развития.

Но внедряя линейно-функциональную структуру необходимо осознавать, что каждый организационный тип системы управления имеет как плюсы, так и минусы. Управление такого рода структурой уже можно назвать настоящим управлением, а не лидерством, как часто бывает в линейных структурах. Необходимо использовать науку управления, четко распределять задачи, разделять ответственность, раздавать полномочия для решения поставленных задач. Необходимо создавать систему стимулирования к труду, как сотрудников, так и управленческого звена, что не так просто в более сложной системе.

Самым большим минусом новой линейно-функциональной структуры относительно старой линейной, является то, что новая структура менее управляема, так как полномочия по принятию

решений перераспределены между функциональными блоками. Вследствие этого, для повышения качества управления, создаются стандарты поведения, в том числе стандарты по принятию решений. Например, стандарт подготовки заявки или стандарт по закупке товаров. Конечно, это приводит к уменьшению гибкости предприятия. ЛПР необходимо считаться с этим, необходимо осознавать, что время принятия и воплощения в жизнь решения удлиняется. Необходимо проводить постоянную работу по приведению в соответствие использующихся стандартов к реальной ситуации.

Опасности, поджидающие управленцев, использующих линейно-функциональные структуры, кроются также в процессе роста предприятия. При росте предприятия, построенного по линейно-функциональному принципу, постоянно нарастает объем информации, который необходимо обрабатывать ЛПР для принятия стратегических решений. Соперничество разных функциональных блоков друг с другом за финансирование может привести к настоящей «маленькой войне». Есть несколько способов решения этой проблемы, от создания совета директоров, до преобразования линейно-функциональной структуры в линейно-штабную. Но необходимость преобразований

необходимо, опять, прежде всего, осознать. Эту опасность можно назвать проблемами роста.

4 Выводы

В настоящем исследовании было высказано предположение о том, что внедрение АСУ на предприятии можно рассматривать, как внедрение новой стратегии. Внедрение АСУ и стратегии совпало по всем пяти пунктам, описывающим стратегию в определении стратегии по Г. Минцбергу, Б. Альстранду и Ж. Лампелю.

В работе показано, как внедрение АСУ (в контексте стратегии) влияет на систему управления. Добавляются новые функциональные блоки, происходит перераспределение задач между ними, меняется содержание процесса производственной деятельности.

В итоге продемонстрировано, что стратегия имеет приоритет над структурой. Структура изменяется исходя из изменения стратегии. Структура является инструментом достижения стратегии. Но и у структуры есть свои ограничения согласно системным законам и при изменениях необходимо с ними считаться.

Использованная литература

[1] Минцберг Г, Альстранд Б, Лампель Ж 2012 *Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента*. Москва Альпина Паблишер

[2] Захаров Р 2010 Organizational Structure Evaluation Mechanisms Based on Classification Features. The 9th international conference "Reliability and Statistics in Transportation and Communication" 226-232

Влияние внешних и внутренних факторов на нематериальные активы транспортно-логистических компаний Латвии

Дмитрий Калеев, Андрей Калеев

ISMA dmitrijs.kalejevs@inbox.lv, a.kalejevs@gmail.com

Аннотация

Авторами статьи сделана попытка выявить и произвести классификацию факторов, влияющих на стоимость нематериальных активов (НМА) одной из стратегических отраслей народного хозяйства Латвии – логистики и транспорта. Указаны значимые факторы, влияющие на привлекательность инвестиций в транспортный сектор, классифицированы НМА, методы их оценки. Произведена кластеризация внешних и внутренних факторов, которые влияют на стоимость НМА, способность транспортно-логистических компаний воздействовать на них.

Ключевые слова: стоимость, инвестиции, логистика, организация

1 Стратегическая отрасль Латвии

Географическое месторасположение Латвии сыграло ключевую роль в становлении и развитии транспортно-логистической отрасли и создании транспортно-логистических компаний (ТЛК), являющихся участниками логистической цепочки товародвижения между Востоком и Западом. Географический фактор и развитая транспортная инфраструктура предопределили высокую концентрацию ТЛК на рынке.

В данном секторе экономики представлены и работают около 5 500 компаний, численность занятого населения примерно 27 000 человек. Данный сектор экономики ежегодно приносит в бюджет государства около 13% ВВП страны, оборот в этой сфере оценивается в размере около 2,8 млрд. евро.

В 2012 году нетто-оборот транспортно-логистического бизнеса составил 16% от общего нетто-оборота всех отраслей хозяйства Латвии или 5 734 196 тыс. LVL [1].

Главными преимуществами транспортной сферы Латвии называют:

1. Географическое расположение;
2. Членство в ЕС;
3. Ширина железнодорожной колеи 1520 мм;
4. Незамерзающие порты;
5. Интегрированная сеть железных и автомобильных дорог [2].

2 Нематериальные активы логистической отрасли

Активы транспортно-логистических компаний, как и компаний, работающих в других секторах экономики, состоят из материальных и нематериальных активов. Оценка вышеуказанных активов компании производят для инвесторов, при поглощении или покупке, для оценки управления компании.

Инвестиционное внимание уделяется также формированию и развитию нематериальных активов: бренду, информационным технологиям, клиентским базам, организационно-управленческим решениям и другим факторам бизнеса, не имеющим таких четких очертаний как материальные активы.

Значимые факторы для инвесторов:

1. Доступное количество квалифицированного персонала;
2. Объем рынка;
3. Макроэкономическая стабильность, единые для всех правила;
4. Позитивное отношение (институты власти, самоуправления, общество);
5. Простота процедур, низкий уровень коррупции;
6. Инфраструктура;
7. Стабильная налоговая система;
8. Инвестиционные стимулы, помощь предпринимателям.

Логистика - это прежде всего логистический менеджмент и это в свою очередь предполагает инвестиции в систему управления, т.е. в реализацию таких ее функций, как планирование, распределение, контроль и оптимизация материальных потоков.

При производстве оценки материальных активов компании особых сложностей не возникает, но при оценке нематериальных активов возникают определённые трудности.

К нематериальным активам ТЛК относят:

- База данных клиентов;
- Качественно выстроенная цепочка ТЛК;
- Гибкая система управления;
- Наличие индивидуальной автоматизированной системы управления (АСУ);
- Бизнес-контакты (внешние связи, отношения с финансовыми институтами, сотрудничество с госаппаратом);
- Патенты, лицензии, разрешения;

- Деловая репутация;
- Квалифицированный персонал;
- Гудвилл (Рисунок 1);
- Торговая марка, брэнд.

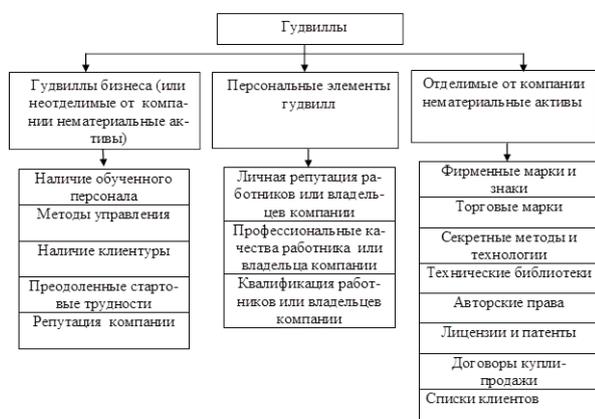


РИСУНОК 1 Классификация Гудвилла

При оценке нематериальных активов используют следующие методы:

- затратный;
- доходный;
- сравнительный;
- стандарт рыночной стоимости.

3 Факторы, влияющие на нематериальную стоимость ТЛК

При анализе внешней и внутренней среды, в которой действует ТЛК, были выявлены факторы прямо или косвенно влияющие на стоимость нематериальных активов ТЛК.

Политические:

- геополитика;
- влияние политики других стран (санкции);
- политические объединения (союзы);
- международное право.

Данный фактор является по отношению к организации внешним и определяет будущее организации, в случае изменения политической составляющей организация будет либо развиваться, либо стагнировать. Повлиять на этот фактор организация не в состоянии, если она не входит в состав транснациональной корпорации (ТНК). Действия, направленные на снижение воздействия этого фактора, могут носить упреждающий характер, при наличии сильного аналитического отдела, либо создание программы страхования политических рисков, всех активов компании.

Экономические:

- кредитно-финансовые институты;
- доступность финансовых ресурсов;
- привлекательность рынка.

Данный фактор является, по отношению к организации, внешним и зависит от мировой

экономики в целом. Повлиять на этот фактор организация не может, если не является ТНК. Действия, снижающие негативное влияние этого фактора могут носить упреждающий характер, при наличии сильного аналитического отдела.

Государственные:

- имидж государства;
- законодательные акты;
- налоговая политика;
- внутривластные процессы;
- лоббирование интересов;
- лояльность государства (государственные программы).
- привлекательность отрасли в государстве;
- способность поддержки бизнеса.

Данный фактор является регламентирующим, задающим условия деятельности в конкретном государстве и способности государства помогать частному сектору. При условии наличия административных ресурсов (связей) организации с госаппаратом (лоббирование), организация может влиять на этот фактор, адаптируя условия под себя.

Далее, одним из важнейших вопросов является — помогает ли правительство своей стране приобрести новый, более благоприятный имидж. Наконец надо помнить, что имидж страны может изменяться весьма быстро.

Региональные:

- неспособность удержания позиций;
- привлекательность региона;
- работа на имидж;
- региональная политика конкурентов.

Данный фактор регламентирует и задаёт условия деятельности организации в регионе. При постоянном совершенствовании технологий, улучшения логистической цепи, укрепляются позиции организации в регионе. Организация способна влиять на данный фактор путём постоянного мониторинга региональной деловой среды.

Отраслевые:

- привлекательность отрасли;
- ёмкость рынка;
- количество участников;
- государственная программа поддержки;
- созидательное разрушение.

Данный фактор отражает количество участников отрасли, ёмкость рынка (конкуренция), лояльность государства к данной отрасли (наличие программ развития).

Созидательное разрушение - ситуация, когда технический прогресс в одной из отраслей экономики ведет к снижению стоимости существующего капитала в других отраслях. Если в результате появления нового товара, какой-либо существующий товар перестает пользоваться спросом, капитал, применяемый в его производстве, может полностью

обесцениться. Если при новом методе производства издержки, даже с учетом необходимых капитальных затрат, оказываются ниже, чем переменные издержки производства на прежнем оборудовании, цена продукта, вероятнее всего, упадет настолько, что эксплуатация прежнего оборудования станет экономически невыгодной. В результате владельцы устаревшего оборудования лишаются своих доходов. Технический прогресс создает аналогичные проблемы и для человеческого капитала: новые продукты и технологии могут полностью обесценивать прежние навыки и опыт и приводить к обесцениванию технологической безработицы.

Организация может влиять на фактор: совершенствование технологий, поглощение конкурентов, выстраивание отношений с клиентами.

Внутриорганизационные:

- квалификация персонала;
- управленческий аппарат;
- гибкая политика внешних связей и отношений;
- разработка и внедрение инноваций и АСУ;
- система управления (система адаптации; мотивации; управление логистическими цепочками; работа с клиентами; оперативное управление);
- выстраивание логистических цепочек.

Данный фактор отражает внутреннее состояние организации, способность адаптации к внешним условиям. Организация полностью влияет на данный фактор.

4 Влияние внешних и внутренних факторов на НМА

Нематериальные активы транспортно-логистической компании, как и компании другого сектора экономики, могут составлять примерно 30 – 60%. Пренебрегать таким высоким показателем при оценке стоимости активов компании нельзя. Но, как показано выше, при влиянии некоторых внешних факторов на организацию, учёт нематериальных активов, при оценке стоимости активов компании, не даст положительного результата в стоимости.

При влиянии политического фактора, если компания не является транснациональной корпорацией, компания может в лучшем случае уменьшить риски используя упреждающие действия, выработанные аналитическим отделом, если таковой имеется в компании. В противном случае вся ответственность ложится на плечи высшего руководства или владельца бизнеса. Под влиянием

Использованная литература

[1] Информационный портал Firms.lv. Latvijas BiznesaGadaPārskats 2013 Информационная база данных Firms.lv - [http://www.firms.lv/lbgpp#//](http://www.firms.lv/lbgpp#/) (2013)

данного фактора начинают происходить изменения в составляющих нематериальные активы элементах, что в результате может привести к неутешительным финансовым результатам или банкротству. Следует особо подчеркнуть, что компания не может влиять на данный фактор, и этот фактор предсказуем в краткосрочном периоде. При возникновении политического фактора риска, он начинает оказывать влияние и на другие факторы, создавая принцип домино.

Результаты действия политического фактора мы увидим в 2015 году (двухсторонние санкции ЕС – Россия). При влиянии экономического фактора, а это мы наблюдали в период с 2008 по 2011 год, рынок ТЛК покинуло довольно большое количество компаний в виду банкротства. При этом экономический фактор повлиял и на другие факторы: государственный, региональный и отраслевой.

Можно сделать предположение, что те компании, которые покинули рынок, имели небольшие нематериальные активы, т.е. организация, руководство, управление и контроль желали лучшего. Но данный фактор может и повысить нематериальные активы компании в случае, если в руководство приглашают успешного топ-менеджера, то финансовые рынки могут благосклонно отреагировать на такие действия.

Государственный, региональный и отраслевой факторы относятся к локальным по отношению к политическому и экономическому. С учётом действия этих факторов, организация может реагировать адекватно, путём адаптации и действий на опережение (прогнозирование). Эти факторы являются средой обитания организации и регламентируют условия деятельности в ней.

5 Заключение

Нематериальные активы компаний транспортно-логистического сектора являются скрытым резервом повышения её стоимости. В первую очередь через призму оценки НМА, мы оцениваем качество управления, квалификацию персонала, существующие связи внутри организации. Во-вторых, оцениваются связи с внешней средой - качество выстроенной логистической цепочки, выстраивание отношений со структурами власти.

При сильном воздействии политических и экономических факторов НМА начинают обесцениваться.

[2] Исследование транспортного рынка Латвии Kravu pārvadājumu nozare Latvijā 2011 Интернет-портал международной консалтинговой компании SIA KPMG - www.kpmg.com/lv (2011)

Применение принципов системного мышления при разработке координационно-коммуникационных механизмов управления

Ростислав Копытов, Жанна Микрюкова

ISMA, Латвия, rostislav.kopitovs@isma.lv, zannaabece@inbox.lv

Аннотация

Предлагается методология устойчивого функционирования организации. На ее основе разрабатывается процедура настройки системы управления на проведение фундаментальных изменений. Изменения проводятся в условиях выдерживания стратегической цели. Достижение цели происходит в ходе реализации нового специализированного предложения. Предложение формируется с учетом перспектив особенностей управленческого потенциала технологически развитых предприятий, и реализуется в ходе преодоления ограничений стиля самоорганизации и принципов системного мышления. Реализация предложения вызывает своевременное изменение структуры организации, происходящее на фоне создания подготовленной команды управленцев. Подготовка команды происходит в условиях коллективного обучения, способствующих доведению стратегии до всех участников организации. Перевод системы управления на новый качественный уровень происходит без сопротивления и без нарушения ее целостности.

Ключевые слова: объект, ограничения, особенность, изменение, потенциал, развитие

1 Настройка системы управления на проведение изменения: постановка задачи

В контуре эффективно функционирующей системы управления применяются механизмы обратной связи, которые обеспечивают стабилизацию цели [7]. Такая система управления настроена в соответствии с выбранной моделью, согласно которой направляются заранее обусловленные действия [2]. Их направленность проводится в соответствии с алгоритмами поддержания системы управления в работоспособном состоянии [6]. В случае появления нестандартной, вызывающей негативные последствия, ситуации, для которой отсутствуют запрограммированные решения, требуется заново отладить алгоритм управления [16].

2 Проверка работы алгоритма

Проверка работы алгоритма осуществляется в новых условиях [12]. Это требует сбора, новой, часто недоступной, информации, в ходе обработки и анализа которой выполняется привязка модели управления к определенному моменту времени [4]. При выяснении непригодности модели выбирается новая модель управления [10]. Использование модели требует не только разработки и отладки новых алгоритмов, но и обучения сотрудников организации новым средствам управления [11]. Очень часто в процессе обучения обнаруживается сопротивление изменениям, выражаемое в нежелании осваивать новые, жизненно необходимые процедуры и методы [5]. В контексте систем причина вызванных сопротивлений обусловлена подрывом «способности учиться» [17] и разрушением «способности адаптироваться» [4]. При таких противоречиях

никакие проектно-технологические [14, 15] и функционально-структурные [9] инновации не вызовут существенных улучшений. Успешное проведение фундаментальных изменений в системе управления должно проводиться с учетом измененного сознания ее участников, готовых принять специализированное предложение, даже, если оно связано с перераспределением должностных обязанностей, и противоречит личным интересам отдельных сотрудников.

3 Основание фундаментального изменения

Основанием фундаментального изменения является специализация, которая требует перевода системы управления на новый качественный уровень, при этом, не нарушая ее целостности, и, несмотря на то, что учитываются перспективы особенностей управленческого потенциала на технологически лидирующих предприятиях. При этом реализация обоснованного изменения должна проводиться в условиях выдерживания стратегической цели, которую в рамках отдельного предприятия, следует «ощущать на всей дистанции ее достижения». Такое ощущение формируется при преобразовании стиля организации в принципы управления. В ходе преобразования стиля в принципы происходит выделение объектов управления, связывание которых позволяет осмыслить особенность функционирования координационно-коммуникационного устройства. Его суть сводится к преодолению ряда ограничений. Речь идет о разработке механизмов, на основе которых своевременное изменение структуры организации проходило бы при создании подготовленной для его реализации команды управленцев. Это достигается благодаря высокой

степени сознательной координации усилий и действий зрелого, ориентированного на системное мышление, управленческого аппарата, готового действовать официально, в соответствии с законодательством, принимая ответственность, соизмеримую их знаниям и умениям. Иными словами, написание приказов отдается тем, кто сможет обеспечить позицию власти необходимой информацией и соответствующей документацией. Причем благодаря коллективному обучению, это осознается всеми, кто, через существующие коммуникационные каналы, может интерпретировать координационные требования. В организации разрабатывается сбалансированная система управления, в рамках которой выраженные формально и отдельно ключевые коммуникационные основания соединяются с системой принципов системного мышления. Таким образом, координационно-коммуникационные механизмы, обеспечивают готовность к адаптации и развивают способность обучаться. В итоге на их основе происходит не только безболезненный переход к новой специализации, но и ощущается стратегическая цель на всей дистанции ее достижения.

4 Проблемы данного исследования

В качестве проблемы настоящего исследования следует выделить низкий уровень реализации разрабатываемых стратегий, который вызван неумением доводить ее абстрактную формулировку до всех участников организации. Объектом исследования является система четырех структур, обеспечивающих ощущение стратегии на всей дистанции ее реализации. При потере такого ощущения необходимо проводить фундаментальное изменение. Вмешательство в процесс управления выводит систему управления на новый уровень качества без нанесения ущерба ее целостности. Это достигается за счет внедрения обоснованного, проходящего через систему фильтров, специализированного предложения. В качестве фильтров выступают принципы системного мышления и характеристики стиля самоорганизации. Своевременный переход к новой специализации определяет профессиональный уровень управления в организации. Такой уровень характеризуется способностью организации обучаться и быть готовой к фундаментальным изменениям. Предмет исследования составляют механизмы управления, использующие координационно-коммуникационные основания синтеза тенденций развития организации. В качестве оснований предложена концепция согласования единого управленческого процесса и общей руководящей деятельности. Концепция строится на базе связывания объективных закономерностей, выявленных в области управления, с характерными чертами руководителей, принявших участие в практической деятельности. Такое связывание направлено на построение

самообучающейся организации и принятия единых принципов системного мышления.

Выделенные объект и предмет позволили сформулировать цель исследования, ориентированную на разработку процедуры процедуры инициализации системы управления на проведение фундаментальных изменений в условиях принятия нового специализированного предложения. Выдвинутая гипотеза гласит: «Предлагаемые механизмы позволят участникам организации ощущать достижение стратегической цели на всей дистанции ее достижения». Проверка гипотезы будет осуществляться на примере ситуаций, попадающих под сделанное определение. Отклонение от сделанного определения в каждой конкретном случае будет объясняться с учетом разработанных механизмов. В итоге выявленные зависимости между оцененными ситуациями будут описаны в терминах предложенной методологии. Правильность методологии будет подтверждена, если ее использование повышает результативность осознанного воздействия на управленческий процесс, повысит профессиональный уровень управленцев, а также выявит их способность проводить фундаментальные изменения и убеждаться в эффективности обозначенных действий.

5 Концепция координационно-коммуникационных механизмов

Концепция координационно-коммуникационных механизмов управления строится на основе четырех взаимосвязанных структур (см. рис.1). В ходе исследования структур по мере их последовательной детализации решается задача концептуализации [13]. Ее суть раскрывается в ходе согласования системы понятий, позволяющих синхронизировать механизмы управления, вектор которых прикладывается в направлении «координационные требования – коммуникационные указания».

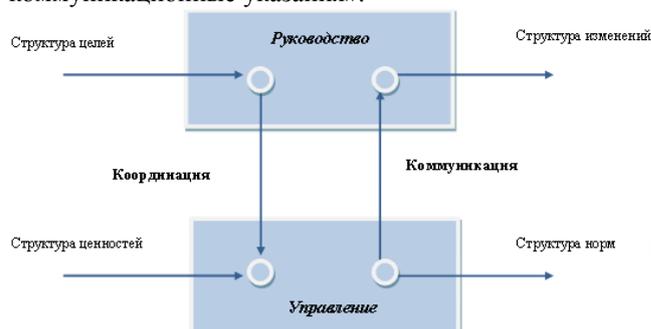


РИСУНОК 1 Схема координационно-коммуникационных механизмов

6 Особенности концепции формирования системного мышления

Рассмотрим некоторые особенности предлагаемой концепции, связанной с формированием системного мышления в рамках институционального обучения.

Перед разработчиками системы управления ставятся требования, выдвигаемые со стороны владельцев для будущих руководителей. Такие требования являются основанием для построения координационной подсистемы. В составе такой подсистемы происходит согласование цели и ее ценности.

Именно в это время решается самая сложная задача, направленная на овладение ощущением цели на всей дистанции ее достижения.

Для этого в процессе управления оцениваются нормы, позволяющие разработать комплекс организационно-распорядительной документации. В этом месте и в это время создается вторая подсистема – коммуникационная. В ходе построения такой подсистемы необходимы особые навыки ее разработчиков, способных обеспечить синхронизацию, как обоснованных норм и указаний на проведение изменений. Иными словами, они должны проводить коммуникацию, концептуально интерпретируя требования.

Все это делается для проведения изменения, направленного на достижение поставленной цели. Поскольку цель требует преодоления ряда ограничений, то воспринимаемая в качестве цели ситуация, после ряда последовательных преобразований, позволяет перейти к рассмотрению руководящей деятельности.

7 Настройка управленческого процесса

Аналогично происходит настройка управленческого процесса, который с одной стороны представляет собой результат координации, а с другой стороны при его описании требуется учесть ряд законодательных актов, характерных для выбранной управленческой специализации.

Необходимо заметить, что специализация представляет собой продукт фундаментального управления. Причем этот продукт направлен на ценностное, соотнесенное с заданной целью, изменение системы управления. В этой связи для проведения изменения требуется учесть выявленные масштабные обстоятельства, и на их основе разработать нормы, необходимые, имеющие правовое оформление, и признанные для проведения фундаментального изменения. Учитывая, что речь идет о фундаментальном изменении, то его реализация вызовет перераспределение должностных полномочий. Это требует соответствующего согласия на подчинение. Такое согласие должно быть предварительно подготовлено и передано по каналам коммуникации. В ходе передачи должны быть исключены случаи сопротивления со стороны членов формальной организационной структуры. Таким образом, речь идет об установлении порядка внутри формальной организации, которому обезличенный участник организации должен подчиниться, т.е. речь идет о неком властном отношении, которое интерпретируется в контексте официально заданных

норм. Именно в рамках этих норм проводится изменение в штатном расписании.

Другими словами, для конкретной ситуации, рассмотренной с учетом предъявленных требований, на основе координационно-коммуникационных механизмов производится фундаментальное изменение, сведенное к конкретному составу, установленному в соответствии с оцененной позицией.

Коммуникация представляется в контексте согласования руководящих позиций и руководящего состава, а координация – как синхронизация управленческой специализации с корпоративной ситуацией в целом ради достижения общей цели. В терминах концептуализации в рамках рассмотренных механизмов происходит связывание четырех важных понятий (см. рис.2).

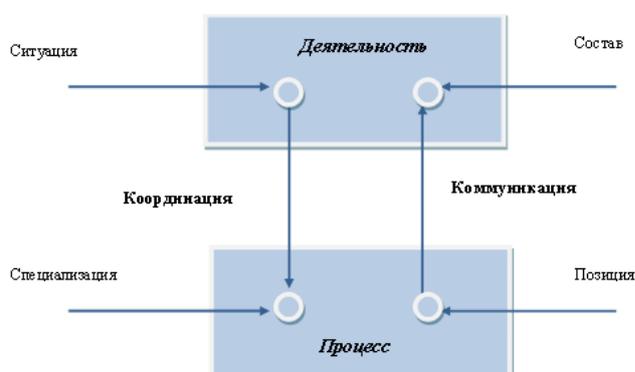


Рисунок 2. Схема концептуализации координационно-коммуникационных механизмов

Результатом реализации концептуальной схемы на практике, будет являться синтез единого управленческого процесса и общей руководящей деятельности. Такая задача выражается в обосновании, подготовке и применении организационно-распорядительной документации, которая разрабатывается с учетом двух моментов. Во-первых, необходимо принять во внимание закономерности, выявленные в процессе управления. Во-вторых, требуется учесть характерные черты руководителей, принявших участие в практической деятельности.

Связывание объективных закономерностей с характерными чертами должно проводиться на уровне опережающей управленческой компетенции, присущей для технологически лидирующих предприятий, а это, в свою очередь, требует высокой организованности управленческого аппарата и наличия единых принципов управления.

8 Выводы

Предложенные координационно-коммуникационные механизмы определяют качество профессиональной компетенции управленческого аппарата. Степень управленческого мастерства проявляется на уровне связывания тенденций развития организации. Именно

в этом выражается способность системы управления адаптироваться к изменениям внешней среды и оказывать на эту среду определенные воздействия. Проведенные изменения, не нарушая целостности системы, выводят ее на новый уровень качества. При этом основу адаптации составили ограничения, которые принимались при внедрении обоснованной специализации. Преодоление ограничений происходило посредством связывания объективных

закономерностей развития управленческих технологий с уровнем опережающей управленческой компетенции, присущей технологически лидирующим предприятиям. Это достигается благодаря принципам системного мышления, которое формируется в ходе построения самообучающейся организации. Разработка такой организации сводится к овладению ощущением стратегической цели на всей дистанции ее достижения.

Использованная литература

- [1] Kopitov R 2013 Enhancing business sustainability: Improving business policy's methodology by managerial principles' development *Procedia Social and Behavioral Sciences* Volume 99 133-142 doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.479
- [2] Акофф Р, Эмери Ф 2008 *О целеустремленных системах* Москва Либроком 272
- [3] Барнард Ч 2012 *Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации* Москва Челябинск: СоциумИРИСЭН 333
- [4] Бир С 2005 *Мозг фирмы* Москва Едиториал УРСС 416
- [5] Дак Дж. Д 2007 *Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований* Москва Олимп-Бизнес 320
- [6] Де Гиус А 2004 *Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде* Издательство «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге» 218
- [7] Деминг Э 2011 *Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами, процессами* Москва Альпина Паблишер 420
- [8] Друкер П 2007 *Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика* - Москва Вильямс 304
- [9] Исаев ВВ, Немчин АМ 2002 *Общая теория социально-экономических систем* Санкт-Петербург Бизнес-пресса 176
- [10] Кристинсен К 2004 *Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании* Москва Альпина Бизнес Букс 239
- [11] Коротков ЭМ 2007 *Управление качеством образования* Москва Академический проект 320
- [12] Литвак БГ 2011 *Наука управления. Теория и практика* Москва Дело 424
- [13] Никаноров СП 2009 *Концептуализация предметных областей* Москва Концепт 268
- [14] Никитин ВА 1998 *Организационные типы современной культуры* Автореферат дисс. д-ра культурологи Тольятти
- [15] Новиков АМ, Новиков ДА 2010 *Методология научного исследования* Москва Либроком 280
- [16] Пригожин АИ 2007 *Дезорганизация: Причины, виды, преодоление* Москва Альпина БизнесБукс 402
- [17] Сенге П 2003 *Пятая дисциплин. Искусство и практика самообучающейся организации* Москва Бизнес-Олимп, 408

Процесс мыследеятельности руководителя при конструировании проблем управления

Станислав Мищенко

ISMA, Латвия, stanislav.miskenko@inbox.lv

Аннотация

Статья рассматривает вопросы мыслительной деятельности руководителя с психологической точки зрения. Современный человек, и руководитель в том числе, все чаще сталкивается с вопросами, касающимися его внутреннего мира, духовной жизни, расширения собственного сознания и огромную, главенствующую роль в этом играет его интеллект и его мыслительная деятельность. Именно образ мысли формирует действительность, в которой мы обитаем, и строим свою жизнь, через сформированные мысли, смотрим в перспективы будущего. И эти перспективные возможности применимы в значительной степени и при конструировании проблем управления.

Ключевые слова: интеллект, контроль, мудрость, методология, познание, сознание, элемент

1 Введение

Несомненно, наш интеллект, и в большей степени его эмоциональная составляющая дает тот импульс к созданию моста между прошлым, настоящим и будущим, который определяет перспективы нашего дальнейшего существования. И тут встает вопрос о сохранении целеполагание собственного эмоционального интеллекта, его мыслительной деятельности. Особое значение здесь играет внешнее воздействие на человека окружающего его мира. Человеческий ум, приходя в соприкосновение с внешним миром, собирает факты, группирует, анализирует, синтезирует, делает выводы и строит на этом материале все свои эмоциональные интеллектуальные процессы.

Результат этой деятельности переходит внутрь самого человека, перерабатывается и, обогащенный полученным опытом, преобразуется в мудрость. Именно мудрость является одной из граней человеческой мыследеятельности. Проявленная мудрость способна на решение, так как давно это решение оплодотворилось. Эмоциональный интеллект здесь преддверие мудрости, и, когда он заострен, как бы на пике своих сегодняшних возможностей, сливается в сферу синтеза [1]. По мнению М.А. Холодной: «мудрость - высший уровень интеллектуального развития личности, связанный с эффективным анализом, оценкой и предсказанием событий обыденной жизни людей» [2]. Каждая мысль рождает действие. Самая ничтожная мысль создает крохотное действие; поэтому широко мысля, даже при потере, остается достаточный потенциал для существенного последствия [1]. Акцентируя внимание на тему сегодняшней статьи, нельзя пройти мимо того факта, что изучение проблем управления и их конструирования, в целях их дальнейшей разработки, не только теснейшим образом связаны с мыследеятельностью самого руководителя и его

интеллекта, но и в дальнейшем преобразуется в некую структурно-интегративную методологию.

2 Постановка задачи

Основной задачей автор ставит перед собой возможность решения управленческих задач с помощью конструирования некоторой структурно-интегративной методологии, где мыслительная деятельность руководителя ставится во главу угла.

3 Результаты исследования

Прежде всего, нужно поставить вопрос умения правильно мыслить. И надо заметить, что совсем не так легко научиться мыслить правильно, и особенно организовать этот процесс, процесс мыследеятельности при разработке какого-либо исследования или решения поставленных задач. Требуется достаточно много времени, чтобы овладеть своим мышлением, поставить его на научные рельсы. Невероятные усилия требуются для развития напряжения мыслительной деятельности высокого качества и, тем не менее, хотя задача не из легких, она достижима. И здесь на помощь руководителю приходит эмоциональная составляющая мыслительной деятельности самого руководителя.

Что мы знаем на сегодняшний день о мозговом обеспечении эмоций и мышления и чего мы не знаем? Это «что», само его существование мы часто отрицаем лишь потому, что многие феномены мыслительной деятельности, и творчество в том числе, как бы единичны, трудновоспроизводимы и расшифровка ключа к познанию их сущности, лежит на «дне моря» нашего незнания [3]. Положение о том, что человек мыслит при помощи своего мозга общепринято, это в современной научной среде является прописной истиной. Однако, как и на всякую прописную истину находят свои и довольно весомые возражения. И действительно, а что именно

происходит в процессе мозговой деятельности, в мозге, чтобы родилась, оформилась, развилась и, может быть, выразилась в словах и действиях мысль [4]? Этот, очень интересный и весьма сложный вопрос автор раскрывает через призму мыследеятельности руководителя в момент проработки конструкций, связанных многогранно с проблемами управления.

Изучение проблем управления, как и стадия, их конструирования, весьма сложный процесс и наряду со способностью получать и сохранять информацию, стоит, и задача способности сопоставлять данные полученного опыта и делать на его основе те или иные выводы, проще говоря, уметь рассуждать и мыслить. В самом мыслительном процессе, как уже говорилось, выше участвуют, как чувства, так и разум, объединяясь и синтезируя чувственные и логические формы познания. Жизненный опыт становится основой для формирования опережающего мышления, позволяющего реагировать упреждающими действиями и определять недостающие в цепочке этапы, а не фокусироваться лишь в оперировании большим количеством воздействий [5]. В результате накопленный опыт начинает анализироваться с теоретической точки зрения, и на его основе формируются предпосылки для разработки процедуры осмысления, синтеза и созидания [6].

Особенность мыслительной деятельности любого руководителя, которая связана и обусловлена его профессиональной деятельностью – это, прежде всего его практическая направленность, на реальные объекты и процессы, людей и их взаимодействия. Хотелось бы подчеркнуть, что мыслительная деятельность руководителя так же направлена на изучение теоретической базы вопроса, используя символы и знаки, немаловажную роль здесь играет контроль, контроль собственной мыследеятельности.

Природа любого явления не может быть понята на уровне описания его свойств. Чтобы объяснить природу той или иной реальности значит, прежде всего, вскрыть ее структуру, так как структура является основой ее функционирования.

Так как же уйти «внутрь»? Как рассмотреть за бесчисленным проявлением психической реальности если не саму реальность, то хотя бы ее конторы? Непосредственную помощь может оказать структурно-интерактивная методология в сфере специфики построения конструкций и дальнейшего решения управленческих проблем. Адаптируя психологические исследования в ключе построения конструкций управленческих проблем можно сказать, что, как и физические познания объекта заключаются в выявлении законов взаимодействия элементов с целью объяснения природы его целостности, и как следствие, выявление постулата того, что целое меньше своих частей [2].

Сама категория интеграции предполагает, что у частей из которых «собрано» целое имеются специфические свойства, обеспечивающие

возможность возникновения между ними определенных связей. Интеграция проявляет себя двояко, с одной стороны, в том, что часть, входящая в состав нового, более сложного целого, утрачивает некую долю свойств, либо они преобразуются, другой, в том, что у самой новой целостности появляются новые свойства, которые базируются на тех связях, которые возникли при вхождении частей в это образовавшееся целое [2]. И таким образом интегративный процесс, происходящий внутри конструкции, является механизмом его существования и условием проявления у него ряда качественно новых свойств в достижении решения проблем. Важным, по мнению автора в рассмотрении подобных конструкций с помощью структурно-интегративной методологии является признание ведущей роли структурных характеристик объекта относительно тех конкретных проблем, которые он обнаруживает в тех или иных кластерах самой конструкции. Задача руководителя, как центральное звено конструкции, при построении своей мыслительной деятельности в решении узла проблемы, заключается в объяснении свойств проблемы исходя из особенностей устройства и функционирования их происхождения. Однако задействовать данную методологию для описания процесса мыследеятельности на уровне анализа самого процесса практически не возможно. Чтобы осуществить это необходимо перейти к анализу особенностей внутренней организации этого психического образования, которые предполагает системные свойства. Необходимо добавить, что изучать связи в конструкции при процессе мыслительной деятельности, вовсе не значит исследовать его структуру, ибо структура мыследеятельности как психического процесса не тождественно характеру связей между его свойствами.

Необходимо подчеркнуть, что структурно-интегративный подход вводит в сферу психологического анализа проблемы, в сфере рассматривания характеристик изучаемого процесса. В области процесса мыследеятельности - решение управленческих проблем состоит из выстроенных компонентов, частей, элементов и соединения базируется на опыте самого руководителя (более подробно об этом будет описано ниже), где немаловажную роль играет пространство и время вокруг самого руководителя как исследователя проблемы.

Структурно-интегративная методология применительно к изучению конструкции проблем управления, раскрывает следующие аспекты анализа:

1. элементы (или компоненты) и их ограничения, которые являются неотъемлемой частью конструкции, здесь проявляется их природа, раскрывается полнота состава, уровень развития и степень стабильности;

2. связи между элементами, которые раскрывают не только состав и строение конструкции, но и проявляются в развернутых микропроцессах;

3. целостность, проявляется в слиянии отдельных элементов в единую структуру, характеризуются рядом качественных новых свойств;

4. место и роль проявления данной проблемы в ряду других элементов конструкции;

5. создание фильтрующих барьеров (экранирования) своей мыслительной деятельности в процессе рассмотрения проблемы.

Необходимость обращения руководителя к методологии структурно-интегративного подхода диктуется самой природой целостности сформировавшихся психических явлений, в том числе и мыслительной деятельности интеллекта.

Рассмотрим более подробно заключительную часть аспекта анализа структурно-интегративной методологии.

Автором предлагается создание фильтрующих барьеров или экранирования своей мыслительной деятельности, которые дадут возможность принятия более правильных решений, в том числе и рассмотрение управленческих проблем через конструирование. Дело в том, что наши представления при синтезе принятия решений находятся в прямом соответствии с нашим сегодняшним развитием. Когда у нас появляется некая экранированная территория, которую надо защищать и контролировать, то это, прежде всего шаг вперед к развитию, и прежде всего к развитию и расширению сознания. С развитием сознания, связанное, в данном случае с интересами решения проблемы, появляется понятие контроля над окружающей эту деятельность территорией, территорией мыслительной. И чем больше поверхность этой территории, тем больше связи возникает при контроле, тем быстрее развивается интеллект и сознание. И не отсюда ли наше стремление познавать, завоевывать, расширять собственные границы? И, по мнению автора, чем богаче человек эмоционально, тем больше в его подсознании возникает связей, которые непосредственно стимулируют развитие его сознания и интеллекта, тем более продуктивен руководитель в своей работе.

Способность на время отойти от привычных установок, ограничений, позволяет расширить область возможностей, открытых для рассмотрения. Снятие давления опыта, и в то же время, находясь в «коридоре собственных знаний», повышает чувствительность к очень слабым ассоциациям, на основе которых и ищутся новые идеи, решаются проблемы [6]. Этому может способствовать создание воображаемого «места» для размышления, абстрагировавшись от посторонних внешних воздействий.

И что же дает подобное «место» для раскрытия проблемы? Постоянно возвращаясь в «место» своей мыследеятельности, руководитель постепенно

создаёт целостность картины волнующей мысли и получает ответ. Без смятений и хаоса в сознании, контролируя весь процесс [6].

Здесь важно подчеркнуть, что при осмыслении и принятии того или иного решения, в процессе построения ответов и их проверок руководитель должен учитывать все особенности ситуации, в которой он находится, поскольку даже малейшие детали могут иметь решающее значение. И главное, результаты такой мыслительной деятельности сразу используются для изменения проблемной ситуации.

Сложность такого рода мышления выдвигают особые психологические требования к интеллектуальным способностям самого руководителя.

Сам принцип мышления руководителя должен быть стабильным, отличаться высокой степенью устойчивости, и здесь способность к экранированию и созданию «места» для размышления дает мощнейший импульс к созиданию и мыслительной деятельности, с продуцирующим эффектом. А сами решения руководителя должны быть ясными, четкими, не допускающие возможности их превратного толкования, что соответственно облегчит проверку их исполнения [7].

Способность к инсайту (озарению), также относится к основным чертам руководителя, занятого решением проблемы, так как внезапное понимание существования проблемной ситуации, выражающийся в возможности мысленно увидеть связи между ее элементами под новым углом зрения. Именно это, скорее эмоциональное, качество мыследеятельности руководителя позволяет на основе обобщения больших массивов информации прогнозировать не только ближайшие, но и отдаленные результаты своей деятельности.

Способность руководителя уметь правильно принимать решения в конфликтных ситуациях и разрешать конфликты также, по мнению автора, говорит о коммуникативной компетенции, опыте, мудрости и качестве мыслительной деятельности, интеллекте руководителя [8].

8 Выводы

Делая заключение, можно сказать, что хороший руководитель, руководитель к месту, должен обладать определенным уровнем интеллекта, с его высокой эмоциональной составляющей. Однако говорить о том, что высокоразвитый интеллект – синоним хорошего руководителя не стоит, прямой взаимосвязи между уровнем интеллекта и уровнем исследования проблемы нет. Есть лишь некоторая зависимость, но скорее не прямая, а опосредованная множеством условий и прежде всего, на взгляд автора, уровнем профессиональной подготовки, самого руководителя, важной составной частью, которой является и его эмоциональная и психологическая подготовка.

Возможность изучения научной части вопроса с точки зрения науки управления и как пример использование структурно-интегративной методологии в разработке конструкций проблем управления, может дать руководителю возможность находится на таком уровне развития своих процессов мыследеятельности, которые, по мнению автора лишь помогут открыть новые пути. Пути расширения сознания и как хочется верить не только в его профессиональной деятельности.

Использованная литература

- [1] Клизовский А 2000 *Основы миропонимания новой эпохи* Минск Вид-Н Лотаць 383
- [2] Холодная МА 2002 *Психология интеллекта. Парадоксы исследования* Санкт-Петербург Питер 272
- [3] Воронцов В 1976 *Симфония разума* Москва Молодая гвардия 294
- [4] Бехтерева НП 2008 *Магия мозга и лабиринты жизни* Москва Санкт – Петербург Сова 383
- [5] Минцберг Г 2008 *Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров* Москва Олимп-Бизнес 301
- [6] Мищенко С 2011 *Управление генерацией результативных идей 20я научно-практическая и учебно-методическая конференция Наука и технология – шаг в будущее* Рига ИТС 6(2) 67
- [7] Miscenko S 2014 *Modality Of Managing The Generation Of Resultant Ideas: Multidimensional Organization Structure* The 12 International Scientific Conference “Information Technologies and Management” Riga
- [8] Тихомиров В 1984 *Психология мышления* Москва Изд-во МГУ 272

По мнению автора в статье была предпринята попытка приподнять лишь малую толику тех вопросов, которые касаются мыследеятельности руководителя. Дальнейшие разработки автора будут направлены на интеграцию в поставленный вопрос «конфликта», где «конфликт» сможет сыграть роль динамичного ключа воздействия, при решении поставленных перед руководителем проблем.

Социальное конструирование и управленческая реальность

Севи́ль Гусейнова

ISMA, Латвия, seville78@mail.ru

Аннотация

Данная статья содержит описательное сравнение двух подходов к решению проблем управления – типизация и принятие уникальных решений. Типизация рассматривается на основе социальных технологий. В результате рассмотрения таких подходов, как социальное конструирование и социальная инженерия выявляется основа типизации – социальные институты. Выдвигается проблема несостоятельности социального конструирования и социальной инженерии при решении управленческих задач в экономической среде, так как наличие института не гарантирует снижение или полное отсутствие транзакционных издержек. В качестве эффективного подхода к решению проблем управления предлагается поиск уникальных решений.

Ключевые слова: институты, конструкт, технологии, типизация, уникальность

1 Введение

Науку управления справедливо относят к социальным наукам. Одна из форм управления – социальное проектирование, которое, однако, не является всеобъемлющим явлением в управлении социальной средой [1, с. 19]. Создание определенной социальной среды должно быть научно обоснованным. Социальное конструирование является деятельностью, которая позволяет задать определенные параметры для желаемого социального объекта вне зависимости масштабов влияния.

2 Подход конструирования

Впервые понятие «социальное конструирование» было введено Бергером и Лукманом в труде "Социальное конструирование реальности" (1967) [2]. Авторы предлагают подход конструирования социальной реальности, состоящий из четырех уровней с преобладанием традиции над инновацией, которые в свою очередь могут быть использованы по отдельности [2].

Первый из них - хаби́туализация, опривычивание, рутинизация, превращение в повседневность. Среди множества реальностей существует одна, представляющая собой, по мнению авторов, реальность наиболее существенную, чем иные - реальность повседневной жизни. Повседневность не является проблематичной. Социальное конструирование такой реальности состоит в ее почти автоматическом воспроизводстве через традицию, память, через передаваемые из поколения в поколения знания и представления.

Второй уровень авторы называют типизацией, которая предусматривает классификацию объектов. Повседневность содержит «самовоспроизводимые непроблематизируемые типизации», восприятие, тип и взаимодействие с ним в стандартной ситуации.

Таким образом, социальная реальность представлена совокупностью типизации, которые в своей сумме создают повторяющиеся образцы взаимодействия и составляют социальную структуру [3].

Третий уровень и способ социального конструирования реальности, воплощения идей в соответствующее общество, социально признавшее эти идеи и сделавшие их коллективными представлениями, - это институционализация, которая закрепляет типизацию. Любая типизация уже есть институт. Однако не все институты являются типизациями. Формула «Мы делаем это снова» заменяется формулой «Так это делается». Одним из самых распространенных и эффективных инструментов для реализации этого уровня являются массмедиа [2]. Внедрение необходимой идеологии при помощи телевидения, радиовещания, различных печатных изданий и Интернет позволяет охватывать огромную аудиторию и тем самым превращает третий уровень в глобальное явление. Государственные, национальные границы разрушаются и нужные идеи становятся коллективными представлениями больших социальных групп. Социолог Т. Луман подчеркивает, что «всё, что современных человек знает о мире, он знает из массмедиа» [4, с.37]. Средства массовой информации уже долгое время являются самыми эффективными социальными технологиями, конструирующими личную идентичность [4]. Социальные технологии активно применяют медиа, PR и маркетинговые группы, оказывая влияние на людей и тем самым создавая потребности, которые лягут в основу нового института или послужат подкреплением уже существующему.

Четвертый уровень социального конструирования реальности – легитимация - процесс, служащий передаче только что сложившихся институтов новым поколениям. Легитимация способствует обоснованности в глазах тех, кто не устанавливал эти

институты и, вместо того, чтобы безоговорочно принять старый институт, захочет создать новые варианты переделки общества. Данный процесс является предупреждающим отвержением социальных установлений, как фикций по отношению к «психо-физиологическим потребностям, реальности инстинктов и соблазнам гедонизма» [3]. Легитимация создает новые формы смысловой передачи уже имеющихся значений и интеграции этих значений. Полный цикл социального конструирования реальности включает указанные способы в качестве ступеней [2].

Помимо типизированных коллективных представлений, институты включают в себя роли и статусы, систему санкций и социального контроля для поддержания норм, порядок, общие цели, установки и образцы поведения, учреждения, кодексы, законы, осуществляющие деятельность по удовлетворению различных потребностей [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что главное решение, предлагаемое Бергером и Лукманом типизация и сохранение во времени созданного социального конструкта, как шаблона для избегания проблемных ситуаций с обязательной опорой на институционализацию. В предложенной социальной конструкции не предусматривается места индивидуальности, так как в основу деятельности положены институционализм и объективность.

3 Социальная инженерия

Родственной деятельностью в прикладном ключе является социальная инженерия, призванная решать практические задачи в работе с социумом, посредством совокупности научных и прикладных подходов по изменению поведения и социальных установок индивида [5]. Основополагающая роль отведена психологам, знающим поведенческие и когнитивные особенности человека, что позволяет достичь определенной цели по реализации социальной стратегии и осуществлять масштабный контроль. Путем изменения социальных установок и поведения человека, социальная инженерия создает и изменяет организационные структуры и социальные институты. Во многих источниках термин «социальная инженерия» имеет в разной степени негативную окраску и представляется как деятельность, направленная на создание заведомо оптимальных социальных структур, в которых человек рассматривается как пассивных объект манипуляций [5].

В вышеупомянутых формах управления отчетливо прослеживается основа – социальный институт, как устойчивая форма организации, которая посредством деятельности людей, создает некую социальную реальность. Социальные институты создаются исторически, целенаправленными усилиями для удовлетворения потребностей людей, которые участвуют в деятельности института [6]. Любому институту свойственны идеология, правила и

устойчивая привязка к традициям, что позволяет влиять на поведение людей, создавая тем самым некий социальный конструкт (социальный концепт) – продукт конкретной культуры, общества, института.

4 Проблемы данного исследования

Существование институтов и какой-либо деятельности человека или социальных групп невозможно представить вне экономики.

Научное творчество Рональда Коуза - идеальная экономика, нулевые издержки и сама теорема Коуза, заслуженно подвергается критике. Первое критическое замечание в адрес теоремы Коуза состоит в следующем: в мире нулевых транзакционных издержек нельзя использовать для доказательства каких-либо теоретических положений эти самые издержки [6, с. 37; 7]. Кроме того, «при четкой спецификации прав собственности и отсутствии транзакционных издержек маловероятно, что механизм рынка обеспечит общественно оптимальный выпуск благ, производство которых сопровождается внешними эффектами» [8]. И самое главное – возможны ли в принципе транзакционные издержки, равные нулю? Попытки новой институциональной экономической теории в виде теоремы Коуза конструировать реальность в пользу института не увенчались успехом, что означает, что объединение людей в группы по потребностям (институты) не гарантирует удовлетворения данной потребности.

Да, институционализм помогает разделить людей на группы (институты) по потребностям, что облегчает создание определенной социальной реальности; снижает транзакционные издержки экономических агентов (институтов или их представителей), однако для решения проблем управления в реальной жизни чаще является помехой, нежели эффективным инструментом, так как институты построены на потребностях.

Заведующий кафедрой прикладной институциональной экономики МГУ Александр Аузан в своих статьях доказывает, что в среде «иррациональных оппортунистов» «идеальное устройство мира недостижимо, а «транзакционные издержки – непобедимы». А.Аузан предлагает только одно: «научиться оценивать множество зол и выбирать наименьшее из них» [6], что в свою очередь является процессом принятия уникального решения для каждой конкретной ситуации.

Институты помогают людям с ограниченной рациональностью и оппортунистическим поведением [6]. Именно феноменальная природа человеческого поведения в экономической среде [9] заставляет задуматься о том, что не все проблемы в управлении можно решить при помощи типизации и социальных конструктов. Это мир «иррациональных оппортунистов», где каждый иррационален и оппортунистичен по своему. Из вышесказанного

можно сделать заключение о важности поиска уникальных решений проблем.

Связывание объективных закономерностей с характерными чертами должно проводиться на уровне опережающей управленческой компетенции, присущей для технологически лидирующих предприятий, а это, в свою очередь, требует высокой организованности управленческого аппарата и наличия единых принципов управления.

5 Выводы

Проблемами социального конструирования (инженерии, проектирования, институционализации) в основном занимаются социологи и философы [10], которые не дают решения реальных проблем, возникающих в управлении, и при большом объеме информации, посвященной социальным формам управления, придерживаются размытых формулировок. Социальное конструирование реальности с одной стороны предлагает инструмент управления - некий потребностно-поведенческий

шаблон, с другой стороны остаются не учтенными множество факторов, которые невозможно типизировать. Формула «Так это делается» неприменима в поиске эффективных решений проблем управления.

Институты не оказывают существенного влияния на управление, если управление осуществляется на основе принципов управления в соответствии с определенным стилем. Правила формальных и неформальных институтов вступают в противоречия из-за того, что потребности членов институтов разные, и тем самым усложняют решение проблемы.

Методы массовой типизации не позволяют решить проблемы управления, даже при условии снижения издержек на контракт. Успешное управление в современной реальности возможно при наличии двух основополагающих свойств - адаптируемость и обучаемость. Кроме того, необходимо отметить, что из эффективных управленческих подходов уходит массовость и традиционность, любая ситуация требует индивидуального подхода и уникального решения.

Использованная литература

- [1] Розин В М 2013 *Социальное проектирование (история вопроса и проблемы) Этоды по социальное инженерии: От утопии к организации* Москва Книжный дом «ЛИБРОКОМ» 320
- [2] Бергер П, Лукман Т 1995 *Социальное конструирование реальности* Москва Издательство «Медиум» 323
- [3] Федотова В Г 2009 *Социальное конструирование* Энциклопедия эпистемологии и философии науки Москва «Канон+» РООИ «Реабилитация» 672
- [4] Труфанова Е О 2011 *Социальное конструирование субъекта через призму медийных и сетевых технологий* Наука и социальные технологии Москва ИФ РАН 203
- [5] Пестова Г А 2011 Москва Издательство "Академия Естествознания" <http://www.rae.ru/monographs/100>
- [6] Аузан А А 2014 *Экономика всего* Москва Издательство «Манн, Иванов и Фербер» 160
- [7] Красильников О Ю 2002 *Критические замечания к «теореме Коуза»* Современные проблемы экономической теории и национальной экономики Саратов «Надежда»
- [8] Гребенников П И, Ривера Д К 2007 Теорема Коуза – реальность или фикция? Санкт-Петербург *Журнал Финансы и бизнес* 4
- [9] Ариэли Д 2012 *Поведенческая экономика* Москва Издательство «Манн, Иванов и Фербер» 296
- [10] Резник Ю М 1994 Социальная инженерия: предметная область и границы применения *Социологические исследования* 2 159

Исследование принципа дополнительности при объединении альтернативных теорий оценки финансового потенциала предприятия

Константин Чернявский¹, Ростислав Копытов²

¹LU, Латвия, kons.cern@gmail.com

²ISMA, Латвия, rostislavs.kopitovs@isma.lv

Аннотация

Осмысленное, точное и структурно представленное конструирование проблемы является основополагающей планово-методологической процедурой в процессе разработки докторской диссертации в сфере финансов. Любая попытка применения альтернативных теорий оценки финансового потенциала предприятия, несет автору некоторую неопределенность, связанную с оценкой и выбором тех или иных инструментов диагностики. Одним из возможных решений данной проблемы, является применение принципа дополнительности теорий с последующим получением нового знания. В данной статье представлены принципы объединения теории коэффициентного анализа и теории стоимости, с целью получения нового знания о финансовом потенциале предприятия.

Ключевые слова: деятельность, новое знание, противоречия, процесс, целостность

Введение

Докторская диссертация отличается от других видов исследования глубиной и уровнем конструирования проблемы, руководствуясь альтернативными и противоречивыми существующими теориями, непрерывно пополняющими друг друга. Чтобы автору не «потеряться» в огромных массивах информации, необходимо правильно определять целостность, единство, противоречия и формулировать принципы теорий с последующим получением «нового знания», необходимого для подтверждения или опровержения основной гипотезы исследования. В настоящем исследовании методологической направленности рассматривается принцип дополнительности при диагностике деятельности транспортного предприятия. В основе такого принципа заложено свойство воспроизведения целостности финансового состояния предприятия за определенный период его деятельности. Применение принципа дополнительности [10] требует при расшифровке сложной ситуации использования взаимоисключающих «дополнительных» классов понятий. В частности, мы имеем дело с получением новых экспериментальных данных о стоимости предприятия в долгосрочной перспективе. Такие данные накапливаются в ходе предоставления набора данных о комплексе коэффициентов, характеризующих устойчивость функционирования предприятия в краткосрочном периоде. Использование принципа дополнительности позволяет установить эквивалентность, существующую между двумя классами понятий. С одной стороны, речь идет о стоимости предприятия [5, 6], интегрирующей его деятельность за десятилетний период, с другой стороны исследуются

значения более двадцати коэффициентов [1, 2, 9], вычисляемых ежегодно. Оба класса понятий позволяют комплексно описать противоречивые ситуации в двух различных сферах познания: общей деятельности за достаточно большой период времени и разрозненных действий за годичный интервал. В первом случае принятие решения осуществляется на основе дедуктивного анализа, во втором случае мы имеем дело противоположным подходом - индуктивным анализом, проводимом на краткосрочной основе.

В нашей интерпретации принцип дополнительности выражает изменение понимания предмета знания, которое необходимо при диагностике деятельности предприятия. При такой интерпретации мы имеем дело с двумя разными срезами, каждый из которых задается через различные призмы принятых теоретических и эмпирических средств. При этом мы уходим от осознания реальности в «точном виде», и останавливаемся на приближенных представлениях экспертов. Такие представления позволяют на базе различных объективных средств осознать один и тот же процесс, который изучается во взаимоисключающих условиях. Мы имеем дело взаимодействия с одним и тем же конкретным объектом, но, в отношении которого по известной форме формируются два различных содержания. Причем эти содержания воспроизводятся в различных свойствах. Наличие различной проявляемости свойств объекта основывается на правомерности и равноправии двух научных описаний объекта. Такие описания выполняются на основе двух различных теорий, представляющих один и тот же объект, одну и ту же предметную область.

Важно подчеркнуть, что одна и та же предметная область в соответствии с принципом дополнительности описывается двумя разными теориями [3, 4].

Обе теории различаются исходными позициями. В качестве таковых выступают переменные, которые характеризуют то, что берется за основные неопределяемые величины – стоимость, [8] состояние стабильности [7]. Обе теории исследуются посредством построения математических моделей с использованием различных разделов математики – дифференциальных уравнений, теории вероятностей, теории игр и др. При этом интерпретация результатов моделирования одних и тех же явлений, описываемых одним процессом с использованием разных математических средств, дает хотя и близкие заключения, но все же разные выводы. В настоящем исследовании выявленное противоречие используется как приложение принципа дополнительности.

1 Природа взаимного дополнения альтернативных теорий

Любая деятельность, представляющая совокупность последовательных операций, образующих собой отдельные действия. Объектами деятельности являются реальные действия, состоящие из операций. Исследуемые в работе понятия деятельности [Щедровицкий, Пригожин, Нив, Новиков, Каммингс, Литвак] привели к тому, что в ходе диагностирования некой деятельности необходимо не только точно представлять целостную деятельность как систему создающих ее цепочек, но и определить точное название деятельности. В ходе исследования, проведенного в контексте обозначенных аспектов, было установлено, что такая всякая деятельность должна носить интегрированный характер, и должна простирается от момента возникновения готовой продукции. Что касается названия, то лучше всего под определение целостной деятельности подходит категория «логистическая деятельность», предложенная Игорем Ансоффом [Бизнес-стратегия]. Данный автор, считающий по праву отцом-основателем понятия стратегии [Каммингс], определил логистическую деятельность, как детализированное поэтапное преобразование ресурсов в продукцию. При такой постановке речь идет об интегрированном инструменте управления, способствующем достижению стратегических целей организации бизнеса за счет эффективного руководства действиями, позволяющими обеспечивать оптимальные операции по продвижению материальных потоков [12]. С позиции науки управления такая деятельность не является целостной, т.к. в ней не учитываются действия, выполняющиеся от момента формирования идеи до выработки стратегической цели, а также упускаются действия, которые происходят после выпуска конечной продукции. В данной работе предлагается расширить взгляд на логистическую деятельность и

заложить в ней эффект преобразования некой идеи в конечный продукт, характеризующий собой некое изменение, проводимое в системе управления.

Обозначенное соответствие сводится не только к дополнению комплексной логистической деятельности комплексным логистическим процессом, но и связано с обладанием информацией о целостной деятельности. Такой информации должно быть достаточно для построения единого процесса. Наличие достоверной информации на уровне требований позволяет не допускать ошибок в процессе, которые существенным образом сказываются на эффективности деятельности. Именно поэтому первоочередная задача создания результативной системы управления состоит в выработке готовности к своевременным опровержениям несоответствий, обнаруженных между описанием и требованиями. Такая готовность обеспечивает гармонию целостности и единства системы управления. Управляемость системы проявляется по мере снятия неопределенности, устраняемой в ходе дополнительного усложнения многомерной структуры связи и отношений. Многомерность структуры требует понимания места принципа дополнительности в общей системе принципов управления. [10, 12]. Многомерность понятий должна быть обоснована, почему в конкретной ситуации используются именно предлагаемые автором показатели и методологии. Для автора, самостоятельно, проводящего исследование это является достаточно тяжелой задачей, так как он, двигаясь вперед, инстинктивно получает результат, но, заранее не осознавая, какие закономерности единства теорий задействованы на данный момент. К примеру, при оценке финансового потенциала предприятия, одним из авторов была предложена формула финансовой нестабильности, состоящая из четырех параметров. Количество параметров обосновывается наличием четырех степеней свободы между пятью группами исследуемых коэффициентов – ликвидность, платежеспособность, долгосрочные показатели, темповые изменения и стоимость [3, с.117-119].

Рассмотренные пять групп показателей, сведенные из сотен и тысяч показателей, предложенных до настоящего момента мировой наукой, являются только некой частью общего (и то не всего доступного), а соответственно не могут не иметь противоречий.

2 Противоречия теорий как путь к новому знанию

Методология настоящего исследования строится на поиске нового знания, позволяющего организовать диагностику комплексной логистической деятельности с использованием принципа дополнительности. А новое знание, в свою очередь, строится на поиске не столько общего, но различного и противоречивого содержания.

Настоящая схема, в которой принцип дополнительности является ядром схемы, имеет целостное основание, у которого четыре грани.

Рассматривая первую грань целостности, необходимо учитывать принцип детерминизма. Данный принцип гласит, что все формы реальных взаимосвязей явлений, в конечном счете, складываются на основе всеобщей действующей причинности, вне которой не существует ни одно явление действительности. В том числе, и такие события, называемые случайными, в совокупности которых выявляются статистические законы. По мнению А.Теслинова [11], случайность – есть совпадение закономерностей, которых множество, с множественными колебаниями и частотами. Комплексная логистическая деятельность и комплексный логистический процесс изучаются в условиях снятия неопределенности.

Вторая грань целостности требует учета принципа соответствия, в частности, преемственность научных теорий. Новые теоретические построения полезны для развития системы диагностики, но если они не будут соотноситься с прежними, то система перестанет быть цельной, а эксперты и сотрудники в скором времени вообще перестанут понимать друг друга. В нашем случае теория, применяемая для предъявления требований к комплексной логистической деятельности не должна противоречить теории ее описания, которая применяется при изучении комплексного логистического процесса.

Третья грань целостности характеризуется принципом полярности, при котором каждая из полярностей дополняют друг друга. Комплексная логистическая деятельность и комплексный логистический процесс нужны для стабильной жизни предприятия. Каждое из теоретических образований, входящих в систему диагностики, строится с учетом определенных правил, и каждое из них обязано полезностью недостаткам другого. Положения каждого образования должны быть выражены с одинаковой свободой, обоснованы с одинаковой убедительностью. Иначе обоим не будет отдано предпочтение.

Четвертая грань целостности основывается на принципе уместности, который зависит от условий существования и окружения. Комплексная логистическая деятельность и комплексный логистический процесс должны быть соотнесены с контекстом, который определяется обстоятельствами наблюдения.

Четыре грани целостного отражаются в обычной трактовке дополнительности, при которой определены граничные условия существования предприятия. Такие условия, обладающие полярными признаками (энергетически-импульсная картина комплексной логистической деятельности и пространственно-временная картина комплексного логистического процесса), дают в интервале между ними третье состояние как синтез с новым признаком (новое знание

в условиях проектно-технологической культуры в виде графа и алгоритма) [10, с.311-314].

Нахождение данного «третьего состояния» уже свидетельствует автору о том, что он успешно начал конструирование противоречий и находится на пути к формулировке принципов. Ведь, до тех пор, пока автор попросту компилирует уже существующие теории, ему не видно граней целостности.

Затем, начинается самое сложное – определение ограничений. Зачастую автору на мгновение кажется, что его новое знание универсально, однако, необходимо помнить, что это возможно только в рамках отдельной модельной системы. Поэтому, соблюдая принцип предельности, автору необходимо рассчитать пограничные значения для своей модели, или «задать коридор».

3 Новое знание как обоснованное доказательство целостности

В данном исследовании комплексная логистическая деятельность дополняет до целого полярный по отношению к ней комплексный логистический процесс и наоборот. Так проводимые на практике компенсаторные меры одной из теорий должны быть дополнены другой. Допустим, теория коэффициентного анализа на уровне комплексной логистической деятельности предполагает провести экономические реформы. В этом случае в рамках теории стоимостного управления на уровне комплексного логистического процесса следует изучить этические нормы. Таким образом, классические схемы известных теорий дополняются спонтанностью масштабных обстоятельств, вызванных нетрадиционными мерами из других теорий.

Выделенные пары целого рассматриваются как дополнения, но никак как «нехорошие» или «плохие». В ходе дополнения одному из элементов отдается негласное предпочтение. Это связано с тем, что каждое явление не воспринимается нами «в чистом виде», а только через определенное намерение. Именно в таком намерении происходит отражение действительности как некое условие, которое представлено в виде заданного графа. Такой граф представляет целостные блоки проблемно-эвристической направленности. Для такого уровня характерны: неполнота, незавершенность и неопределенность, снятие которых происходит на нижнем уровне. Это происходит в ходе окончательной отладки алгоритма, проводимой в условиях детализации с использованием элементарных блоков научного знания классической теории.

Например, новое знание, раскрытое с позиции теорий финансового анализа и стоимости, выражается в прямом отказе от экстраполярного прогнозирования. Вместо этого, более высокие объективные результаты автором получены при «раскрытии потенциала», не в общем, а через определенные намерения руководителей,

выраженные в различных сценариях создания стоимости. Другими словами, мы не можем утверждать, что при трехлетней статистике 10%, 15%, 20%, в следующем году ожидается 25%. Вместо этого, мы анализируем, какой сценарий имеет место на данный момент, и какой является приоритетным на будущее. Таким образом, через новое знание произошло повышение объективности результатов, а также согласование бухгалтерских данных и управленческих решений данного предприятия [3].

Рассмотренная методология применена при исследовании деятельности европейского транспортного предприятия. Период исследования фактического материала составляет 10 лет: с 2001 по 2010 гг. В исследовании используются официальные данные регистра предприятия, конкретно опубликованные данные финансовой отчетности известного транспортного предприятия.

4 Выводы

В работе показано, что использование принципа дополнительности обогащает объективные средства диагностирования финансового потенциала предприятия за счет использования альтернативных теорий. Настоящее заключение получено при исследовании места принципа дополнительности в составе системы диагностирования. Принцип дополнительности, который был определен как основной принцип, действует в составе четырех принципов: детерминизма, полярности, соответствия и уместности. В итоге с учетом единства и целостности таких принципов разработана схема синхронизации комплексной логистической

деятельности и комплексного логистического процесса. Такая синхронизация потребовала не только обоснованного введения новых понятий, но и вызвало провести согласование между собой двух теорий. В ходе согласования осуществлялся переход от формальной теории к содержательной теории. Найдено представление формальной теории, выдвигающей требования для комплексной логистической деятельности в виде ориентированного графа. В рамках содержательной теории происходит отладка заданного алгоритма. Использование графо-алгоритмической концепции на примере действующего предприятия показало эффективность проведения принципиально новые обобщения. Такие обобщения строились для полярных, но уместных теорий, что позволило получить уточнения, пригодные для связывания теории стоимостного управления и теории коэффициентного анализа. Тем самым удалось не только точно описать одну предметную область исследуемого предприятия дополнительности двумя разными теориями, но и разработать компенсаторные механизмы по стабилизации деятельности. Результаты применения компенсаторных механизмов позволили выбрать наилучший вариант с точки зрения повышения качества диагностирования.

Настоящее исследование, носящее методологический характер, может быть ориентировано как прикладное в процессе разработки докторской диссертации в области экономики и управления, в рамках которого можно разрабатывать новые объективные средства диагностики деятельности предприятия на различных этапах его жизненного цикла и условиях функционирования.

Использованная литература

- [1] Altman E 1999. Corporate Financial Distress and Bankruptcy New York: Wiley & Sons
- [2] Blank I A 2011. Financial Resource Management Moscow Omega-L 234-251
- [3] Chernavsky K 2013 Events and Trends Control in Diagnostics of Financial Capacity of Transportation Companies Transport and Telecommunication 14(2) 116-129
- [4] Chernavsky K 2012 Financial Stability of Enterprise as the Main Precondition for Sustainable Development of Economy Regional Formation and Development Studies: Journal of Social Sciences 3(8) 36-46
- [5] Copeland T, Dolgoff A 2006 Expectations-Based Management Journal of Applied Corporate Finance 18(2) 105-108
- [6] Copeland T, Koller T, Murrin J 2008 Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies New York: John Wiley & Sons 155
- [7] Gilyarovskaya L 2006 Commercial organizations financial sustainability, it's analysis and diagnostics Moscow Unity 14-37
- [8] Ivashkovskaya I 2012 Company's value modelling. Strategical responsibility of board of directors Moscow Infra-M 112
- [9] Kaplan R, Norton D 2007 Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System Harvard Business Review: Managing for the Long-Term 2-14
- [10] Kopitov R, Faingloz L, Chernavsky K 2012 Using Principle of Complementarity when Diagnosing Complex Logistic Activities by Applying Alternative Approach Transport and Telecommunication 13(4) 310-321
- [11] Teslinov A 2011 Business Changes: 9 Rules and 70 Lessons of the Your Business Assigns Moscow Eksmo 272
- [12] Van Horne J, Vachowicz J Jr 2001 Fundamentals of Financial Management New Jersey Prentice Hall 77-84

Labas pārvaldības loma informācijas tehnoloģiju ieviešanā

Inguna Sudraba

Tautas Kustības no sirds

1. Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD) labu pārvaldību raksturo ar iesaisti, pārskatāmību, pārskatatbildību, tiesiskumu, efektivitāti, taisnīgumu un citiem raksturlielumiem. Ņemot to vērā, varētu teikt, ka **LABA ORGANIZĀCIJAS PĀRVALDĪBA** sevī ietver skaidri noteiktus mērķus un darba procesus, kompetentus darbiniekus ar definētiem individuālajiem uzdevumiem organizācijas kopējā mērķa sasniegšanā.

2. Organizācijas darbība sākas ar skaidra, pietiekoši ambicioza, taču reāli sasniedzama **MĒRĶA DEFINĒŠANU**. Ne mazāk svarīga ir šī mērķa komunikācija ar visu līmeņu vadītājiem, panākot arī katra individuāla darbinieka izpratni par to, kur organizācija vēlas nokļūt konkrētā termiņā.

3. Precīzi formulēta un izmērāma mērķa noteikšana, organizācijai ļauj atbilstoši veidot visefektīvāko vidi un pārvaldību. Vienlaicīgi nepieciešams apzināties, ka organizācijas mērķu sasniegšanai kā būtiskākā vērtība tiek noteikti tās **DARBINIEKI**.

4. Darbinieki ir “atslēga” organizācijas mērķu sasniegšanai, tāpēc no vienas puses ir jāapzina darbinieku kvalifikācijas prasības, lai darbinieki būtu objektīvi spējīgi un kompetenti savā darbā, taču no otras puses jābūt skaidri definētai pašai darba videi un sasniedzamajiem rezultātiem. Katra darbinieka uzdevumiem organizācijā jābūt sasaistītiem ar organizācijas kopējā mērķa sasniegšanu un ir būtiski, lai darbinieks saprot sava ieguldījuma daļu šajā procesā un šim ieguldījumam ir jābūt izvērtējamam.

5. Tikai izprotot katra organizācijas darbinieka potenciālu un nosakot sasniedzamos individuālos uzdevumus, tam atbilstoši var tikt precīzi definēti visi organizācijas **DARBĪBAS PROCESI** un var tikt pakārtota atbilstoši nepieciešamā darba vide jeb

INFRASTRUKTŪRA, tajā skaitā ir iespējams identificēt tos darbības procesus, kuru īstenošanai nozīmīgu atbalstu vai pilnīgu nodrošinājumu var sniegt informācijas tehnoloģijas.

6. Pieredze, reorganizējot Valsts kontroli 2005.gadā, apliecināja, ka informācijas tehnoloģijām ir nozīmīga loma organizācijas darbības efekti vizēšanā, taču tehnoloģijas (programmas) pašas par sevi problēmas organizācijā neatrisina. Tikai vispirms efektīvi sakārtojot darba procesus, kas ir viegli pielāgojami, nosakot skaidru darbinieku individuālo atbildību kopējo mērķu sasniegšanā, informācijas tehnoloģijas var tikt ieviestas organizācijā un var kalpot ātrākai un **EKEKTĪVĀKAI MĒRĶU SASNIEGŠANAI** kā arī **DARBĪBAS UZRAUDZĪBAI UN UZLABOŠANAI**.

7. Kā jebkuru procesu ieviešanai un pārmaiņu veikšanai arī tehnoloģiju ieviešanai organizācijā ir jābūt izsvērtai un plānotai, iepriekš izvērtējot arī **DARBINIEKU KOMPETENCI** un kapacitāti lietot organizācijai pieejamās tehnoloģijas. Piemērs Valsts policijā parāda, ka nepietiekami plānojot šādus procesus, valsts budžeta līdzekļi var tikt nelietderīgi izmantoti un par nodokļu maksātāju naudu iegādātās tehnoloģijas paliek neizmantotas.

8. Informācijas tehnoloģijas var būtiski palielināt **DARBINIEKA ATBILSTOŠĀ POTENCIĀLA IZMANTOŠANU**, kas ļauj ne tikai lietderīgāk un efektīvāk izmantot pieejamos cilvēkresursus, bet būt arī motivējoši pašam darbiniekam.

9. Lai organizācija strādātu efektīvi, tās mērķiem, darbiniekiem un tehnoloģijām ir jāatrodas ciešā sazobē jeb sadarbībā, un ceļā uz mērķu sasniegšanu jāspēj adaptēties situācijai, vienlaicīgi ņemot vērā tehnoloģiju ieviešanas **IZMAKSAS** attiecībā pret to **IEGUVUMIEM**.

Nokratija - nākotnes sabiedriskā iekārta

Viktors Dinēvičs

1. Kā rāda sabiedrisko sistēmu attīstības vēsturiskā pieredze, sākot ar ģimeni un beidzot ar valsti, visas nepieciešams pārvaldīt, vadīt. Pat sistēmas, kurās dominē stihiskas attiecības, pieprasa vadību.

Tāpēc jebkurā sabiedriskā sistēmā varam saredzēt divas apakšsistēmas – vadības subjektu un vadības objektu. Starp viņām pastāv **attiecību likumsakarība** – vadīšanas subjektam jāatbilst vadīšanas objektam (nevis otrādi).

Šai likumsakarībai pakļāvās visnenākās un pakļaujas arī šodienas valstu sabiedriskās sistēmas, sākot ar ģimeni. Šīs likumsakarības, neievērošana noved pie sistēmas sagrūšanas.

2. Bez vadīšanas attiecībām subjektā un objektā formējās arī citas attiecības un tām atbilstošas likumsakarības. Šo likumsakarību ievērošana nodrošina sistēmas attīstību kopumā. Svarīgākās likumsakarības daži dēvē par cilvēces izdzīvošanas principiem – globalizācijas imperatīvi.

3. Galvenie no tiem: morālais, ekoloģiskais un virtuālais imperatīvi. Neskatoties uz to, ka šie imperatīvi ietekmēja visu cilvēci, un mēs tos zinājām jau kopš seniem laikiem, šodien mēs esam sasnieguši robežu, aiz kura dabas resursu izmantošanā un morāles normu ievērošanā, mums nav kur tālāk doties, ja mēs gribam dzīvot kā cilvēki uz šīs planētas. Tikai ievērojot imperatīvus, mijiedarbojoties ar citām sabiedrisko sistēmu attīstības likumsakarībām, jebkura līmeņa sistēmā, cilvēci var glābt no slidenā ceļa.

4. Globālais morālais imperatīvs: aizliegums, kas globalizācijas laikmetā aizvien vairāk cilvēku attiecībās neatļauj morāles un ētikas normu neievērošanu. Tautas valodā runājot: „Nedari otram to, ko negribi, lai darītu tev”.

5. Globālais ekoloģiskais imperatīvs: aizliegums, kas globalizācijas laikmetā, arvien vairāk nepieļauj ekoloģisko sistēmu dinamiskā līdzsvara destabilizāciju, alkātīgu dabas resursu izmantošanu, vides piesārņojumu, attiecīgi tos neatjaunojot. Domāju, ka ekoloģiskajā imperatīvā jāiekļauj dabas bagātību atjaunošanu divu paaudžu laikā

6. Globālajā pasaulē pārstrādājamās informācijas apjoms daudzkārt pieaudzis. Tāpēc arvien vairāk jārēķinās ar objektīvo nepieciešamību nepārslogot mūsu smadzenes, ar lielu informāciju. Faktiski mūsu dzīvē parādās jauns imperatīvs – virtuālais imperatīvs.

7. Bet tā kā mēs jutami dodamies uz informācijas ēru, noosferas ēru, tad domāju, ka lietojams termins – „**virtuālais imperatīvs**”. Pienācis laiks ierobežot mūsu smadzeņu ļaunprātīgu izmantošanu. Tas var izraisīt smadzeņu bojājumus. Pretējā gadījumā, tāpat kā

neievērojot ekoloģisko un morālo imperatīvu nosacījumus, mēs pilnīgi iznīcināsim ne tikai dabu un personību savstarpējās attiecības, bet arī mūsu domāšanas galveno instrumentu.

8. Mūsdienu zināšanu pieaugums par noosferu dod iespēju arvien vairāk to izmantot, sabiedrisko sistēmu vadīšanā, izmantojot globālās likumsakarības, kas noved pie jaunas sabiedriskās iekārtas veidošanas - nookratiju.

9. **Nokratija** - [burtiski - prāta vara] augstākā demokrātijas forma, kur vara pieder augsti izglītotiem cilvēkiem, ar lielu praktisko pieredzi sabiedrisko sistēmu vadīšanā, un kuri nosaka valsts politiku, funkcijas, izmantojot objektīvās sabiedrisko sistēmu attīstības likumsakarības, ekoloģiskās, morālās un virtuālos imperatīvus globalizācijas procesu regulēšanā, veic globalizācijas analīzi un, var paredzēt pieņemto lēmumu sekas, ņemot vērā visas sabiedrības intereses.

10. Tā ir tāda valsts vai sabiedrības vadības sistēma, kas garantē visiem tās locekļiem izdzīvošanai nepieciešamo saprātīgo sociālo nodrošinājumu globālajā pasaulē. Tā ir vara, kas nav atkarīga no ierēdņu patvaļas, kaprīzēm, bet seko „vienotā saprāta” likumsakarībām

11. Vienotais saprāts apkopo idejas, nodrošina to korelāciju atsevišķās sociālās sistēmās, valstīs un valdības institūcijās. Jāatzīmē, ka „vienotais prāts” vai „kolektīvais saprāts” nepastāv tikai mūsu komunikatīvajos tīklos. Tas pastāv arī ārpus mūsu tehniskajiem rīkiem – noosferā.

12. Bez imperatīviem, sabiedrisko sistēmu vadīšanā svarīgu loma spēlē arī citas attīstības likumsakarības: „**intelektuālās attīstības likumsakarība**” nosaka, ka intelekta attīstībai (zinātne, izglītība, kultūra) vienmēr jāapsteidz ražošana. Atbilstoši darbojas **noosferas likumsakarība** – noosferas intelektualizācijas procesiem vienmēr jāapsteidz ražošana jebkurā tautsaimniecības nozarē (arī garīgā darba jomā); **Vispārējā ekonomiskuma likumsakarība** - visi mērķi, uzdevumi ir jāsasniedz vai jāveic jebkurā cilvēka darbības jomā ar mazāko iespējamo resursu patēriņu dotajā brīdī; **Vispārējais laika ekonomijas likums** izsaka vajadzību nepārtraukti samazināt sabiedriskā un individuālā darba laika patēriņu, lai apmierinātu savas vajadzības; **Nepārtraukta vispārējā sabiedriskā darba ražguma pieauguma likumsakarība** - pauž sabiedriskā darba apjoma samazināšanos uz produkcijas vienību, kurai vienlaikus samazinās arī izmaksas un cena.

13. Minēto imperatīvu un likumsakarību neievērošana agri vai vēlu noved pie sociālās sistēmas krīzes, sabrukuma, un tās galu.

Управление интеллектуальным капиталом компаний для целей трансформации национальной экономики РФ

А Хижняк¹, И Светлов²

¹ISMA, Латвия, arnold.khizhnyak@gmail.com

²Московский государственный областной социально-гуманитарный институт, Россия

Аннотация

Современный этап модернизации российской экономики будет связан не только с изменением приоритетов отраслевого развития, но и с сопутствующей этому трансформацией систем управления. Возможным вариантом решения данной задачи может быть применение концепции интеллектуального капитала, с целью комплексной диагностики имеющихся потенциалов субъектов и эффективного управления ими необходим акцент на интеллектуальный капитал. Данный подход позволит отслеживать и управлять взаимодействием между основными компонентами интеллектуального капитала, не допуская разрушения системы, вследствие нарушения ее целостности или диспропорции отдельных составляющих. Управление интеллектуальным капиталом может применяться как в рамках отдельного предприятия, так и крупными сетевыми образованиями, оценивая совокупный потенциал.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, система управления, инновационное развитие

1 Введение

Современный этап развития мировой экономической системы характеризуется интеллектуализацией производства, переходом к непрерывному инновационному процессу в большинстве отраслей и непрерывному образованию в большинстве профессий. Данные обстоятельства оказывают серьезное влияние на разработку и реализацию инновационных стратегий компаний, заставляя менеджеров искать новые источники и ресурсы развития.

2 Новые организационные формы

На долю технологий, изделий и оборудования, полученных с использованием новейших знаний и технологических решений, в развитых странах приходится от 75 до 85% прироста ВВП" [2, с.234]. Поэтому использование существующих потенциалов в рамках модернизации российской экономики будет связано не только с изменением приоритетов отраслевого развития, но и с сопутствующей этому трансформацией систем управления.

Для эффективной реализации существующих потенциалов необходимо учитывать и тот факт, что на современном этапе наиболее передовые фирмы осуществляют свои стратегические планы, основываясь на так называемой "ресурсной концепции фирмы", следствием чего являются стратегические инновации и сетевые формы организаций. При таком подходе основной целью становится "не подавление любой ценой соперника в рыночной конкуренции, а создание собственных трудно копируемых другими фирмами организационных компетенций как залога лидерства в бизнесе" [7, с.11]. Следовательно, управленческий

акцент все больше смещается в сторону эффективного использования внутренних ресурсов, формирующих потенциал самой фирмы и опосредовано соответствующей отрасли. Причем, опыт ряда передовых компаний и корпораций указывает не перемещение фокуса управленческого внимания с традиционных материальных ресурсов в сторону нематериальных. В частности, достижению организационных целей через наиболее эффективное использование корпоративных знаний. Основной задачей в таком случае является определение какие знания необходимы конкретной организации, где и как их можно приобрести и как применить эти знания для реализации стратегии компании.

Эти изменения отчасти могут быть объяснены тем, что знания стали ресурсом в экономическом понимании совсем недавно. По мнению П.Дракера, такое изменение значимости знаний связано с произошедшим в XX веке кардинальным сдвигом в сфере их применения. Следовательно, создание эффективной российской инновационной системы, позволяющей реализовать научно-технический потенциал, должно быть ориентировано, прежде всего, на формирование технологических сетей, которые представляют собой совокупность экономических субъектов, взаимодействующих друг с другом на всех этапах инновационного процесса. Особая роль в эффективном функционировании таких сетей отводится малым инновационным предприятиям, соединяющих сеть в единую структуру. Стоит учитывать многообразие форм организации инновационной деятельности малыми предприятиями, которые могут как самостоятельно создавать небольшие технологические цепочки, так и являться составным элементом, обслуживающим отдельный участок, крупной национальной или транснациональной технологической цепи.

Объединение разрозненных потенциалов отраслей и фирм в подобные сетевые структуры позволит получить синергетический эффект на приоритетных и прорывных направлениях развития экономики России. Но создание таких сетей определенно потребует трансформации систем управления различных уровней и систем их информационного обеспечения, поскольку существующая отчетность не всегда позволяет идентифицировать скрытые резервы роста. Возможным вариантом решения данной задачи можно рассматривать анализ интеллектуального капитала (ИК), с целью комплексной диагностики имеющихся потенциалов субъектов и эффективного управления ими. Такой подход позволит отслеживать и управлять взаимодействием между основными компонентами интеллектуального капитала, не допуская разрушения системы, вследствие нарушения ее целостности или диспропорции отдельных составляющих. Причем оценка и управление интеллектуальным капиталом может применяться как в рамках отдельного предприятия, так и более крупными сетевыми образованиями, оценивая совокупный потенциал.

3 Структура интеллектуального капитала

В современной экономической литературе отсутствует единая позиция в отношении трактовки понятия интеллектуальный капитал, многие научные формулировки отражают результаты исследований различных его аспектов. В практической деятельности руководители компаний могут использовать несколько упрощенное определение интеллектуального капитала как совокупности нематериальных активов, которые не находят отражения в финансовой отчетности, но могут быть кодифицированы, оценены и управляться компанией [1, с.92]. Ряд компаний даже публикуют некоторые отчетные документы по данному виду активов.

Отсутствие единства мнений в отношении трактовки понятия интеллектуальный капитал, подразумевает различные интерпретации его составляющих.

На наш взгляд, наиболее подходящей для практики отечественных компаний может быть классификация составляющих ИК, применяемая компаниями Skandia и использованная в труде Т.Стюарта. Интеллектуальный капитал компании составляют человеческий, организационный и потребительский капиталы. Две последние части могут объединяться и формировать структурный капитал.

Главное назначение человеческого капитала — создание и распространение инноваций (продукта, технологии, системы или структуры управления), тогда человеческий капитал проявляет себя в ситуациях, когда большая часть времени и способностей работников уходит на достижение новизны.

Клиентский капитал - это система деловых взаимосвязей компании с клиентами и поставщиками. Характеризуется такими качествами, как степень проникновения, распространение, постоянство, уверенность в том, что потребители и впредь будут отдавать предпочтение данной компании

Организационный капитал - это та часть ИК, которая включает порядок организации производственного процесса, организационные возможности компании по производству пользующихся спросом продуктов. На основе наработок, составляющих эту часть ИК, вырабатываются организационные методики по развитию и поддержанию всех составляющих ИК.

Однако необходимо учитывать, что структурный капитал, подобно человеческому капиталу, эффективен только в контексте стратегических целей компании. Ценность структурного капитала, как и капитала вообще, определяется не его наличием, а эффективностью использования. Таким образом, структурный капитал является проявлением организационных способностей компании отвечать требованиям рынка, возможности их использования для создания новых ценностей.

При этом Т.Стюарт подчеркивает одно обстоятельство, существенное при управлении интеллектуальным капиталом: "Компании не имеют прав собственности на человеческий и потребительский капитал, а являются их совладельцами наравне с работниками компаний или заказчиками и поставщиками. Только признав факт равноправного владения, компания может получать выгоду от управления этими нематериальными фондами" [3, с.236].

В рамках интеллектуального капитала именно человеческую составляющую можно считать ключевой, поскольку она является базисом для развития остальных его компонентов. "Модернизация экономики - это не только суперсовременное производство, но и кадры для него [6, с.11].

Инновации относятся к организационному капиталу предприятия, но источником их являются люди, т.е. человеческий капитал. Качественный уровень последнего в целом зависит от того, каких специалистов выпускают организации учебных заведений страны. Востребованность выпускников определяется количеством взаимосвязей и интенсивностью взаимодействия вузов, ссузов и предприятий, что отражается в клиентском капитале организации учебных заведений. Таким образом, клиентский капитал учебных заведений определяется с одной стороны организационным капиталом предприятия (внешний фактор), а с другой – человеческим и организационным капиталами самих учебных заведений (внутренний фактор).

Эффективность организационного капитала предприятия определяется человеческим капиталом, совершенствование которого может происходить через формирование заказов учебным заведениям, что приводит к увеличению клиентского капитала

учебных заведений. Определив стратегию развития предприятия, необходимо сформулировать требования к клиентскому капиталу организаций учебных заведений, на основе прогнозируемой характеристики организационного капитала предприятия.

В результате изучения данной модели представления интеллектуального капитала, Й.Руус с коллегами пришли к выводу, что каждая компания должна обладать уникальным пониманием того, какой из нематериальных активов действительно имеет ценность для организации при выборе наиболее обоснованного предположения и определении наиболее подходящих показателей. Кроме того, учитывая необходимость разработки каждой компанией уникальных норм значений для своих показателей, Руус со своими коллегами признал, что универсальные стандарты измерения ИК среди компаний или по отраслям появятся еще весьма нескоро [4, с.322].

4 Новый технологический уклад

Управление интеллектуальным капиталом требует особого внимания еще и потому, что в процессе преодоления экономикой РФ наиболее острой фазы мирового кризиса были выявлены следующие наиболее проблемные места, препятствующие ее эффективному развитию. В целом в промышленности более 50% технологий относятся к четвертому технологическому укладу, около 40% - к третьему, что определяет сложность задачи "догоняющей" модернизации; доля производительных сил, использующих пятый технологический уклад, в России в 2010г. составляет около 10% (в ВПК, авиакосмической промышленности) [5, с.380]; доля расходов на НИОКР со стороны компаний остается крайне низкой в сравнении с бюджетными расходами, в результате "общие расходы на НИОКР в России составляют около 1% ВВП, а в США - 2,7%, в Японии, Швеции, Израиле - от 3,5 до 4,5% ВВП"; недостаток инвестиций способствовал значительному сокращению производства нового машинного оборудования (в 30 раз меньше, чем в Китае и в 80 раз - чем в Японии); на 40% сократилось число научно-исследовательских организаций, а число их сотрудников уменьшилось в половину [8, с. 6].

Все эти факты указывают на необходимость серьезной трансформации и модернизации докризисной модели российской экономики. В противном случае, даже существующий на текущий момент потенциал не только не будет увеличиваться, а довольно быстро нивелируется на фоне общемировых тенденций.

Необходимо также создавать приоритеты для развития шестого технологического уклада, который будет формироваться до 2020г. (в Японии, США, КНР его формирование началось с 2009г.), в фазу

зрелости вступит через 30 лет (к 2040г.) Нам необходимо интенсифицировать научный и инновационный процесс для преодоления этого разрыва. В связи с этим объяснима необходимость приоритетов, которые следует отдавать высшему образованию и науке, и изменениям, которые позволят интегрировать вузы, науку и производство [5, с. 381].

Помимо этого, для осуществления стратегии национальной конкурентоспособности стране необходима "современная система техрегулирования, ... национальные реестры интеллектуальных объектов и инновационных кадров, а также эффективные институты управления занятостью". Пока же "машиностроение, приборостроение, электроника, IT и другие высокотехнологичные секторы формируют не более 6-7% российского ВВП" [9, с.4], при том, что в ряде стран G20 бизнес активно привлекается и "принуждается" к технологическому переустройству предприятий.

5 Выводы

Таким образом современная стадия развития экономики выдвигает необходимость формирования корпоративных систем управления существующими знаниями и потенциалами в различных отраслях, наиболее полно соответствующих отечественной специфике.

Достаточно большое количество экспертов отмечают, что именно интеллектуальный капитал становится ключевым ресурсом создания и поддержания конкурентного преимущества в условиях глобализации, развития новых технологий, снижающих роль традиционных, материальных ресурсов в обеспечении конкурентоспособности компании. Даже обладание информацией, как эффективнее использовать традиционные ресурсы может обеспечить лидерство в соответствующей отрасли.

Процесс модернизации экономической системы России должен осуществляться комплексно, по всем ключевым компонентам: институциональной, социальной, кадровой и образовательной, что подтверждается практикой многих стран. Отдельные единичные научно-технические прорывы в отсутствие конкурентоспособной промышленности не дадут возможности провести полноценную модернизацию, основанную на инновациях.

Совершенствование вышеозначенных форм управления экономических субъектов позволит на приоритетных направлениях развития национальной экономики «нарастить» необходимый объем инновационной инфраструктуры, ускоряющей процессы вывода на рынок инновационной продукции и способствующей увеличению потенциальных возможностей экономики РФ.

Использованная литература

- [1] Гапоненко А Л, Орлова Т М 2008 *Управление знаниями. Как превратить знания в капитал* Москва Эксмо
- [2] Гранберг Г 2006 *Движение регионов России к инновационной экономике* Москва Наука
- [3] Стюарт Т А 2007 *Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций* Москва Поколение
- [4] 2010 *Управление знаниями: Хрестоматия* Санкт-Петербург Высшая школа менеджмента
- [5] Кравцова В И 2010 *Формирование научного и кадрового потенциала для инновационной модели развития России (практика университета)* Москва НИИ ПМТ
- [6] Александров А 2010 Инженер до востребования // *Российская газета* № 276 (5355) 11
- [7] Катъкало В С 2003 Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления // *Вестник Санкт-Петербургского Университета Сер8Вып.3 (24)* 3-17
- [8] Примаков Е М 2011 Достижения не должны заслонять проблемы. // *Российская газета* № 5 (5381) 6
- [9] Степашин С В 2011 *Российская газета* №3 (5379) 4