

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Л.В. ДОКАШЕНКО, Л.С. ЗЕЛЕНЦОВА

# УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

МОНОГРАФИЯ

Рекомендовано к изданию Ученым советом  
государственного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2007

**УДК 65.01**  
**ББК 65.290 - 2**  
**Д-63**

**Рецензенты**

**доктор экономических наук, профессор Тяпухин А.П.**  
**доктор экономических наук, профессор Коньшев В.А.**

**Докашенко Л.В.**  
Д-63 **Управление устойчивым развитием организации: монография/**  
**Л.В. Докашенко, Л.С. Зеленцова –**  
**Оренбург: ГОУ ВПО ОГУ, 2007. – 204 с.**

**ISBN .....**

В монографии представлены и научно обоснованы исследования и разработки, обеспечивающие решение такой важной задачи как развитие предприятия. Предложенные научные выводы и рекомендации, основываются на фактических материалах и могут использоваться в практике деятельности предприятий промышленного комплекса, а также в процессе подготовки специалистов в области высшего профессионального образования по экономическим специальностям.

**ББК 65.290-2**

Д 0605010201

© Л.В. Докашенко  
© Л.С. Зеленцова  
© ГОУ ВПО ОГУ, 2007

**ISBN.....**

## Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы управления устойчивым развитием организации	9
1.1 Теоретические аспекты жизненных циклов организации	9
1.2 Развитие как общий принцип существования организации	30
1.3 Динамика равновесия как фактор развития организации	40
1.4 Закономерные предпосылки устойчивого развития организации	59
1.5 Управление устойчивым развитием организации	69
Выводы по первой главе	82
2 Моделирование процесса устойчивого развития организации	83
2.1 Систематизация факторов устойчивого развития организации	83
2.2 Теоретическая модель гармонического соотношения личности и организации	99
2.3 Определение сущности парадигмы нового организационного устройства	107
2.4 Моделирование механизма устойчивого развития организации	124
Выводы по второй главе	141
3 Методические основы разработки функциональных технологий менеджмента	143
3.1 Функциональная технологизация управления устойчивым развитием организации	143
3.2 Механизм реализации модели интегративного самоменеджмента организации	149
3.3 Экономическое обоснование внедрения технологий менеджмента	160
Выводы по третьей главе	166
Заключение	167
Список использованных литературных источников	170
Приложение А - Анкета «Определение мотивации к развитию персонала организации»	181
Приложение Б - Анализ результатов анкетирования по определению мотивации к развитию персонала организации	185
Приложение В	188
Приложение Г	189
Приложение Д	190
Приложение Е	191
Приложение Ж	192
Приложение З	193
Приложение И	194
Приложение К	195
Приложение Л	196
Приложение М	197

Приложение Н	198
Приложение О	199
Приложение П	200
Приложение Р	201
Приложение С	202
Приложение Т	203
Приложение У	204

## Введение

За период формирования рыночной экономики в России ее социально-экономическая система претерпела существенные изменения, но качественная перестройка так и не состоялась. Экономика России пришла как бы к равновесному кризисному состоянию, но в условиях других характеристик системы. И поскольку система уже иная, этот переход расценивается как качественное свершение. Но проблемы практически все те же - устойчивого экономического развития не наблюдается. Для того чтобы обеспечить устойчивое развитие национальная экономика должна быть способна к самообеспечению, самовоспроизводству, к качественному совершенствованию. Это выдвигает требования тщательного сопоставления внутреннего потенциала национальной экономической системы, ее собственных национально – экономических задач и целей развития, интересов ее населения и отдельных субъектов с внешней для нее глобальной системой хозяйства. По сравнению с большинством стран мира Россия обладает достаточными возможностями устойчивого и качественного развития. Тем не менее, пока сохраняется существенный разрыв с промышленно – развитыми странами. Это можно проследить на основе ряда индикаторов, характеризующих уровень внедрения информационных технологий и значимость научных исследований и разработок. Одним из распространенных показателей является доля затрат на НИР и НИОКР в ВВП. Если в Японии и США расходы на НИОКР составляют около 3% ВВП, в ЕС – около 2, то в России – меньше 1%. Очевидно, что в перспективе следует ожидать дальнейшего повышения значимости системы НИОКР, образования, подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров как главных индикаторов развития экономического потенциала любой страны и отдельно взятой организации.

Как свидетельствует исторический опыт, роль, и значение человеческого фактора в ходе развития неизбежно повышаются. В обстановке НТР и современного ее этапа – информационной революции – он превратился в решающее условие экономического роста и в целом общественного прогресса. По расчетам, в структуре совокупного производительного капитала доля невещественного капитала в развитых капиталистических странах возросла с 21 % в 1913 г. До 38 % в 1950 г. и 52 % в 1990 г.

В реформируемой экономике российские предприятия имеют серьезные предпосылки для успешного развития, в первую очередь, опираясь на значительный потенциал в области инноваций, высокий уровень образования, развитие информационных технологий. Основным фактором развития являются знания и квалификация его носителя, т.е. «человеческий капитал». Знания создаются образованными людьми в результате исследований и внедряются в человеческую жизнь в виде новых технологий. Новейшие наукоемкие технологии становятся факторами экономического роста только при условии наличия соответствующих человеческих ресурсов, навыков, компетенций, знаний, стремления и мотивации к развитию и самосовершенствованию. С сознания человека, его психологии и способностей к социальному

восприятию новизны, стремления к саморазвитию начинается любой процесс обновления. Развитие человека, будучи с философской точки зрения критерием безальтернативным, остается целевым ориентиром любого предприятия, стремящегося к устойчивому развитию.

В условиях стремительного развития техники и технологий производства большое значение приобретает потребность организаций в устойчивом развитии. Однако, это невозможно без управления, базирующегося на обоснованных управленческих решениях и функциональных технологиях менеджмента, которые бы отличались эффективностью, гибкостью, а также носили бы инновационный характер. Эти факторы объективно способствуют введению в экономический лексикон понятия «управление устойчивым развитием организации».

Устойчивое развитие организации (УРО) в рыночных условиях, прежде всего, зависит от своевременности и глубины постоянных изменений, прогнозирования спада кривой жизненного цикла организации, моделирования будущего развития, своевременного определения импульсов к обновлению. В связи с этим необходимы новые подходы к управлению развитием организации, направленные на усиление позитивной динамики в процессе качественных преобразований и основанные на приоритетности развивающихся технологий менеджмента. В рыночной экономике российские предприятия имеют серьезные предпосылки для успешного развития, опираясь на значительный потенциал в области инноваций, развитие управленческих и информационных технологий. Однако, основным фактором развития является стремление к развитию его носителя, так как качественные преобразования осуществляются образованными людьми в результате исследований и внедряются в виде новых технологий, поскольку любой процесс обновления начинается с направленности человека на саморазвитие.

Несмотря на то, что многие исследователи уделяли большое внимание развитию организаций, управление устойчивым развитием организации является одним из наименее разработанных вопросов.

Проблематикой теории управления занимались такие видные зарубежные ученые как Ф. Тейлор, Э. Мэйо, С. Бир, В. Паретто, П. Дракер, Р. Акофф, У.Р. Эшби, а также отечественные ученые Л.А. Богданов, А.К. Гастев, В.М. Глушков, Д.М. Гвишиани, Л.И. Евенко, Б.З. Мильнер, В.С. Конторович, В.С. Рапопорт и другие. Развитие науки управления в настоящее время продолжают осуществлять В.Г.Алиев, О.С. Виханский, И.И. Герчикова, Л.Д. Гительман, Л.С. Зеленцова, Э.М. Коротков, А.Г. Поршневу, Ф. М. Русинов, З.П. Румянцева, Э.А. Смирнов, А.М. Смолкин, Р.А. Фатхутдинов и другие. Огромный вклад в науку управления устойчивым развитием систем внесли В.В. Вернадский, Ю.П. Алексеев, Б.Е. Шпилев, А.Д. Урсул, А.П. Романович, В.А. Лось, В.И. Корниенко и другие.

Учитывая сложность задач управления устойчивым развитием организации как процесса целенаправленных качественных преобразований, определяющих положительную динамику показателей деятельности организации, возникает необходимость в разработке и использовании научно - обоснован-

ных современных технологий менеджмента, а также механизмов, мотивирующих развитие организации.

В научной литературе в недостаточной мере рассмотрен подход к управлению устойчивым развитием организации, ориентированный на стремление сотрудников к саморазвитию, рациональной организации деятельности. Не все специалисты едины во мнениях, однако, все они считают, что в основе этой теории лежат определенные нормы и ценности, связанные с внутренней средой организации. Развитие и самоорганизация человеческого фактора на принципах самоуправления и самоменеджмента, определяют способность к стратегической и синергетической интеграции подразделений предприятия. Авторы исследований о самоменеджменте Ф.М. Русинов, В.В. Лукашевич, А.Т. Хроленко, В.В. Распопов, В.Ф. Токарев и другие определяют самоменеджмент как менеджмент в полном объеме, однако, не внешний, а внутренний, направленный на субъект управления.

Теоретическая и практическая значимость выделенной проблемы, ее актуальность и недостаточная разработанность требуют обоснования новых теоретических и методических подходов к разработке механизма устойчивого развития организации, базирующегося на принципах интегративного самоменеджмента, и соответственно, исследования в соответствии с классической теорией развития теоретических и практических аспектов стадий жизненного цикла организации (ЖЦО); рассмотрения различных подходов к трактовке термина «устойчивость», определяющего способность организации развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних возмущающих воздействий; выявлении и систематизации факторов устойчивого развития организации с целью установления степени их влияния; разработки принципов, определяющих целенаправленность процессов управления устойчивым развитием организации; обоснования механизма устойчивого развития организации, определения его структуры, а также состав элементов, место и функции каждого элемента в процессе реализации стратегических целей устойчивого развития организации; разработки технологий, упорядочивающих управленческую деятельность.

Совокупность теоретических и методических положений, разработанных в монографии, представляет собой систему научно – обоснованных экономических решений, направленных на создание действенного механизма управления устойчивым развитием организации.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования обусловлена непосредственной направленностью основных теоретических, методологических и методических положений исследования на повышение эффективности управления устойчивым развитием организации посредством осуществления качественных преобразований. Особую значимость имеют разработанные автором механизм устойчивого развития организации и функциональные технологии менеджмента: прогнозирования УРО, трехуровневая технологическая модель мотивации УРО и организации интегративного самоменеджмента, которые могут быть использованы в целях повышения эффективности управления развитием в организациях промышленного ком-

плекса. Основные результаты, полученные в работе, позволяют осуществлять мероприятия по проектированию и моделированию будущего развития организации, улавливать импульсы к обновлению и своевременно осуществлять процессы качественных преобразований, модифицируя кривую жизненного цикла. Это позволяет рекомендовать их для использования на предприятиях промышленного комплекса с целью их долговременного и устойчивого развития.

Монография состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных литературных источников, приложений.



# **1 Теоретические основы управления устойчивым развитием организации**

## **1.1 Теоретические аспекты жизненных циклов организации**

Применение термина «организация» в современной науке и практике очень многообразно и поэтому возникает необходимость его осмысления, анализа и обобщения.

Определяя семантическое значение слова «организация», основоположник организационной науки А.А. Богданов в своем фундаментальном произведении «Тектология. Всеобщая организационная наука» писал: «Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей...» [22]. При более глубоком анализе, как отмечает А.А. Богданов, это понятие становится намного шире и относится, по его выражению, «не только к человеческим активностям», к рабочей силе, к средствам производства, но и к живой и неживой природе во всех ее проявлениях. «Природа – великий первый организатор; и сам человек – лишь одно из ее организованных произведений» [22].

Исходя из этого сущность термина «организация» следует определить как «внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленное ее строением; совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого; объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил» [192].

Так как в монографии термин «организация» рассматривается в трех аспектах, то первый аспект рассмотрения организации – это организация как процесс образования различных связей и упорядочения элементов структуры в процессе ее существования. В этом случае исходным является определение организации как внутренней упорядоченности, согласованности, взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого ( франц. *organization*, от ср. – век. лат. *organizo* – сообщаю стройный вид, устраиваю) [105]. Многие ученые рассматривают организацию именно в этом контексте [8,18,22,27,35,36,98,101,145, 156,157,167,185].

Чаще всего понятие «организация» ассоциируется с объединением людей, которых принято называть группами или организациями. «Организация (от лат. *organizo* – стройный вид, объединение) – объединение людей для достижения совместных целей» [105]. Интересной является точка зрения Дж. Гибсона, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Л.Е. Басовского, рассматривающих организацию как скоординированное образование, состоящее, по меньшей мере, из двух человек, которые работают во имя достижения общей цели или совокупности целей, а также Т. Парсонса, рассматривающего организацию как целевой саморазвивающийся и самовоспроизводящийся социальный институт. Более дополненное, на наш взгляд, определение дает Б.З.

Мильнер «Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей»[6].

Условием возникновения организации является необходимость осуществления некой сложной целевой совместной деятельности. Именно в таком качестве термин «организация» используется в Гражданском кодексе Российской Федерации при определении понятия юридического лица: «Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязательства, быть истцом и ответчиком» [39].

Когда процессы организации состоят из целенаправленных действий людей, тогда можно говорить об организации как о функции управления, суть которой – осуществление определенной структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно автономных частей. В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т. е. «организовывание».

Организация и управление – два фундаментальных неразрывно связанных понятия теории организации. Управление, а точнее управляющая система, уже сама по себе есть организация, некое единое, упорядоченное целое, состоящее из различных элементов, складывающихся в определенную структуру. Управление также рассматривается как функция по поддержанию в допустимых пределах отклонений системы от заданных целей. Сутью функции управления А.А. Беляев в [18] называет «осуществление определенной структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно автономных частей в системном объекте». Организация представляется самым распространенным видом целенаправленной деятельности человека по установлению и упорядочению отношений и связей.

Управление требует организации, а организация требует управления. Организация рассматривается как вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов или, другими словами, деятельность, направленная на установление и обеспечения связей между элементами системы, обуславливающих ее нормальное функционирование.

Очевидно, что основным носителем определения и установления таких связей, в соответствии с конкретными представлениями о необходимом порядке, становится человек, привносящий в них свое субъективное, интеллектуальное начало. Организация представляется самым распространенным видом целенаправленной деятельности человека, необходимо обеспечивающим, в той или иной степени, эффективное решение любой стоящей перед

ним задачи. Все, что осуществляется человеком, так или иначе организуется им. В этом смысле организация представляет собой определенным образом планируемый и осуществляемый человеком целенаправленный интеллектуально – материальный процесс установления соотношений, связей, зависимостей, построения форм и процедур.

В целях научного исследования представляется целесообразным использовать все три значения термина «организация», поскольку речь идет об управлении развитием организаций с разработкой их организационных структур (процессе), об организациях как управляемых объектах (предприятие) и об организационной деятельности, связанной с управлением коллективом (управление).

Ранее мы отметили, что «организацию» можно рассматривать как некое упорядоченное состояние элементов целого, что весьма близко к определению понятия «система». Рассмотрим, насколько эта близость существенна и не поглощается ли одно понятие другим, а также насколько правомерно их раздельное использование. Без понятия «организация» нет понятия системы. Данный тезис лежит в основе монистического представления о Вселенной как беспредельном разнообразии форм и типов организованности – от неизвестных науке элементов микромира до человеческих коллективов и звездных систем. основополагающие идеи теории систем разработал Людвиг фон Берталанфи. Однако, анализируя сущность организации, А. А. Богданов задолго до него высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношения целого (системы) и элементов (частей), показал, что организационное целое не есть сумма его частей. Тем не менее научный вклад Л. Берталанфи оказал самое серьезное влияние на основы теории бизнеса и менеджмента. Система, по Л. Берталанфи – это комплекс взаимодействующих элементов, которые в своем единстве образуют некоторую целостность [18].

Американский специалист Р. Джонсон называет системой «организационное сложное целое; совокупность или комбинацию предметов или частей, образующих комплексное единое целое»[19]. Система – это не простая, случайная совокупность объектов, лишенных каких-либо внутренних связей, а такая их совокупность, в которой все составляющие взаимосвязаны друг с другом и которая вследствие этого реагирует на внешние взаимодействия как нечто целое.

Система – это совокупность, в которой все составляющие взаимосвязаны друг с другом и которая вследствие этого реагирует на внешние воздействия как нечто целое.

Подробный анализ различных трактовок понятия «система» представлен в ряде работ [1,6,8,13,14,16,19,21,44,59,85,156,164]. Одни авторы определяют систему как совокупность переменных, свойств и сущностей (У.Р. Эшби, Э. Шуфорд). Другие авторы связывают систему с целенаправленной активностью (И.М. Верещагин, Н.Г.Белопольский). Следующая группа авторов основывается на понимании системы как множества элементов, связанных между собой (А.Н. Аверьянов, Ю.В. Чайковский, Г. Кребер, М. Заде, Ч.

Дезоер). Четвертая группа авторов базируется на определении системы через указание ее признаков (Р. Джонсон, Ф. Каст, В.Г Алиев, И.Пригожин).

Большая советская энциклопедия определяет, что «система (от греч. systema – целое, составленное из частей; соединение), множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство» [105]. А. Рапопорт вносит в определение системы существенное дополнение, определяя, что «система – это не просто совокупность единиц, а совокупность отношений между этими единицами» [132]. Система выступает как динамическое единство, организуемое процессом взаимодействия. Именно благодаря взаимодействию вещи оказываются в такой связи, что существуют в качестве элементов определенных систем, подчиняясь их закономерностям и проявляясь в их свойствах: целостности, эмерджентности, гомеостазисе. Близкое по смыслу определение дает Э.А. Смирнов «Система выступает как динамическое единство, организуемое процессом взаимодействия» [148]. В данных определениях подчеркивается три важных вывода: во – первых, о присущей системам целостности; во-вторых, наличие у системы качеств, которые отсутствуют у составляющих ее элементов, и, в – третьих, возможности получения искусственных систем управления и самоуправления, в которых, по определению Н.К. Анохина, взаимодействие и взаимоотношение приобретают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного результата. Ведь любая система – это синергетическая целостность.

Но как мы уже отмечали, организация – не только соединение, но и процесс по упорядочению, который имеет свои законы и принципы функционирования. Организация и система – понятия тождественные лишь в той части, которая касается рассмотрения их как целостных образований. Любая система может рассматриваться как результат организационных преобразований, сменяющих одно состояние системы другим. Слово «организовывать» означает «превращать в систему, упорядочивать, располагать систематически» [112]. Соответственно, система – результат процесса ее организации. А.М. Смолкин дает следующее системное определение организации «организация – это установление и обеспечение связей между элементами системы» [149]. Из существующих определений можно выделить четыре базовых положения в качестве признаков системы:

- 1) Предполагается, что существует определенный порядок расположения материалов, энергии и информации (конструкция системы);
- 2) существует цель, для достижения которой создана система;
- 3) выходы материалов, энергии и информации размещены в соответствии с заранее установленным порядком;
- 4) существует совокупность предпочтений (приоритеты, критерии, оценки), обеспечивающая оптимальное (предпочтительное) сочетание элементов системы.

Основными частями системы являются - вход; процесс или операция; выход.

Вход представляет собой материальные, трудовые, финансовые, энергетические, информационные ресурсы и различные сочетания их видов и воздействий на систему.

Операция (процесс) как часть системы должна быть устроена таким образом, чтобы необходимые процессы воздействовали на каждый вход в определенное время и в определенной последовательности для достижения желаемого выхода.

Выход системы является ее продуктом или результатом. Существуют два критерия качества выхода: стабильность и надежность. Эти требования определяют нормы функционирования системы: стабильность характеризует непрерывность выхода, надежность – согласованность компонентов в процессе действия системы.

Простое на первый взгляд понятие системы имеет фундаментальное значение для понимания процессов и явлений в любых объектах и окружающем мире как беспредельном разнообразии взаимосвязанных систем, имеющих иерархическую структуру. Выход системы любого уровня служит входом для системы следующего уровня, которая, в свою очередь, обеспечивает вход системы более низкого уровня.

Описать систему – значит определить ту функцию, которую она должна выполнять (сформулировать цель), определить воздействующие на систему факторы и их интенсивность.

Рассмотрение организации как системы является весьма продуктивным, так как позволяет систематизировать и классифицировать организации по ряду общих признаков. Так, достаточно обобщенная классификация систем по признаку иерархии уровней сложности дается в [67]. Эта классификация, разработанная К. Боулдингом, может быть применена в полной мере к существующему многообразию организаций в природе и обществе. Кроме рассмотренной существуют классификации по способу образования – естественные и искусственные, по предсказуемости поведения – детерминированные и стохастические. Также системы подразделяются на материальные и абстрактные. Д. Хан считает, что организация как предприятие согласно присущим ему свойствам относится к материальной системе, так как существует реально [179]. По степени восприятия влияния на организацию внешних сил могут быть выделены открытые и закрытые системы. Всякая организация может быть отнесена к открытым системам, если она обменивается с внешней средой энергией, информацией, системным продуктом, и к закрытым – если такой обмен не происходит. Представления об организации как закрытой системе доминируют в теории организации примерно до конца 60-х годов, несмотря на то, что идеи открытых систем присутствовали в теориях систем Д. Катца и Р. Кана, Ф. Селезника, Ч. Барнарда, Л. Берталани, а также в теориях человеческих отношений Ф. Ротлиберга и У. Диксона, Ф. Герцберга и Д. Макгрегора. Однако банальность такого взгляда стала со временем очевидной, так как ни в одной из моделей организации, включая классическую, не отрицаются определенные взаимоотношения организации с внешней средой. Основываясь на теоретических разработках Л. Берталани

фи, Д. Катц и Р. Кан определили девять характеристик организаций как открытых систем:

- 1) ввод энергии и вещества из внешней среды;
- 2) преобразование ресурсов на входе в систему;
- 3) выход, обеспечивающий поступление производственного продукта в окружающую среду;
- 4) системы как циклы событий: продукт на выходе обеспечивает поступление новых ресурсов на вход и начинается новый цикл;
- 5) организации как открытые системы запрашивают из среды больше энергии и других ресурсов, чем преобразуют в выход;
- 6) наличие информационного входа: системы выборочно собирают информацию о своей среде, а также о результатах своей деятельности (чтобы в дальнейшем эту деятельность скорректировать);
- 7) устойчивость: системы могут длительное время не изменяться при неизменности параметров входа – выхода;
- 8) дифференциация: открытые системы движутся в направлении дифференциации и структурного развития.
- 9) эквивиальность - разнообразие путей достижения организационных целей [85].

Теория открытых систем рассматривает организации в качестве комплексных систем, состоящих из частей, которые следует изучать как единое целое. Организация не является изолированной от внешней среды. Предпринимаемые действия направлены на то, чтобы обеспечить ей устойчивое состояние. Основной задачей предприятия является обеспечение развития за счет трансформирования внешних воздействий и адаптации к происходящим изменениям. Так как элементами организации являются живые люди, то администрация должна учитывать особенности проявления человеческой природы в трудовом процессе. Отдельные элементы системы, так называемые подсистемы, имеют собственные потребности, которые также требуют удовлетворения. Кроме того следует учитывать мотивацию поведения индивидов.

Теория открытых систем будет полезна до тех пор, пока они стимулируют обучение и понимание как одного из способов осуществления анализа. Это в точности соответствует подходу Гарета Моргана, использовавшего понятие «открытая система» в качестве одного из возможных способов описания организации. Кроме того, теория открытых систем стала предшественницей общей теории систем [67].

Открытые системы также способны к саморегуляции путем соответствующей реакцией на изменения параметров среды, используя в свою очередь, собственные ресурсы. Организация не являясь изолированной от внешней среды, в современной науке рассматривается как система, взаимодействующая с динамичной внешней средой, постоянно изменяющаяся, как мы отмечали выше, входы (тип потребляемой информации, энергии, ресурсов) и выходы (тип системного продукта). В.Д. Могилевский утверждает, что в «такого рода системах заранее программируется не входное воздействие, а требуемое состояние системы, то есть следствие воздействия на объект, в

том числе и управления. Для реализации принципа априорно находится программный закон изменения состояния системы во времени, а задача системы формулируется как обеспечение приближения действия состояния к требуемому выходу. Это достигается путем определения разности между требуемым состоянием системы и действенным, которая используется для нахождения управления, призванного свести к минимуму это рассогласование» [99]. Такой подход позволяет проанализировать текущее состояние и развитие организации как результат изменений внешней среды или адаптации организации к внешней среде. Система адаптивна, если при изменении состояния окружающей среды и/или внутреннего состояния, при котором уменьшается ее эффективность в достижении одной цели или более, она реагирует или дает отклик, изменяя собственное состояние и/или состояние внешней среды таким образом, чтобы восстановить хотя бы часть утраченной эффективности. Открытые системы способны к саморегуляции, а также адекватной реакции на изменения параметров внешней среды, что говорит об адаптивности. Р.Л. Акофф в [6] выделяет два типа адаптации. Первый – пассивная адаптация, когда система изменяет свое поведение для повышения эффективности деятельности в изменяющихся условиях. Именно с этим типом адаптации столкнулся Чарльз Дарвин при исследовании биологических видов как систем. Второй тип – активная адаптация, предполагает воздействие системы на внешнюю среду с тем, чтобы системное поведение в настоящем и будущем стало более эффективным. Этот тип адаптации высвобождает систему из – под власти эволюционного развития. В этом случае адаптация рассматривается не как приспособление к изменениям внешней среды, а как активное практическое изменение этой среды сообразно собственным потребностям системы. А.А. Беляев в [18] подчеркивает, что «Адаптация социально – экономической системы – это не просто приспособление, а всегда развитие, идущее по пути системной дифференциации, направленное на достижение максимальной устойчивости системы за счет образования дополнительных связей внутри нее». Далее он развивает мысль о том, что система адаптивна, если она способна адекватно реагировать на изменения внешней среды. Для этого необходимы адаптационные ресурсы. Аналогичной точки зрения придерживается Н.А. Калигин «...возникающие во внешней среде и параллельных системах изменения в виде возмущающих импульсов должны улавливаться и анализироваться соответствующими структурными подразделениями организации, которые готовят адекватные решения, позволяющие адаптироваться к внешним воздействиям» [65]. Такой угол зрения созвучен с концепцией адаптивности китайского военачальника Сунь-цзы. Многие принципы, изложенные в «Трактате о военном искусстве Сунь-Цзы», могут применяться не только в военном деле, но также и в экономике, установлении межличностных отношений и в формировании бизнеса «... достижение победы за счет таких действий, которые изменяются в соответствии с изменениями, происходящими у противника» [67]. Такой аспект рассмотрения адаптивности системы, на наш взгляд, наибольшим образом соответствует концепции устойчивого развития организации. Адаптивность как свойство сис-

темы должно быть присуще всем системам, функционирующим в изменяющейся среде. Адаптивная система сохраняет свою работоспособность в условиях непредвиденного изменения, как самой системы, так и внешней среды, а также является критерием организованности. Это означает, что в социально – экономической системе может функционировать организационный механизм, способный результативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде в целях устойчивого развития. В основе механизма лежит способность организации как системы к саморегуляции деятельности. Адаптивность является внешним проявлением организованности социально – экономической системы, которая реализуется во взаимодействии с внешней средой. От степени организованности зависят в конечном итоге ее адаптационные возможности. От способности организации адаптироваться к изменениям внешней среды, соответствующим образом реагировать на ее изменения, от целенаправленной переориентации к новой стратегии развития зависит ее жизнеспособность и развитие. Ведь свойство адаптивности социально – экономической системы проявляется в концепции ее развития, в частности концепции устойчивого развития.

Только адаптивная организационная структура может обеспечить способность организации к сохранению своего равновесия в условиях существенных изменений. В основе механизма адаптации лежит способность организации как системы к саморегуляции деятельности. Организация получает определенные сигналы от внешней и внутренней среды, свидетельствующие о существенном изменении ситуации. Воспринимая эти сигналы, она определяет целесообразность адаптации, вырабатывает соответствующую целевую ориентацию и, если это необходимо, начинает осуществление изменений. Как основное условие адаптивности В.Г. Алиев в [8] определяет гибкость, поскольку «гибкость позволяет обеспечивать:

- возможность действия механизма саморегуляции, самонастройки, самокорректировки процесса, так как при возникновении необходимости могут быть оперативно изменены соответствующие характеристики процесса;
- большую согласованность между собой отдельных стадий процесса, так как может быть своевременно изменена ориентация соответствующих стадий;
- адаптацию процесса и системы, его осуществляющей, к изменяющимся условиям, так как изменения в ориентации и реализации процесса могут проводиться без запаздывания вслед за изменениями внешней и внутренней среды;
- большую надежность осуществления процесса и большую гарантированность получения соответствующих результатов, так как при возникновении отклонений и сбоев в ходе процесса могут быть своевременно внесены необходимые коррективы».

Любая организация является социально – экономической системой, так как на ее базе реализуются интересы людей. Совокупность общественных коллективных и личных интересов людей (политических, экономических,



социальных) влияет на состояние системы и процесс ее развития. Поэтому в монографии рассматриваются социально – экономические системы, где главным свойством данного класса систем является то, что в их основе лежат интересы людей, поскольку главным их элементом является человек. В отличие от биологических или технических систем в организации социально – экономических систем связи между элементами носят менее устойчивый характер. Поэтому их необходимо не только устанавливать, но и постоянно поддерживать и развивать, т.е. обеспечивать их бесперебойное, устойчивое функционирование.

Представление о целостности системы конкретизируется через понятие «связи». При определении понятия «связи» мы исходим из того, что специфика системы не исчерпывается особенностями составляющих ее элементов, а, прежде всего, определяется характером связей и отношений между определенными элементами. А.П. Шептунин называет связью «...такое отношение между двумя явлениями, когда изменение одного из них предполагает определенное изменение другого» [190]. Поэтому выявление связей позволяет познавать предметы не непосредственно, а опосредованно, через другие предметы, находящиеся с ними в той или иной связи. Это положение может быть использовано при разработке механизмов устойчивого развития организации, подразумевающего наличие системообразующих, прямых и обратных связей, под влиянием которых система функционирует и развивается.

К системообразующим относятся все целевые связи, ибо реализация цели подчиняет себе функционирование всех элементов организационной системы, а также причинно – следственные связи, так как без учета факторов внешней и внутренней среды трудно достичь устойчивого развития организации. Кроме того, наличие связей делает необходимым при исследовании систем, являющихся самоорганизующимися, изучение цели и целесообразного характера их поведения.

Особый интерес представляют прямые и обратные связи в системе, которые заключаются в том, что при переходе от прямой связи к обратной происходит взаимозамена субъекта и объекта воздействия. Субъект становится объектом, а объект – субъектом. Именно единство субъект – объектных и объект – субъектных взаимодействий определяет целостность структуры системы. В процессе самоорганизации (на практике реализуется как самоуправление) – происходит слияние субъекта и объекта управления в единое целое.

Типологическая характеристика связей приводит к понятию структуры как упорядоченной совокупности составляющих систему элементов и их взаимосвязи друг с другом. Иными словами, структура – это «тип, форма внутренней организации системы» [188]. Основная функция структуры заключается в том, чтобы обеспечить системе внутреннюю прочность, устойчивость. Путем комбинации элементов системы, их изменения можно получить организационную структуру, способную к устойчивому развитию, на основе высокой степени согласованности и взаимосвязи всех компонентов

структуры, при этом очень значимы их качественные и количественные характеристики. Необходимо наличие определенных структурных элементов, обладающих адаптивными возможностями и создающих противодействие возможным, в том числе спонтанным изменениям. Способность к изменению гибкие и адаптивные структуры проявляют тогда, когда возникает необходимость в изменениях, которые могут улучшить функционирование организации. Для того, чтобы развивать, необходимо менять, прежде всего, структуру внутренних связей.

Отличительными признаками системы, исходя из вышеизложенного, являются связь, целостность и структура. В процессе развития системы происходит качественное преобразование частей вместе с целым. Следует отметить, что структура системы оказывает влияние на ее работоспособность и функционирование. Исходя из вышеизложенного, связь, целостность и структура являются отличительными признаками системы, а уровень целостности последней зависит от целеустремленности, полноты набора компонентов, качества каждого компонента и плотности взаимосвязей, как между компонентами, так и между каждым из них и целым. Следует отметить, что системы могут развиваться, то есть переходить в такие состояния, которые качественно отличаются от предшествующих, то есть всякая система имеет свой генетический аспект. Причем в ходе развития системы происходит качественное преобразование частей вместе с целым. При формировании новых уровней организации происходит перестройка прежней целостности, появление новых параметров порядка. Для этого необходимо познавать закономерности структурных превращений различных организационных систем, используя их для целей развития организации, создавать условия для непрерывного, поступательного развития, а также управлять организационными процессами.

Рассматривая организацию как динамическую систему, необходимо говорить о происходящих в ней различного рода процессах, которые могут быть условно разделены на самоорганизуемые, организуемые и смешанные, а также обратимые и необратимые.

Самоорганизуемые - это процессы, которые совершаются сами по себе, благодаря взаимодействию тех или иных факторов, в тот время как организуемые всегда кто-то осуществляет, направляет как бы волевым порядком. Очевидно, что смешанные процессы представляют сочетание первых и вторых.

Рассмотрим процессы самоорганизации. Следует отметить, что это процессы, в ходе которых самообразуется, самовоспроизводится и самосовершенствуется организация как сложная динамическая система. Отличительной особенностью для них является целенаправленный, но вместе с тем естественный, спонтанный характер: это процессы, протекающие при взаимодействии системы с окружающей средой, в той или иной мере автономны, относительно независимы от нее.

В.Г. Алиев в [8] выделяет 3 типа процессов самоорганизации:

- процессы, благодаря которым происходит самозарождение организации, т.е. возникновение качественно нового целостного формирования из некоторой совокупности объектов определенного уровня;

- процессы, поддерживающие определенный уровень организации при применении внешних и внутренних условий ее функционирования;
- процессы совершенствования и саморазвития организаций, которые способны накапливать и использовать прошлый опыт.

В основе теорий самоорганизации лежит принцип развития. Под самоорганизацией обычно понимается свойство системы обретать пространственную, временную или функциональную структуру за счет согласованного взаимодействия компонентов внутри системы при отсутствии упорядочивающих воздействий со стороны среды. Как следует из литературных источников, саморганзация – это понятие для обозначения процесса структурообразования в результате действия внутренних детерминантов при специфических условиях. Причем причиной возникновения структур являются внутренние детерминанты, внутренние свойства системы, внешние же (факторы) – всего лишь повод.

Основными характеристиками самоорганизации любой системы и ее развития является необратимость, выражающаяся в саморазвитии систем и их определенной направленности, что формирует кооперативные процессы, которые, в свою очередь, есть результат самоорганизующихся человеческих устремлений, интересов, ценностей и потребностей. Чтобы система была самоорганизующейся и имела возможность прогрессивно развиваться, она должна удовлетворять следующим требованиям: система должна быть открытой, адаптивной, цели и действия ее компонентов должны быть согласованы друг с другом; система должна быть динамичной, система должна находиться вдали от состояния равновесия.

Также в монографии считается необходимым рассмотреть обратимые и необратимые процессы. Впервые четкое различие между обратимыми и необратимыми процессами было проведено Н. Кондратьевым: «Под эволюционными, или необратимыми, процессами мы понимаем те изменения, которые при отсутствии резких посторонних пертурбационных воздействий протекают в определенном и в одном и том же направлении» [70]. Неповторимость, или необратимость, означает лишь невозможность изменения направленности процессов в каждый момент времени, что характерно для обратимых процессов. Поэтому «под волнообразными (повторимыми или обратимыми) процессами, - подчеркивает Кондратьев, - мы понимаем те процессы, которые в каждый данный момент имеют свое направление и, следовательно, постоянно меняют его, при которых явление, находясь в данный момент в данном состоянии и затем меняя его рано или поздно может вновь вернуться к исходному состоянию» [70]. Именно к такому роду обратимым процессам относятся сезонные колебания конъюнктуры, колебания длительностью примерно в 7 – 11 лет, известные как «промышленно – капиталистические циклы», и, наконец, открытые Н. Кондратьевым и названные его именем большие колебания конъюнктуры, охватывающие 50- 60 лет. Сам Н. Кондратьев занимался преимущественно исследованием обратимых процессов, но при этом отдавал себе отчет в том, что они составляют лишь часть сложного и в целом необратимого процесса экономического развития. Поэтому проблема развития организаций, прежде всего, проблема ступеней развития». В связи с

этим возникает необходимость обратиться к теории жизненных циклов организации (ЖЦО).

В своем существовании каждая СЭС проходит определенный жизненный цикл, включающий фазы от образования до гибели и означающий как процессуальность развития, так и его стадийность. Для каждой фазы жизненного цикла характерны свои качественно определенные процессы, различающиеся направленностью, глубиной и скоростью изменений, происходящих в системе, в уровне ее организованности, потенциале, положения в среде.

Концепции жизненного цикла применимы для всех динамических систем. Широко распространено понятие о жизненном цикле организации как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени. Организационная система (как общность людей или предприятие) развивается согласно заданным параметрам цикла, очень похожего на цикл развития товара. В результате жизнедеятельности систем происходит изменение парадигмы их существования. Периоды изменения тенденций жизнедеятельности предприятий в результате исчерпания внутренних возможностей или же под воздействием внешних факторов являются переходными периодами или, в отдельных случаях кризисами, которые могут стать причиной гибели предприятия. С точки зрения менеджмента возможное наступление банкротства является кризисным состоянием предприятия. Это значит, что оно не способно осуществлять финансовое обеспечение своей производственной деятельности. Причиной банкротств может быть невыполненная предприятием миссия, плохой менеджмент, выпуск устаревшей продукции, неэффективная маркетинговая деятельность, низкий профессионализм персонала, конкурентная борьба, форс мажорные обстоятельства и другие причины. Сегодня можно наблюдать процессы банкротств одних предприятий и периоды расцвета других. Этот факт позволяет нам говорить о том, что у предприятий есть свои этапы и закономерности развития. Зная эти этапы и учитывая их, можно обеспечить непрерывное развитие, переход на качественно новую ступень жизненного цикла предприятия. Переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными. Эти этапы являются свободно связанными между собой в повседневной жизни. Эти свободные взаимосвязи обеспечивают им необходимые для развития приспособляемость и гибкость. Это говорит о том, что развитие можно моделировать.

Для описания этапа кризиса или гибели организации может быть использовано математическое моделирование, позволяющее утверждать, что в точке перегиба при переходе от стадии интенсивного развития в стадию дефилирующего развития необходимо проводить изменения, целью которых является непрерывное развитие организации. Такое решение позволяет осуществить профилактические меры, которые не допускают переход организационной системы в стадию застоя или гибели. Для описания этапа деградации или гибели системы может быть использована теория катастроф. Катастрофами в их математическом представлении принято называть скачкообраз-

ные изменения главного параметра организации в ответ на плавные изменения векторов целевой функции. В случае прохождения организационной системы через линию бифуркаций, следствием чего является скачок (катастрофа), нередко возникает задача вынужденной реорганизации или утилизации структурных компонентов организационной системы. В состояниях неустойчивости в точках бифуркаций система становится особенно чувствительной к внешним воздействиям. Банкротство и кризисное состояние предприятия может служить примером катастроф и описано с позиции теории математических катастроф. Как известно, теория катастроф (Р.Том, А.А. Андронов, В.И. Арнольд, Р. Гилмор), используя многих предшественников (Ж.А. Пуанкаре, К. Гедель, У.Р. Гамильтон, Д.У. Гиббс, Л.Д. Ландау, Ле Шателье, А. М.Ляпунов, Х.Н. Лоренц, Д.Д. Томпсон и др.) дает универсальный подход исследования скачкообразных процессов с изменением качества.

Кроме стадии гибели организационной системы, для описания которой использовалась теория катастроф, возможны и другие структурные превращения многокомпонентных организационных систем под воздействием внутренних причин на стадии развития. Закономерности самоорганизации таких систем изучает синергетика. Синергетика сосредотачивает свое внимание на процессах неустойчивости, состояниях динамического хаоса, порождающих ту или иную организацию, порядок. Закон синергии распространяется на сложные самоорганизующиеся системы, которые состоят из многих компонентов. Взаимодействие этих компонентов при изменении структур в процессе их эволюции можно охарактеризовать следующими примерами самоорганизации. Структурные превращения возможны за счет медленного изменения воздействия факторов внешней среды и при эволюционном изменении энтропии системы, т.е. при переходе из начального менее упорядоченного состояния в более упорядоченное. Аналогичные структурные превращения могут происходить при усложнении состава компонентов и их потенциала, входных переменных, параметров состояния, а также других параметров, влияющих на изменение организационной системы.

Знание законов организации и закономерностей структурных превращений организационных систем позволяет использовать их в целях развития.

Теория жизненного цикла позволяет выделить составляющие предприятия, благоприятствующие изменениям и способности к развитию. Каждое предприятие имеет свой потенциал развития, свои условия его осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития всей социально – экономической системы. Поэтому оно находится в состоянии определенного отношения к общим циклам экономики, имея при этом собственные циклы развития. Они переплетаются, накладываются или расходятся различными своими фазами. Для каждой фазы жизненного цикла характерны свои качественно определенные процессы, различающиеся направленностью, глубиной и скоростью изменений, происходящих в системе, в уровне ее организованности, потенциале, положении в среде. Нельзя не согласиться с Н.Д. Кондратьевым в том, что «каждая последующая фаза цикла есть след-

ствие кумулятивно накапливающихся условий в течении предыдущего времени, и каждый новый цикл... столь же закономерно следует за другим, как одна фаза одного и того же цикла за другой. Но при этом необходимо помнить, что каждый новый цикл протекает в новых конкретно – исторических условиях, на новом уровне развития производительных сил и потому вовсе не является простым повторением предыдущего цикла» [70]. Более того, периодические колебания характеризуются тем, что начало подъема каждого цикла связано с внутрисистемными изменениями, а каждый спад сопровождается затяжными депрессиями наиболее значимых системных компонентов. Волнообразные процессы сочетаются с непрерывными эволюционными изменениями. Возникновение больших, средних, и коротких циклов является внутренней закономерностью системной динамики, имманентно присущей многим социальным системам.

Каждый элемент и компонент социальной системы (человек, подразделение и т.д.) – это самостоятельный, саморазвивающийся и саморегулирующийся организм, содержащий внутренние факторы поддержания собственного равновесия, предохраняющего его от саморазрушения как сложной системы. Строгая повторяемость и предопределенность способствует поддержанию равновесного состояния.

Переход от одной фазы к другой связан с качественными изменениями, происходящими в системе и «... начинается с возникновения зародышей новой фазы» [176]. Для образования зародышей требуются затраты энергии. Что касается развития организации, то требуются затраты человеческой энергии, направленной на его саморазвитие и самосовершенствование. Если рост зародышей новой фазы задерживается, то переход системы из одной фазы в другую тоже задерживается. Поэтому и составляет определенные трудности исследование процессов функционирования предприятий как социально – экономических систем и тенденций их развития.

Теория жизненных циклов – одна из распространенных современных эволюционно – телеологических, естественных моделей, рассматривающая развитие организаций как некий аналог процессов развития биологического организма, то есть живой системы, обладающей совокупностью характерных свойств, отличающихся от неживой материи. Организм (от лат. *organizo* - устраиваю, сообщаю, стройный вид) – естественно сложившаяся и развивающаяся форма жизни. Понятие «организм» прежде всего указывает на объективную природу возникновения, эволюционный характер становления и развития организации, естественный потенциал саморегулирования.

И хотя теории жизненных циклов организаций целиком построены на аналогиях пришедших из биологической науки; они до сих пор остаются достаточно популярными в силу своей эвристической притягательности. Эти аналогии основываются на понятии организации как совокупности реакций на социальные потребности и способности организации соответствовать своей внешней среде.

Первым экономистом, применившим к экономической теории заимствованную из биологии дарвиновскую аналогию эволюции, был Т. Веблен.

С этой точки зрения Т. Веблен заметно отличался от многих ученых, так как его понимание биологических процессов было более глубоким. Разновидности этой аналогии можно встретить в работах Й. Шумпетера, Г. Саймона, Р. Нельсона, К. Аржириса, Д. Макгрегора, Т. Бернса, Дж. Сталкера, П. Лоуренса и Дж. Лорша, К. Вейка, Г. Минцберга и других исследователей. Такой подход вполне допустим еще и по причине того, что здесь действительно много общего. Это относится как к строению, так и к поведению предприятия в окружающей среде.

Эта аналогия обладает множеством достоинств, в частности способностью быстрой реакции на изменения внешней среды; она также дополняет части организации процессами, а факты – взаимосвязями, подчеркивая важность изменений, многообразия, креативности и адаптивности. Предприятие рассматривается в контексте усиления жизненных форм. Однако аналогия с организмом не принимает во внимание те формы, которые удерживаются вместе с помощью идей, норм и представлений, и почти наверняка придает чрезмерное значение единству целого. Развитие предприятий как социально – экономических систем понимается как естественный, поэтапный и во многом запрограммированный процесс, предусматривающий неизбежное прохождение организацией ряда последовательных фаз (рождение, рост, расцвет, вымирание), при этом изменяются логика ее функционирования и тип стратегий. Поэтапно снижается гибкость реагирования на внешние изменения, но вместе с тем повышается способность к развитию внутри организации. Законы развития организации и человека одинаковы.

Но при аналогии социально – экономической системы с биологическим организмом исключается возможность миновать какую-либо фазу. Необходимо учитывать, что развитие биологической организации происходит в силу объективных законов, в то время когда развитием организации можно управлять, корректировать и направлять.

Биологическая аналогия, по мнению Ричарда Х.Холла, несет в себе источник путаницы, так как продолжительность жизни человеческих особей вполне предсказуема, чего нельзя сказать о предприятиях. Потенциал социально – экономических систем гораздо больше, чем у отдельных индивидов – это одна из самых важных их характеристик. Можно сделать вывод, что теоретически организации могли бы существовать бесконечно долго. Эта точка зрения очень близка нашему исследованию, но следует отметить, что потенциал организации состоит из потенциала работающих в ней людей, а потенциал развития организации напрямую зависит от стремления к развитию ее членов или, другими словами, потенциала к развитию членов организации. Под потенциалом организации принято понимать совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности [27]. Потенциал любой организации оказывает влияние на пределы экономического роста и развитие всей организации.

Однако, впервые вопрос о закономерности и цикличности развития организаций поставил известный специалист по общей теории систем К. Боулдинг «все организации проходят несколько фаз от рождения до зрелости и смерти, для каждой из которых характерны свои особенности функционирования»[67].

Известная версия циклической модели развития организации разработана представителями астонской группы Б.Хайнингсом и Р. Гринвудом. Они описывали развитие организаций как закономерный, телеологически заданный процесс, когда по мере развития организации изменяется ее способность к осуществлению радикальных инноваций.

Еще одну версию теории жизненных циклов организации выдвинул сторонник эмпирического подхода А.Чендлер мл., который связывал изменения в деятельности организации с изменениями в ее взаимоотношениях с внешней средой, выделяя четыре фазы развития организации. Удачной интерпретацией теории жизненных циклов организации, на наш взгляд, является, разработанная И. Адизесом концепция развития предпринимательской организации, которая действует в условиях динамичного рынка и в которой по мере ее развития повышается степень внутреннего контроля и ослабляется гибкость реагирования на изменения внешней среды. И. Адизес выделяет десять универсальных фаз развития организации, охватывающих период от ее рождения до смерти.

Глубокое понимание этих стадий и законов развития помогает управлять переходом от одной стадии к следующей. Поскольку процессы развития цикличны, то изменение и возрастание их сложности происходит по кривой, которая характеризует этапы возникновения предпосылок, проявления процессов усложнения, исчерпания сложившейся основы и накопления потенциала дальнейшего развития. Процесс такого перехода можно регулировать, используя закономерности развития, а также теорию жизненных циклов организации. Организация может оставаться на стадии расцвета достаточно продолжительное время, если она сможет непрерывно себя омолаживать, прогнозируя и моделируя свое развитие.

Применительно к предприятию понятие жизненного цикла заключается в отражении предсказуемых изменений с определенной последовательностью в течение времени. Сегодня можно наблюдать процессы банкротств одних предприятий и периоды расцвета других. Этот факт также позволяет нам говорить о том, что у предприятий есть свои этапы и закономерности развития. Зная эти этапы и учитывая их, можно не только избежать кризисов, но и обеспечить непрерывное развитие за счет перехода на качественно новую ступень жизненного цикла. Переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными, поэтому развитием можно управлять. Переход такого рода не является всего лишь преобразованием или обновлением (нововведением), это изменение парадигм, базовых ценностей и основных концепций. Это не просто повторение одной и той же схемы, а развитие способности управлять проблемами возрастающей сложности, на основе уже имеющегося опыта и потенциала. Следуя теории жизненного цикла



и используя потенциал развития организации можно увеличить предел существования организации. Любая социально – экономическая система достигает успеха в своей деятельности, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Н.Д. Кондратьев в [70] утверждал, что «...процесс развития любой социально – экономической системы, протекая во времени, никогда не бывает более одного раза на одном и том же уровне, или на одной и той же стадии. Этот процесс представляется необратимым процессом перехода с одной ступени или стадии на другую. Поэтому проблема развития организаций как социально – экономических систем в целом есть, прежде всего, проблема ступеней развития». Знание законов и закономерностей развития любой организации позволяет лучше понять что происходит в реальной жизни организации. Закон развития – общий динамический закон организации, действию которого подчинены и жизненные циклы организации, каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Поэтому считаем необходимым исследовать и понять терминологическую сущность развития (переход к развитию).

Окончание жизненного цикла может состоять не только в упадке и исчезновении организации, но в распаде на новые организации, которые в зависимости от начальных условий могут оказаться на этапе зрелости или развития. Система может распадаться на две равновесные фазы, в критической точке [176].

В терминах биологической модели жизненного цикла такое развитие событий идентифицируется как идеоадаптация. Идеоадаптация позволяет расширить границы экологической ниши определенного вида или же освоить новую нишу.

В данном случае мы наблюдаем «кооперативные процессы, обусловленные свойствами всей совокупности частиц (компонентов), а не индивидуальными свойствами отдельных частиц» [176].

Теория жизненных циклов организации – явное проявление закона онтогенеза в организации или саморазвития. В процессе функционирования организаций возникает большое количество самых разнообразных устойчивых и неустойчивых связей. При поверхностном рассмотрении они воспринимаются как нечто случайное. Тем не менее, в подавляющем большинстве эти связи подчинены законам и закономерностям. Законы организации определяют не только устойчивые и общие организационные связи, но и механизмы их проявления и характер взаимодействия. Познание совокупного, системного проявления законов позволяет понять природу их действия и влияния на формирование и разрушение целостных образований самого различного происхождения и размера. Изучение этих законов дает возможность составить представление о возможных путях достижения поставленной цели. Так создание организованного (самоорганизованного) целого является следствием такого объединения частей (элементов), при котором происходит наращивание его синергетического эффекта, а разрушение – следствием того, что синергетический эффект становится отрицательным. В этом проявляется

организационный закон синергии. Применительно к СЭС синергия – это такое приращение ресурсного потенциала организации в процессе совместной деятельности ее членов для достижения поставленной цели, при котором результат больше – меньше чем простое сложение используемых ресурсов. Синергия положительна если воздействия на систему извне согласованы с внутренними свойствами и направлениями самоорганизации. «Организованность повышается количественно тогда, когда в рамках данной формы, при данной ее структуре, объединяется, накапливается более значительная сумма элементов – активностей...» [22]. Применительно к социально – экономической системе, синергия – это такое приращение ресурсного потенциала организации в процессе совместной деятельности ее членов для достижения поставленной цели, при котором результат больше чем простое сложение используемых ресурсов.

Любое образованное целое проявляет тенденцию к самосохранению через устойчивость связей и равновесие, стремиться к сохранению своей качественной определенности - в этом проявляет себя закон самосохранения. Качественная определенность как любое явление динамично и зависит от внешней среды. Механизмом реализации закона самосохранения является устойчивость системы к внешним и внутренним возмущениям – условиям существования системы.

Стремление к саморазвитию через непрерывность изменений, протекающих в организации под воздействием внешних и внутренних факторов, как мы уже отмечали выше – закон онтогенеза. Развитие – это накопление изменений, а началом любого развития служат случайные изменения, которые постепенно приводят к неустойчивости системы. Механизм развития обусловлен самоорганизацией и механизмом отбора. Количественной мерой процесса развития служит информация, приобретаемая в результате прогрессивного преобразования. Поддержанию информационной определенности в объекте, препятствующей развитию процесса дезорганизации стремится закон информативности. Закон анализа и синтеза определяет структурную перестройку системы путем дифференциации и интеграции частей. К поддержанию количественных и качественных соотношений между частями целого, что повышает его жизнестойкость и эффективность функционирования служит закон пропорциональности, и наконец, к обеспечению структурной устойчивости через укрепление наиболее слабо организованного звена стремится закон наименьших. Этот закон гласит: «Общая устойчивость системы как целого определяется наименьшей относительной устойчивостью составляющих ее компонентов по отношению к данному внешнему воздействию»

Ядром и фундаментом совокупного действия законов организации выступает закон синергии. Как видно из вышесказанного, все организационные процессы в конечном счете сводятся к образованию и развитию организованного целого, обеспечению их устойчивости и неустойчивости, слиянию и разделению, переходу из одного состояния в другое. При этом общим конечным результатом действия законов организации выступает синергетический эффект. Его прирост характеризует повышение уровня организованно-

сти целого, положительность влияния внутренней упорядоченности на выживаемость, устойчивость жизнедеятельности системы, а его снижение характеризует дезорганизованность, вызывающую разрушение и гибель целостных образований. Таким образом, всеобщность и основательность закона синергии в его универсальности. Действие всех остальных законов организации сводится к увеличению или уменьшению синергетического эффекта.

Познание механизмов действия законов организации расширяет возможности для их практического использования с позиций устойчивого развития организации, точно также как и их применение в целях учета тенденций их действия и создание наиболее благоприятных условий.

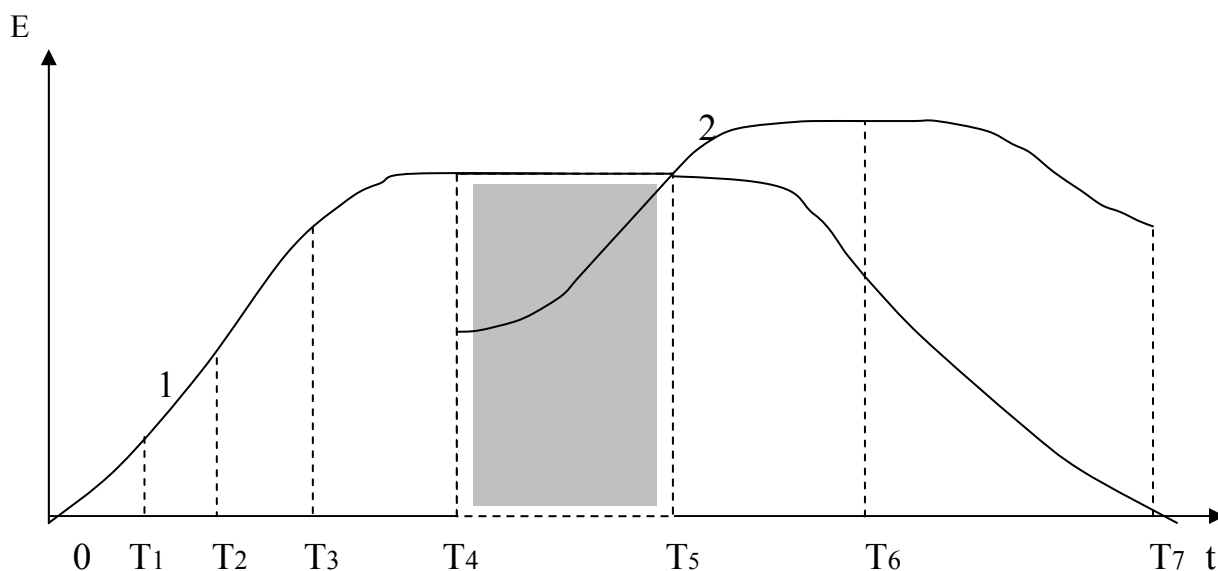
С целью прогнозирования этапа кризиса или гибели организации может быть использовано математическое моделирование, о котором речь шла выше (теории математических катастроф), позволяющее задолго до точки перегиба при переходе от одной стадии к другой проводить изменения упреждающего характера с целью предупреждения спада.

Практический смысл теории жизненных циклов организации состоит в подробном определении этапов и состояний развития организации с целью долговременного устойчивого развития, прогнозирования спада кривой ЖЦО, моделирования развития и проведения упреждающих мероприятий. В связи с этим Л.С. Зеленцова выделяет понятие «преадаптация», т.е. «готовность перехода в качественно новое состояние прежде, чем этого потребует развивающееся производство» [54]. Преадаптация позволяет организации не только вовремя реагировать на изменения, но заблаговременно к ним готовиться.

Р.Майлс и Ч.Сноу определили понятие адаптивного цикла, «представляющего собой комплексный динамический процесс, находящийся в постоянном развитии и подразумевающий существование проблем, касающихся развития организации» [67]. Они описали задачу, с которой сталкиваются организации, с помощью нового понятия адаптивного цикла, представляющего собой комплексный динамический процесс, находящийся в постоянном развитии и подразумевающий существование трех проблем: предпринимательской, инженерной и административной. По словам Д. Пью и Д. Хиксона, адаптивный цикл показывает, «как предпринимательская, инженерная и административная проблемы воспринимаются взаимосвязанными, взаимодополняющими способами, которые делают возможным выживание организации в целом» [67].

Условием развития организации является переход от одного жизненного цикла к другому, поэтому, следуя теории жизненных циклов и используя потенциал организации в развитии можно увеличить предел существования организации. Для этого необходимо заранее предусматривать будущие изменения, вовремя фиксировать импульс к обновлению, представляющего собой толчок, пробуждение необходимости качественных преобразований в организации с целью ее развития, возникающий как во внешней, так и во внутренней среде организации, а также предусматривать упреждающий цикл в развитии организации (цикл восприимчивости к новому), позволяющий организации развиваться достаточно продолжительное время.

Импульсами к обновлению могут служить такие показатели в деятельности организации как отсутствие положительной динамики развития, рост затрат на производство продукции, большая степень износа основных фондов организации, снижение производительности труда, высокий уровень конфликтности в коллективе.



■ - упреждающий цикл

1 – жизненный цикл организации

1 – обновленный цикл организации

0 – формулировка целей и регистрация организации (рождение);

0 – T<sub>1</sub> – начальный этап реализации целей;

T<sub>1</sub> – T<sub>2</sub> – этап роста;

T<sub>2</sub> – T<sub>3</sub> – развитие организации;

T<sub>3</sub> – T<sub>4</sub> – стабилизация развития и стагнация;

T<sub>4</sub> – T<sub>5</sub> – упреждающий цикл;

T<sub>5</sub> – T<sub>6</sub> – спад (кризисное состояние);

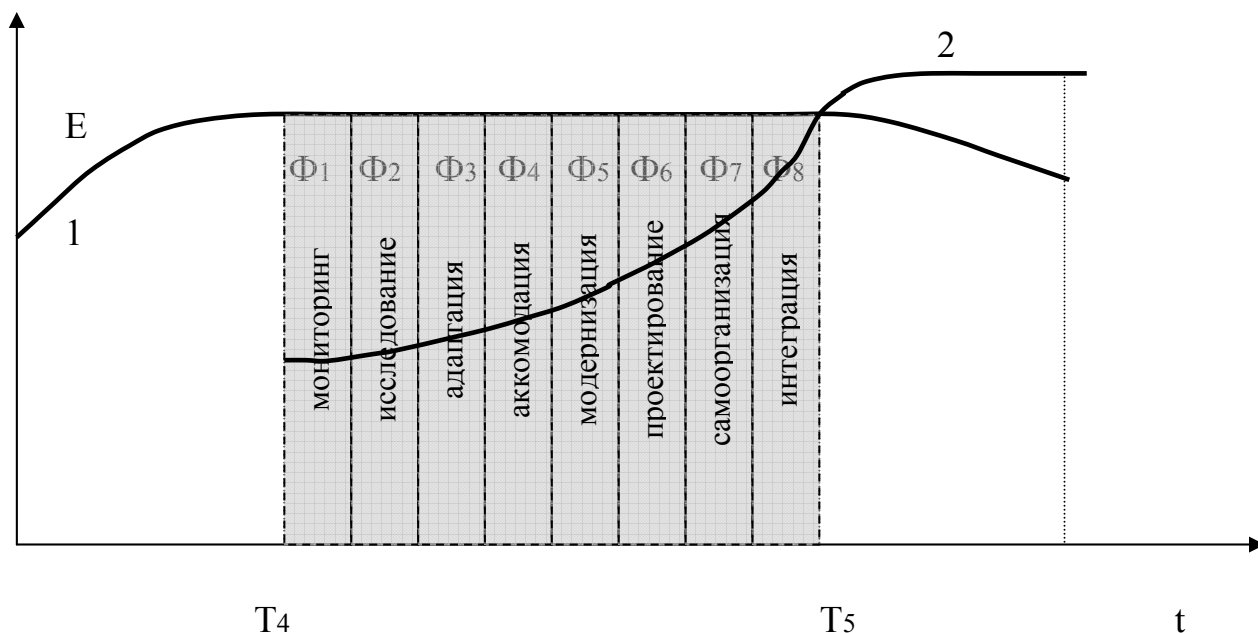
T<sub>6</sub> – T<sub>7</sub> – окончание жизненного цикла.

Рисунок 1 - Модель обновления жизненного цикла организации

Стадии жизненного цикла организации, стремящейся устойчиво развиваться достаточно продолжительное время - это формулировка целей и регистрация организации (рождение); начальный этап реализации целей (становление); этап роста; развитие организации; стабилизация развития (стагнация); упреждающий цикл (обновление организации и восприимчивость к новому); спад (кризисное состояние); окончание жизненного цикла (рисунок 1).

Осуществляя прогнозирование развития организации, улавливая импульсы к обновлению, можно не только заблаговременно определить начало спада кривой жизненного цикла организации, но время начала упреждающе-

го цикла для того, чтобы осуществлять качественные преобразования, предотвращающие спад. Эти мероприятия не только способствуют дальнейшему развитию организации, но и позволят уменьшить или избежать возможные затраты и потери в будущем.



T4 – T5 - упреждающий цикл кривой ЖЦО

Ф1- Ф8 - фазы упреждающего цикла

1 - фрагмент жизненного цикла организации

2 - фрагмент обновленного жизненного цикла организации

Рисунок 2 - Модель упреждающего цикла кривой ЖЦО

Упреждающий цикл кривой ЖЦО (рис. 2) состоит из восьми фаз:

1) Фаза мониторинга состояния организации (отслеживание и фиксация изменений).

2) Фаза исследования (ретроспективный анализ, диагностика текущего состояния, проспективный анализ)

3) Фаза адаптации (реализация способности выживать, адекватно реагируя на импульсы внешней и внутренней среды).

4) Фаза аккомодации (приспособление, реализация ответных действий, когда определяются условия изменений, а также разрабатываются критерии и параметры будущего состояния организации).

5) Фаза модернизации будущего состояния организации (определение необходимых мероприятий по обновлению).

6) Фаза разработки проекта качественных преобразований и построение модели ЖЦО.

7) Фаза самоорганизации (внедрение разработанного проекта, модификация кривой ЖЦО).

8) Фаза синергетической интеграции (достижения поставленной цели и суммарного потенциала в развитии).

Используя возможности упреждающего цикла, организация может постоянно себя омолаживать, эффективно использовать возможности и свой потенциал к развитию.

Глубокое понимание законов развития помогает управлять переходом от одной стадии к следующей. Законы организации определяют не только устойчивые и общие организационные связи, механизмы их проявления, а также характер их взаимодействия. Изучение законов организации дает возможность составить представление о возможных путях достижения целей устойчивого развития организации. При этом общим конечным результатом действия законов организации выступает синергетический эффект. Его прирост характеризует повышение уровня организованности целого, положительное влияние внутренней упорядоченности на развитие, а его снижение характеризует дезорганизованность, вызывающую разрушение и гибель целостных образований. Познание механизмов действия законов развития расширяет возможности их практического использования с позиций создания наиболее благоприятных условий для устойчивого развития организации.

В целях дальнейшего исследования считается необходимым понять терминологическую сущность развития.

## **1.2. Развитие как общий принцип существования организации**

Организация достигает успеха в своей деятельности, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития, которое обусловлено не только желанием сохранить себя, иметь определенную стабильность и устойчивость, но также управлять своим жизненным циклом. Движущие силы развития организации - желание выжить, сохранить себя, иметь определенную стабильность и устойчивость, а также желание самосовершенствоваться. Существует ошибочное представление, что целью деятельности организации является получение прибыли. Но прибыль – это индикатор эффективной деятельности. Традиционными направлениями для извлечения большей прибыли являются рационализация системы управления и рост и развитие организации. Между тем получение прибыли, как правило, является лишь предпосылкой развития организации.

Х. Виссема [34] указывает, что на смену старой парадигмы: «Сначала сохранение, затем – развитие», пришла новая парадигма: «Сохранение через развитие», если постоянно заниматься самосохранением, не обращая внимание на окружающую среду, полагаться только на собственное субъективное восприятие, может произойти разрушение организации.

Термин «развитие» в естествознании трактуется как «необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов» [177]. Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений. Развитие в биологии на-

зывается онтогенезом. Онтогенез – индивидуальное развитие организма, совокупность преобразований, претерпеваемых организмом от зарождения до конца жизни. Онтогенез рассматривается в единстве и взаимообусловленности с процессом исторического развития мира организмов, их видов, типов т. д. Но в биологии наука пока не дает исчерпывающих ответов на вопрос, каковы движущие силы такого сложного процесса. В последнее время закономерности развития начали изучаться с позиций молекулярной биологии, генетики и кибернетики

В психологии под развитием понимают процесс становления, формирования личности. Развитие личности – процесс взаимодействия формирующейся личности с социальной средой. Развитие человеческого индивида – обусловленный и вместе с тем активный саморегулирующий процесс. Это внутреннее необходимое движение, «самодвижение» от низших к высшим уровням жизнедеятельности, в котором внешние обстоятельства (обучение, воспитание), всегда действуют через внутренние условия (интеллектуальный потенциал, стремление к самосовершенствованию и т.д.).

Для понимания сущности развития особенно значительную роль сыграли: открытый в середине 40-х годов XIX века закон сохранения и превращения энергии, эволюционная теория Ч. Дарвина, клеточная теория строения организма. Прежде всего, было опровергнуто характерное для позитивизма представление о развитии как о линейном процессе. Расширились сами представления о развитии, как в естественных, так и в общественных науках.

С развитием науки накапливался все более обширный материал, подтверждающий сложный, неоднородный характер процессов развития и их механизмов. В настоящее время предметом изучения становятся, прежде всего, внутренние механизмы развития, анализ которых потребовал более глубокого изучения внутреннего строения развивающихся объектов и их организации.

Глубокую разработку идеи развития дает немецкая классическая философия, в особенности Гегель, диалектика которого есть по существу учение о всеобщем развитии, но выраженное в диалектической форме. Опираясь на диалектический метод, Гегель не только показал универсальность принципа развития, но и раскрыл его всеобщий механизм и источник – возникновение, борьбу и преодоление противоположностей. В системе гегелевской диалектики развитие есть возникновение логического противоречия и снятие его в дальнейшем; в этом смысле оно есть зарождение внутреннего отрицания предыдущей стадии, а затем и отрицание этого отрицания, снятие отрицательного. Гегель также определяет важную роль преемственности в развитии и нелинейный характер направления развития. Важная заслуга Гегеля состояла также в обосновании того, что результат развития синтезирует в себе целый ряд разрешенных противоречий, а не какое-либо из них.

Марксистская философия, на наш взгляд, дает целостную научную концепцию развития. Общей теорией развития выступает материалистическая диалектика, главные особенности процессов развития выражает содер-

жание ее основных законов – единства и борьбы противоположностей, перехода количественных изменений в качественные, отрицания отрицания. «Развитие путем противоречия, или отрицания отрицания, - спиральная форма развития» [177]. При таком изображении каждый цикл выступает как виток над витками, поскольку развитие не повторяет проложенных путей, а отыскивает новые, сообразные с изменением внешних и внутренних условий. Поэтому можно говорить о том, что процесс развития это не только ускорение темпов, прежде всего, необратимое, направленное, качественное изменение системы.

Социально – экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то организация, фирма, предприятие или компания, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие. Э.М. Коротков в [74] определяет функционирование как «поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики», а развитие рассматривает как «приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность организации в условиях изменяющейся среды». Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны, отражают диалектическое единство основных тенденций социально – экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях. Все это условия функционирования.

Функционирование социально – экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и человеке. Факторами развития является повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новых технологий, усиление мотивации деятельности, совершенствование процесса труда, креативность, постоянное наращивание потенциала развития и его рациональное использование. Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что отражает возможность и закономерность развития. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие качественно изменяет многие процессы функционирования. Развитие в отличие от функционирования имеет в целом не рутинный характер, больше основывается на творчестве.

В экономической литературе обычно развитие – это движение вперед, формирование не только новых целей, но и становление новых системных, качественных и структурных характеристик [5,8,18,26,98,99,109,149,158 и др.]. Развитие включает в себя рост, расширение, улучшение, совершенствование, качественные изменения. Р.Л. Акофф разграничивает понятия «рост» и «развитие», но не противопоставляет их, говорит о том, что они могут усиливать друг друга. «Расти – значит увеличиваться в размерах или числом. Развиваться – значит увеличивать способность и желание удовлетворить собственные потребности и законные желания и потребности и желания других» [5]. В новом энциклопедическом словаре определяется что «Развитие – это



изменение, связанное с возникновением качественно нового состояния объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры» [105].

Развитие организации зависит от изменения мышления вовлеченных в него людей, их стремления к саморазвитию. Это способствует созданию новых организационных концепций, адекватных моделей организационного устройства, эффективных технологий управления. Изменения в организации обеспечивают переход к новой стадии жизненного цикла, а также становятся непосредственным проявлением управления как целенаправленного воздействия организации на построение своей деятельности, а также воздействие на себя с целью самоуправления и самосовершенствования.

В основном изменения в организации могут происходить двумя способами: путем дарвиновского отбора или ламарковской адаптации. Дарвиновский отбор подразумевает, что изменения происходят вследствие замещения организаций, не отвечающих требованиям окружающей среды и поэтому подлежащих замещению новыми организационными формами. Этот подход резко контрастирует с более традиционными воззрениями последователей Ж.Б. Ламарка, утверждающих, что изменения являются следствием адаптационных процессов на индивидуальном уровне организаций. Другими словами, организации непрерывно приспосабливают свои стратегии и структуры к требованиям внешней среды. При этом сторонники адаптационной модели изменения организаций безоговорочно делают два допущения:

- организации способны успешно осуществлять трансформацию (но организации обладают инертностью, другими словами, их трансформация не может происходить параллельно с изменениями внешних условий;

- приспособляемость организаций увеличивает их прибыльность и, в конечном счете, повышает шансы на выживание. В экономической литературе поверхностные изменения, требующие роста, замены (оборудования, технологий и т.д.) и совершенствования называют адаптацией.

Изменения, которые могут оказывать более глубокое воздействие соответствуют развитию, которое включает: преобразование, обновление или введение принципиально новых базовых принципов и саморазвитие организаций с использованием преимущественно собственных идей, диагностики, ресурсов. Это означает, что члены организации способны создавать новые организационные концепции, адекватные модели менеджмента и самоменеджмента, подходящие технологии. Члены организации все это эффективно осуществляют своими собственными силами. Саморазвитие подразумевает, что развитие организации может быть обеспечено менеджерами и сотрудниками самостоятельно, посредством самоменеджмента.

Польза проведенного различия заключается в том, что адаптация существующей системы, обеспечиваемая главным образом за счет рационального и технического подхода, не воздействует глубоко на чувства и мотивацию людей. Настоящее совершенствование означает, что люди должны изменить привычки, освоить новые методы и способы выполнения работ.

Когда речь идет о развитии, изменения встречают гораздо большее сопротивление. Развитие зависит от изменения схем мышления вовлеченных

в него людей, установок и мотивации каждого работника. Очевидно, что развитие организации – это нечто большее, чем изменение ее членов. Необходимы новые идеи, которые потребуют нового мышления, знаний и навыков, новых привычек, возможно нового содержания работы. Иными словами, изменения в организации обеспечивают переход к новой стадии жизненного цикла организации и обеспечивают выбор той или иной стратегии из спектра возможных моделей развития. Наиболее ярко и полно организационные изменения проявляются в организационных структурах управления, иерархии, распределении полномочий, построении коммуникаций, формировании процедур и осуществлении взаимодействия субъектов и объектов управления. В этом смысле они становятся непосредственным проявлением управления как целенаправленного воздействия организации на построение функционирования самой себя. Это понимание близко к самоуправлению как процессу самосовершенствования организации.

Все социально – экономические объекты: коммерческие фирмы, некоммерческие организации, органы государственного управления, ассоциации, регионы, города, государства, территории, отрасли, сферы деятельности стремятся к росту и развитию.

У.Х. Старбук анализировал мотивы роста организаций - стремление к самореализации, риску, обеспечению престижа, повышению доходов руководителей, росту прибыли, сокращению издержек, достижению монополии, поддержанию стабильности или обеспечению выживания. Он создал концепцию «самопроектирующейся организации» - это система позволяющая проводить в ней постоянные усовершенствования. «Основная задача проектирования заключается в том, чтобы обеспечить решение постоянно возникающих проблем с учетом изменений, происходящих как в самих этих проблемах, так и в их понимании человеком. Самопроектирующаяся организация способна достичь динамического равновесия посредством параллельного, незапланированного и алогичного распространения своих процессов; эти распространяющиеся процессы вступают в противоречие, конкуренцию, и взаимодействие друг с другом, обеспечивая создание организационной мудрости» [67]. Современные технократические бюрократии не способны работать в сложных условиях; ограничивая активность индивидов и использования ими инновационных методов, снижая качество трудового опыта, они не могут обеспечивать столь же высокую производительность труда, как саморегулирующиеся организации. Любой объект в таких организациях может приобрести новые черты в техническом, экономическом, социальном, физиологическом, функциональном, эстетическом, экологическом или любом другом смысле.

Развитие организации базируется на системном подходе, который предполагает разделение системы на совокупность взаимосвязанных элементов, анализ и совершенствование каждого элемента в отдельности, а затем соединение усовершенствованных элементов, решая задачу сохранения целостности и единства системы. Главной целью развития организации является обеспечение максимального сближения или согласования локальных це-

лей и задач отдельных личностей, подразделений с целями и задачами организации в целом. Методология данного подхода разработана А.Я. Кибановым, В.М. Мишиным, Б.З. Мильнером, В.Л. Доблаевым и другими. Рассматривая развитие организации как системы можно увидеть, что ни одна социальная система не может существовать без определенного согласования поведения людей, без единства их действий и целей. Ни одна социальная система не может существовать без определенной стандартизации поведения людей, без единства действий и целей ее субъектов. Вместе с тем по мере развития системы в различной форме проявляется неудовлетворенность отдельных личностей. Необходимо подчиняться общему ходу жизни. Объективно, независимо от желания того или иного человека в системе складывается механизм отторжения того, что не вписывается в рамки принятого. Совершенно очевидно, что в любой социально – экономической системе существует множество нестабильных, неустойчивых состояний. Причем эта неустойчивость не является негативной характеристикой. Очаг неустойчивости определяет ту область, которая впоследствии может стать источником дальнейшего развития. Следовательно, при управлении системой важно выявить очаги такой неустойчивости, а также можно заложить их в модель создаваемой системы.

В теории самоорганизующихся систем известно, что поле путей развития определяется сугубо внутренними свойствами самой системы. В связи с этим при управлении организацией встает задача изучения свойств и характеристик, согласно которых она проектируется и развивается.

Р. Коуз утверждал «чтобы развиваться, нужно видеть цели как маяк впереди» [67]. Поэтому представляется необходимым говорить о том, что развитие имеет направленность, определяемую четкой целью или системой целей. Если эта направленность положительная, социально полезная, то говорят о прогрессе; если она отрицательная, то - это регресс или деградация. Развитие организаций всегда предполагает прогрессивное поступательное движение от простого к сложному, от высшего к низшему, а также определенную цель или несколько целей, обеспечивающих направленность, необратимость, закономерность и непрерывность процесса качественных изменений. Прогрессивное изменение в экономической сфере может быть количественным, тогда говорят об экономическом росте. Оно может быть качественным, и тогда говорят о структурных изменениях или об изменении содержания развития или о приобретении объектом управления качественно новых характеристик.

Наряду с чисто экономическими характеристиками необходимо рассматривать социальные параметры развития. Более того, социальные характеристики давно уже стали полноправными показателями, оценивающими степень развития любой социально – экономической системы. Поэтому считается необходимым развитие организации рассматривать через призму поведенческого подхода с целью более эффективного управления коллективом совместно работающих людей и поощрения сотрудничества рабочих ко-

манд, а также стремления сотрудников к саморазвитию и самосовершенствованию, управлению своей деятельностью.

Концепция развития организации основана на теоретических посылах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Р. Лайкерта и других ученых, использующих поведение индивидуумов в организации. Многие авторы (П. Дракер, К. Аржирис, Д. Макгрегор и др.) рассматривают развитие как увеличение способностей и компетенций, а развитие отдельных лиц и корпораций как обучение, направленное на изменение внутренних возможностей. Американский исследователь в области менеджмента К. Аржирис, изучая процессы организационных изменений и обновления, изучал методы работы, в большей степени способствующие компетентности организации и индивидуальному развитию ее членов на основе обучения, так как более высокая компетентность приводит к изменениям, которые, в свою очередь, обеспечивают развитие индивидуума и организации. Предложенная К. Аржирисом концепция обновления отличается от прочих теорий организационного развития по крайней мере в двух основных аспектах. Первое отличие состоит в создании общей теории интервенций, которая применяется на всех уровнях социальных систем и в любых условиях. Второе отличие заключается в том, что он подчеркивал важность повышения компетентности, а не изменения заинтересованности в повышении эффективности. Согласно К. Аржирису, эффективность интервенций зависит от трех процессов: помощь в получении достоверной информации для правильного понимания ситуаций и проблем; создание возможностей для свободного выбора путей поиска решений; создание условий для осуществления внутреннего выбора и непрерывного мониторинга предпринятых действий. Эти процессы требуют, чтобы индивиды, группы людей или организации уделяли основное внимание не проблемам выбора, а проблемам обучения. Согласно К. Аржирису, более высокая компетентность приводит к изменениям, которые, в свою очередь, обеспечивают развитие индивида или организации.

Уровень развития организации отражается в том, насколько организация способна лучше распоряжаться своими ресурсами и своим потенциалом. Недостаток ресурсов может ограничить рост, но не развитие. Чем большего развития достигают отдельные лица или организации, тем меньше они зависят от ресурсов. Развитие характеризует изменения не только самой организации, но и работающих в ней людей. Фактом развития является усиление мотивации персонала к развитию и саморазвитию, а также повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии.

Потенциал организации напрямую зависит от потенциала персонала организации, а также стремления сотрудников к развитию. Следует уточнить, что под потенциалом организации принято понимать «совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности» [151]. Поскольку потенциал оказывает непосредственное влияние на разви-

тие организации, фактом развития является усиление мотивации персонала к обучению и развитию, повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новых технологий. По словам П. Дракера «человек отличается от всех прочих ресурсов тем, что его нельзя развить извне, такое развитие не позволяет лучшим образом использовать свойство этого ресурса. Развитие – это рост, а рост всегда происходит изнутри» [45].

Ведущий японский специалист в области научного менеджмента И. Нонака считает, что постоянное обновление могут обеспечить только те компании, которые могут «генерировать, выбирать и сохранять новые изменения». Кроме того, выявленные им спиральные процессы создания знания начинаются на уровне индивидов и затем проходят через все более высокие организационные структуры, выходя, в конце концов, за пределы организации. Общество, основанное на информации, превращается в общество, основанное на знаниях; при этом многие аспекты экономики также изменяются в сторону развития креативности и оригинальности. Проблемы управления знаниями и другими интеллектуальными ценностями являются, без сомнения, главными для современного бизнеса, как в национальном, так и в общемировом масштабе. Однако без умения создавать знания не появятся и новых знаний и интеллектуальных ценностей, которыми предстоит управлять. Поэтому предложенная им теория создания знания и другие творческие усилия в этой области будут вносить важный вклад в понимание важного аспекта современного менеджмента. И. Нонака [67] выделяет четыре типа преобразований знания, используемых при его создании:

- социализацию;
- экстернализацию;
- комбинацию;
- интернализацию.

Еще греческий философ Гераклит представлял себе мир в качестве непрерывного потока «изменяющейся реальности». В соответствии с этим взглядом организации повторяют сами себя и растут за счет раскрытия своих кодов, которые могут быть расшифрованы в их собственных воображаемых образах и структурах. Таким образом, в определенной степени модель организации отражает структуру внешней среды, а способ взаимодействия с ней организации от стремления к прогрессивным изменениям. То, как организации ведут себя в отношении этих изменений, имеет значение для их операций и успешного функционирования. Какие-то организации могут быть представлены как эгоцентричные, постоянно изучающие самих себя и не замечающие изменений во внешней среде, в то время как другие компании оказываются способными проявлять системный здравый смысл, раскрывая логику развития, которую они используют совместно с другими системами. Этот процесс подразумевает наличие замкнутых, а не линейных контуров, а также комплексных систем с обратной связью, обеспечивающих устойчивость функционирования.

П. Ф. Дракер отмечает [67], что если организация не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окру-

жающим миром, она обречена на прозябание. Выживают и развиваются только лидеры перемен – те, кто чутко улавливает тенденции изменений и мгновенно приспосабливается к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности и свой потенциал к развитию.

Ч. Линдблом (1959 г.), Д. Куинн (1980 г.), К. Пархалд, Г. Хэмел (1990г.) – основоположники школы обучения, учитывая непредсказуемый характер внешней среды, считали необходимым постоянно обновлять знания, необходимые для выработки стратегии. Процедура обучения носит развивающийся характер и направлена на создание стратегических инициатив и развитие ключевых компетенций.

Формирование перспективы развития организации как процесс предвидения является основным положением школы предпринимательства, представителями которой являются Й. Шумпетер (1950 г.) и А. Коул. Стратегии развития существуют в сознании руководителя в виде перспективы, интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации.

Школа культуры (Э. Ренман, Р.Норманн, 1960 г.) Рассматривали развитие организации как коллективный процесс. Формировании стратегии развития они определяли как процесс социального взаимодействия, основанного на общих для всех членов организации убеждениях и верованиях. мировоззрении индивидов, социальной культуре. Стратегия принимает форму желаемой перспективы, модели, базирующейся на коллективных устремлениях сохранять и развивать ресурсы, использовать внутренние возможности организации в целях развития и приобретения конкурентных преимуществ.

У В.Г. Алиева под развитием понимается не поверхностное, преходящее изменение, а «глубокая перестройка структуры и функций объекта. Это процесс, в котором увеличиваются возможности организации к самосохранению за счет не дополнительно приобретаемых, а именно имеющихся ресурсов и их экономного использования».

Э.М. Коротков в [74] развитие организации определяет как «...изменение масштабов деятельности, структуры деятельности, продукции, технологии, ресурсов, производительности, величины прибыли, производственной мощности, имиджа, приращения капитала, положения на рынке»

Выделяя два типа развития управления: пассивный и активный, Л.С. Зеленцова [54] определяет и формулирует их значение. Пассивным является процесс развития управления, «предопределенный объективными законами социального, экономического и технологического развития, но являющийся следствием, результатом объективного развития производства под влиянием научно – технического прогресса». Активный - «сознательно направляемый процесс, способность предвидения основных тенденций развития на основе познания объективных законов общественного, экономического и технического развития, специфических законов развития производства и управления, аналитического изучения условий внешней и внутренней среды». Такой подход представляется правомерным при рассмотрении процесса устойчивого

развития организации в современных условиях, когда определяющими становятся требования рынка.

Основываясь на положениях классической теории развития и результатах исследования, можно определить, что развитие организации – это целенаправленный и необратимый процесс качественных преобразований, упреждающих спад жизненного цикла организации, на основе реализации внутренних возможностей. Следствием этих преобразований является приобретение нового качества, определяющего устойчивость организации. Это также «...изменение масштабов и структуры деятельности, продукции, технологии, ресурсов, производительности, величины прибыли, производственной мощности, имиджа, приращения капитала, положения на рынке» [41]. Развитие организации базируется на системном подходе, который предполагает разделение системы на совокупность взаимосвязанных элементов, анализ и совершенствование каждого элемента в отдельности, а затем соединение усовершенствованных элементов, решая задачу сохранения целостности и единства системы.

Развитие организации – это, прежде всего, планомерные изменения в организации, базирующиеся на активно развивающемся управлении. «Активно и устойчиво развивающиеся организации приспосабливаются к новым целям, как этого требуют изменения условий окружения, используют благоприятные возможности для роста, саморазвития и самосовершенствования ее членов» [20]. Развивающейся организации присущи следующие черты:

- она приспосабливается к новым целям, как этого требуют изменения условий окружения;

- существуют благоприятные возможности для роста и самосовершенствования (самоактуализации) ее членов; для нее характерно стремление сотрудников к развитию и их саморазвитие, свободное общение (открытые коммуникации), высокое взаимное доверие сотрудников, поэтому противоречия разрешаются конструктивно;

- участие каждого работника в постановке целей и принятии решений является правилом, так что работники ощущают свою вовлеченность в управление изменениями организации.

Названные выше характеристики развивающейся организации были подтверждены проведенным опросом более чем 400 сотрудников 80 организаций промышленности различных форм собственности Оренбургской области, по разработанной в целях исследования анкете (Приложение 1). Результаты анкетного опроса, проведенного в ходе исследования (Приложение 2), свидетельствуют о том, что большинство организаций настроено на развитие и осуществление качественных преобразований, поэтому в них приветствуется нестандартный образ мышления, стремление сотрудников к саморазвитию, а также поощряется обучение и саморазвитие. Однако, в негосударственных организациях стремление к развитию несколько больше, чем в государственных (Приложение 3).

На основании анализа анкетного опроса представляется возможным сделать вывод, что стремление организаций к устойчивому развитию выра-

жается, прежде всего, в создании условий для развития сотрудников. Мотивация к развитию обеспечивается должностными обязанностями, которые требуют серьезных знаний, поддержкой инновационной деятельности, поощрением карьерного развития. Главная движущая сила развития организации – это способность сотрудников к работе в команде, суммирование индивидуальных активностей, что позволяет получить синергетический эффект в результате их совместной деятельности по осуществлению качественных преобразований.

### **1.3 Динамика равновесия как фактор развития организации**

Необходимость устойчивого развития диктуется резким изменением условий, в которых вынуждены действовать и развиваться организации на современном этапе. По мнению М.И. Залиханова «Любое общество, государство, экономика не могут обеспечить свою долговременную стабильность и безопасность без перехода на путь устойчивого развития» [103]. Понятие «устойчивое развитие» («sustainable development») привлекло внимание мирового научного сообщества после публикации доклада «Наше общее будущее» («Our Common Future», 1987), подготовленного Комиссией ООН по окружающей среде и развитию. Во второй раз научное сообщество вернулось к необходимости обсуждения этой проблемы на конференции по окружающей среде и развитию, проходившей в 1992 году под эгидой ООН в Рио-де-Жанейро. И, тем не менее, до сих пор отсутствует общепринятое определение этого понятия. В документах Рио-92 устойчивое развитие определяется как развитие, обеспечивающее на долговременной основе экономический рост, не приводящий к существенным изменениям природной среды. При этом особо фиксируется то обстоятельство, что выход на уровень устойчивого развития позволяет рассчитывать на удовлетворение потребностей как настоящих, так и будущих поколений. В рамках РИО – 92 были сформулированы принципы нового типа цивилизации, в частности развитие экономики от «ростовой» к «развивающейся». Если раньше цивилизация исходила преимущественно из количественных характеристик (больше угля, нефти, машин и т.д.), то теперь акцент делается на качественные характеристики развития (развитие и образование человека, современная технология, информатизация и т.д.).

Проблема устойчивого развития широко обсуждается в научных кругах.

В России Концепция устойчивого развития, утвержденная Указом Президента РФ (от 1 апреля 1996 года) «охватывает комплекс мер, направленных не только на сохранение жизни и здоровья человека, но и на поступательное развитие рыночной экономики» [71].

А.Д. Урсул и А.П. Романович определяют устойчивое развитие как «процесс, обеспечивающий длительное (непрерывное) социально – экономическое развитие» [169].



В последнее десятилетие было предложено более трех десятков соответствующих определений. Одни аналитики связывают феномен устойчивого развития с изменением характера роста цивилизации; другие - с взаимоотношением Севера и Юга; третьи - делают акцент на необходимости изменения «качества жизни», четвертые – на целесообразности глобального управления мировыми процессами и т.п.

Большинство аналитиков не слишком расходятся во мнениях относительно трактовки феномена устойчивого развития, определяя «устойчивое развитие» как процесс длительного, непрерывного, сбалансированного социально – экономического развития, обеспечивающего неопределенно долгое существование цивилизации при высокой степени безопасности социоприродных систем [55,69,73,82,101,103,128,136,164, 178]. Устойчивое развитие – это процесс, обеспечивающий длительное (непрерывное) социально – экономическое развитие. В процессе устойчивого развития минимизируются количественные и максимизируются качественные параметры и источники развития. Любое общество, государство, экономика не могут обеспечить свою долговременную стабильность и безопасность без перехода на путь устойчивого развития.

Понятие устойчивое развития в трактуется в «узком» и «широком» смысле слова.

В «узком» смысле внимание акцентируется преимущественно на экологической его составляющей. По существу, речь идет о реализации стратегии «биосовместимости» деятельности.

В «широком» смысле устойчивое развитие трактуется как процесс, обозначающий новый тип функционирования цивилизации. По существу ставится задача не столько оптимального управления природно-ресурсными элементами биосферы, сколько – всей совокупностью природно-социокультурного потенциала, находящегося в распоряжении социума. В.А. Лось [82] выделяет наиболее существенные составляющие этой совокупности:

- экономическая – человеческая деятельность предполагает не только производственную эффективность, но и социальную направленность;
- социальная – отношения в процессе базируются на сочетании рыночной системы хозяйствования с государственными механизмами управления;
- экологическая – принятие решения в любой сфере деятельности предполагает учет как актуальных, так и потенциальных последствий;
- культурологическая, т.е. необходимость изменения традиционных стереотипов поведения как на индивидуальном, так и на общественных уровнях;
- футурологическая – эффективность принятия любых решений повышается при сочетании ближних, среднесрочных и долгосрочных прогнозов.

Очевидно, что как «узкая», так и «широкая» трактовка феномена устойчивого развития находятся в неразрывной взаимосвязи. Если не учиты-

вать экологического («узкого») измерения развития, то «широкий» подход не является репрезентативным. Понимание устойчивости, связанное с угрозой нарушения экосистемы, страдает ограниченностью. В процессе ее преодоления все большее внимание уделяется другим сферам жизнедеятельности. Это, однако, не ставит под сомнение органическую связь императивов устойчивости с экологизацией и гуманизацией практической деятельности.

На том этапе, на котором сейчас находится общественная мысль, принципиально важным является адекватное понимание самого термина «устойчивое развитие». В России самой распространенной его интерпретацией является определение устойчивого развития как развития сбалансированного или иными словами, находящегося в состоянии равновесия. Если структура организации со временем не меняется, то она находится в статическом равновесии. А равновесие – признак статичности, неизменности, неподвижности, предсказуемости. Однако, понятие «устойчивость» имеет, как очевидно, и противоположный динамический смысл. Оно связано с движением, изменениями, непредсказуемостью. Динамическое равновесие связано с ростом и развитием организации. При динамическом равновесии меняется структура организации. В этом случае рост и развитие мы уже связываем с динамическим равновесием, то есть с изменением структуры. Противоречивое единство устойчивости и изменчивости проявляется в том, что любая организация, обладая определенной качественной спецификой и тем самым устойчивостью, в то же время своим содержанием имеет процесс изменения. Развивающаяся организация, сохраняя свою определенность, подвержена внутреннему процессу изменений, качественным преобразованиям. Устойчиво развивающаяся организация, не изменив кардинальным образом механизмы развития, не выбрав новые цели развития, обеспечивает свое непрерывное развитие за счет своих внутренних ресурсов, удовлетворяя потребности настоящего времени.

Переход к устойчивому развитию мыслится своего рода в «системном ракурсе», когда в единую самоорганизующуюся систему объединяются экономическая, социальная, организационная, технологическая составляющие.

Системы функционируют, как правило, в условиях непрекращающихся воздействий внешней среды. К ним добавляются и всевозможные внутренние процессы. Поэтому достижение сложной системой, какой является организация, точно определенного состояния равновесия и пребывания в этом состоянии в течении длительных промежутков времени – это, скорее всего, исключение, чем правило, это предел, к которому чаще всего удастся лишь приблизиться. Следовательно, важным аспектом равновесия, связанным с выживанием и развитием организации, является устойчивость.

Устойчивость является необходимым условием для любой инженерной конструкции. Потеря устойчивости может стать причиной разрушений, как отдельного элемента конструкции, так и сооружения в целом. Если система, отклоненная от положения равновесия, возвращается в первоначальное положение после устранения причины, вызвавшей отклонение, то равновесие

устойчиво. Если отклонение не исчезает, а продолжает расти, то равновесие неустойчиво.

Н.Д. Кондратьев в докладе «К вопросу о понятиях экономической статики, динамики и конъюнктуры» говорит о том, что «Имеется два вида теоретических подходов к изучению организации: статическая и динамическая теории. Под статической мы рассматриваем теорию, которая объясняет экономические явления по существу, вне категории изменения их во времени. Наоборот, под динамической мы понимаем ту теорию, которая изучает экономические явления в процессе их изменения во времени. В соответствии с этим для статической точки зрения на организацию особенно характерной является концепция равновесия взаимно связанных между собою элементов системы. Наоборот, для динамической точки зрения наиболее характерной будет концепция процесса изменений экономических элементов и их связей [3]. Динамика может пользоваться и концепцией динамического равновесия, т.е. концепцией равновесия изменяющихся элементов. Н.Д. Кондратьев в [3] писал: «...при всей изменчивости экономической жизни ее элементы, не находясь никогда в статическом состоянии все же обнаруживают определенную устойчивость». Статика организации, характеризует ее как организованное системное образование, обладающее явно выраженными качествами целостности и устойчивости. В случае когда организация рассматривается в статике как «анатомия» системы, под ней следует понимать структуру связей между элементами. Однако статическая теория бессильна выяснить изменение уровня экономических элементов, а также механизм и направление их изменения. Вот почему наряду с ней к экономической жизни можно и необходимо подходить с динамической точки зрения, т.е. мыслить в условиях процесса изменений. Функционирование организации в динамическом режиме – необходимое условие обеспечения поступательного развития.

Процессуальная динамика характеризует динамические свойства организации и многообразие процессов по упорядочению. Форма динамического существования системы – это процесс, е.у. единое последовательное и качественно определенное движение системы. Формирование организованных, внутренне упорядоченных процессов определяется как динамическая организация. Для социально – экономических систем (СЭС) динамическая организация имеет абсолютное значение.

Поскольку существование СЭС возможно только в рамках относительно узких границ гомеостаза. Удержаться в этих границах система может только в процессе организованного и четко ориентированного движения.

Также существование СЭС происходит в постоянном, интенсивном и многообразном взаимодействии с внешней средой, воздействие многих факторов которой направлено на подавление жизнедеятельности. Для многих элементов внешней среды, активно взаимодействующих с системой, характерна высокая изменчивость, определяемая множеством разнообразных факторов.

Поскольку в монографии делается акцент на устойчивость развития, представляется необходимым говорить о динамической устойчивости

организации, так как проблема динамического равновесия связана с изменениями, способствующими развитию организации, а также с необходимостью управления этими изменениями. Развивающиеся организации подвержены не только внутренним процессам изменений и качественных преобразований, а также непрекращающимся воздействиям внешней среды. Поэтому достижение сложной системой, какой является организация, устойчивости в течение длительных промежутков времени требует упорядочения процессов управления на основе использования технологий менеджмента.

Устойчивость представляет собой обязательное свойство, прежде всего, кибернетических систем, поскольку равновесие понимается в широком смысле и, по сути, смыкается с целенаправленностью. Рассматривая устойчивость как «общее свойство всех систем» [145, с.85], необходимо рассматривать устойчивость структуры системы. При этом устойчивость структуры чаще всего связана с усложнением элементов системы и способа их взаимодействия. Потеря устойчивости может стать причиной разногласий и разрушений, как отдельного элемента структуры, так и организации в целом.

Поскольку многие системы находятся в состоянии динамического равновесия, И. Р. Пригожин в [127] пишет: «Мы сталкиваемся, таким образом, с двумя принципиально различными описаниями: динамикой, применимой к миру движения и термодинамикой, наукой о сложных системах, наделенных внутренней способностью эволюционировать в сторону увеличения энтропии».

В противоположность представлениям классической термодинамики, утверждающей неизбежность и непрерывность роста беспорядка или энтропии, И. Пригожин доказал, что неравновесность состояния термодинамически открытой системы может стать причиной возникновения в ней порядка, что необратимые процессы могут приводить к возникновению нового типа динамических систем, «наделенных внутренней способностью эволюционировать в сторону увеличения энтропии» [127]. Но прежде аналогичного рода рассуждения можно обнаружить у Э.Бауэра, который выдвинул «гипотезу о существовании принципа устойчивой неравновесности, то есть принципа устойчивого поддержания системы в условиях, удаленных от термодинамического равновесия» [165]. Система при изменении условий окружающей среды в целях развития начинает меняться так, чтобы был совершен переход в новое качественное состояние. Способность организации в изменившихся условиях внешней среды уходить от состояния термодинамического равновесия определяет содержание принципа устойчивой неравновесности. Уход от термодинамического равновесия, по сути смерти для любой системы, возможен только благодаря извлечению последней из окружающей среды отрицательной энтропии – негэнтропии.

Поскольку всякая система подвержена флуктуациям (от лат. fluctuatio - колебания, [176]), то есть случайным отклонениям, то под воздействием факторов окружающей среды эти колебания усиливаются и, в конце концов, приводят к ликвидации прежнего порядка и структуры. Но этот деструктивный аспект дополняется конструктивным, состоящим в том, что в результате

взаимодействия, элементы старой системы приходят к согласованному поведению, вследствие чего в системе возникают кооперативные процессы и спонтанно формируется новый порядок и новое равновесие, «энергия выравнивается в соответствии со 2 – м законом термодинамики, система стремится к равновесию, вызывающему ее гибель, а флуктуации нарушают это выравнивание и вновь переводят систему в неравновесное состояние» [121].

Для описания перехода между этими состояниями можно использовать второй закон термодинамики, о свойствах физических систем, находящихся в состоянии термодинамического равновесия и о процессах перехода между этими состояниями.

В процессе перехода из одного равновесного состояния в другое, который может проходить под влиянием различных внешних воздействий, принцип Ле Шателье – Брауна «внешнее воздействие, выводящее систему из состояния равновесия стимулируют в нем процессы, стремящиеся ослабить результаты этого воздействия» [176] показывает, что внутренние ресурсы, имеющиеся в организационной системе, сохраняя при этом свою качественную определенность могут стимулировать процессы по упорядочению. Принцип Ле Шателье имеет универсальный характер. Механизм реализации принципа Ле Шателье А.А. Богданов назвал «бирегулятором», имея в виду, что в системах подвижного равновесия происходит двойное регулирование: сравнение фактического состояния системы с заданным (запрограммированным) и передача определенного сигнала о расхождении, заставляющего систему вернуться в заданное состояние. Механизм бирегулятора полностью эквивалентен механизму обратной связи.

В физике А.М. Ляпунов разработал два основных метода исследования устойчивости движения (1892 г.) Первый рассматривает движение, которое по каким – то причинам отличается от рассматриваемого невозмущенного движения. Второй наиболее распространен и состоит в исследовании устойчивости движения с помощью некоторых, специальным образом вводимых функций. По существу каждый из них охватывает совокупность способов исследования устойчивости движения физических тел, объединенных общей идеей. А.М. Ляпунов утверждал, что равновесной является только та система, которая после возмущения остается в окрестности этого состояния. По существу, метод охватывает совокупность способов исследования устойчивости движения физических тел, объединенных общей целью.

Способность организации сохранять устойчивость структуры и функций при внешних и внутренних возмущениях не безгранична. Возмущающее воздействие может быть такого рода, что его компенсация вообще в ней «не запрограммирована». Возможность компенсации «предусмотренных» возмущений зависит от их интенсивности. Так, большинство живых организмов способно переносить заметные колебания температуры воздуха, но до известных пределов. Если условия внешней среды выходят за те границы, в которых система с данной структурой устойчиво функционирует, то вначале обычно наступает нарушение основных функций, а при более интенсивных возмущающих воздействиях происходят структурные изменения представляющие непосредственную опасность для существования любой организации. Следовательно, в любой организации существует область устойчиво-

сти. Положение границ этой области меняется в процессе ее развития. Любое изменение в организации влияет на положение и размеры области устойчивости. В результате становится почти невозможно определить положение этих границ и, следовательно, быть уверенным, что организация все еще находится в области устойчивости. Способность организации как системы оставаться в области устойчивости Алиев в [8] называет «живучестью» системы. Способность к устойчивому развитию выше у тех систем, которые способны компенсировать возмущение:

- 1) в большем числе их разновидностей;
- 2) в более широких границах изменения каждого возмущения;
- 3) более оперативно во времени.

Но развитие этих направлений предполагает уже не простое сохранение структуры, а ее совершенствование, что чаще всего связано с усложнением системы. В этой связи важно установить природу возникающих в социальных организациях процессов развития.

В.Г.Алиев выделяет устойчивость первого и второго рода. Устойчивостью первого рода (статическое равновесие) он называет свойство системы возвращаться в исходное положение после выхода из состояния равновесия. Устойчивость второго рода (динамическое равновесие) имеет место тогда, когда после выхода системы из состояния равновесия она приходит в колебания вблизи нового равновесного состояния, но уже на более высоком уровне, при этом возмущающие воздействия подавляются с помощью внутренней перестройки структуры, внутреннего потенциала и нового роста [8].

В.А. Острейховский под устойчивостью рассматривает «способность системы возвращаться в состояние равновесия после выведения из этого состояния под влиянием внешних возмущающих воздействий» [118]. Однако это определение относится к устойчивости первого рода и не учитывает влияние факторов внутренней среды организации.

В экономической литературе имеются различные подходы к характеристике устойчивости. Различают адаптивную устойчивость первого рода, которая «предполагает в системе ограниченное количество механизмов, способных компенсировать внешнее возмущение путем создания адаптивных цепочек комбинации имеющихся элементов [50]. Адаптивная устойчивость 1-го рода отличается тем, что возмущение последовательно «рассеивается» на элементах цепочки, порождая на выходе нулевой результат так, к примеру, работают механизмы самоочистки биологических систем или промышленные очистные сооружения. В случае адаптивной устойчивости второго рода «цепочка замкнута в цикл, в результате появляется возможность компенсировать возмущение, по мощности превосходящее возможности отдельной цепочки» [там же]. По сути это механизм обратной связи или гомеостаза, хорошо изученный в кибернетике.

В экономической литературе выделяется групповая устойчивость и отложенная устойчивость. Групповая устойчивость основана на принципе дублирования. Это случай истинной устойчивости, при котором система располагает полной группой компенсаторных механизмов ко всем возможным изменениям. Такой устойчивостью обладают многократно дублированные системы жизнеобеспечения космических и подводных аппаратов, атомных

станций и опасных производств. Но реализация этого механизма без сомнения чрезвычайно сложна. Отложенная устойчивость подразумевает наличие у системы возможности вовсе “уйти” от действия возмущающего фактора и даже не иметь соответствующих компенсаторных механизмов. Стадо оленей, например, меняет пастбище при его истощении, уходя в другую точку пространства, а подснежники “уходят” от конкурентов во времени за счет раннего цветения. Очевидно, что из всех рассмотренных групп устойчивости наиболее эффективной в практическом плане является последняя, при которой можно вовсе не иметь компенсаторных механизмов, но успешно решать задачу обеспечения устойчивости. При этом пространственный механизм для человечества, похоже, исчерпан с окончанием последней из захватнических войн и на уровне государства уже не применим, хотя для отдельных полей, оставленных под пар, всегда будет прекрасно работать. Наиболее перспективным является временной механизм, который по сути предполагает прогнозирование грядущих изменений и принятие мер по их недопущению или компенсации. В последнем случае эффективнее всего применять адаптивные механизмы, как наименее избыточные и, соответственно, требующие меньше всего ресурсов. Это позволяет сформулировать основную идею, которая должна быть положена в основу устойчивого развития. Устойчивое - значит прежде всего предвидимое, и лишь затем управляемое какими-либо воздействиями. В эволюционном плане способность к предвидению будущего является едва ли не единственным адаптационным механизмом, позволившим человеку в буквальном смысле завоевать планету. Поэтому единственной перспективой, позволяющей устойчиво развиваться любому предприятию является смещение приоритетов в интеллектуальную сферу - прежде всего в науку и образование.

Очевидно, что из всех рассмотренных групп устойчивости, наиболее эффективной в практическом плане является устойчивость второго рода, предусматривающая переход системы на более высокий уровень развития с сохранением равновесия, а также позволяющая не только успешно решать задачи обеспечения устойчивого развития организации, но и создавать механизмы, реализующие устойчивое развитие, на основе прогнозирования грядущих изменений, принятия мер по их недопущению или компенсации, поскольку устойчивое развитие – это, прежде всего, предвидимое и управляемое развитие.

В целях анализа практической деятельности организации выделяется абсолютная и относительная устойчивость. Абсолютная устойчивость выражается в конкретных числовых значениях, определяющих деятельность организации в динамике. Относительная устойчивость показывает степень устойчивости на основе анализа показателей развития организации относительно других организаций. Экономический смысл относительной устойчивости организации приближен к конкурентоспособности, которая характеризует превосходство организации в определенный момент времени над другими организациями. Однако конкурентоспособность определяется сравнением между собой нескольких организаций, а устойчивость может быть оценена в рамках одной организации.

В связи с тем, что показатели устойчивого развития организации мо-

гут принимать различные значения, можно выделить максимальный, средний, минимальный и критический уровни устойчивого развития организации (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация уровней динамической устойчивости организации

Уровни устойчивости	Способ реагирования на возмущения внешней среды
Максимальный	Способность адекватно реагировать на возмущающие факторы. Достижение главных целей УРО
Средний	Способность организации адекватно реагировать на возмущения внешней и внутренней среды, не прилагая больших усилий. Достижение, пересмотр или частичный отказ от целей УРО
Минимальный	Способность выстоять при возмущениях внешней и внутренней среды организации при максимальных затратах. Отказ от целей УРО. Необходимы технологии реинжиниринга.
Критический	Неспособность реагирования, организация находится за пределами устойчивости (банкротство, окончание жизненного цикла).

В изменяющейся среде сохранить себя как целостное образование может лишь развивающаяся организация, стремящаяся поддерживать максимальный или средний уровень устойчивости, для того чтобы адекватно реагировать на возмущающие воздействия негативных факторов, а также предусматривать и моделировать этапы своего развития с целью недопущения спада. Организация лишь в том случае может превзойти в своем росте определенный предел, если возникнут качественно новые, специальные каналы связи для передачи информации как внутри ее, так и между ней и внешним миром.

Ведь любая организация, являясь системой, состоит из взаимосвязанных элементов, частей, компонентов и представляет собой целостность. Принцип функционирования самоорганизующихся систем, какими является организация совместно работающих людей, заключается в том, будучи целостным, системным образованием она всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя возникающие под воздействием внешних факторов изменения. Но организация, находящаяся в равновесии в процессе развития, постоянно утрачивает это качество и переживает новое состояние, называемое «кризис», а преодолевая его, приходит к новому равновесию, но уже на другом уровне развития. Это соответствует понятию устойчивости второго рода у В.Г. Алиева. Этот принцип подвижного равновесия, описанный в «Тектологии...» А.А. Богдановым, находит свое подтверждение и в



живых организмах, и в кибернетических системах, и на предприятиях, и в самых сложных организационных системах огромного размера.

Основными проблемами неустойчивого развития российской промышленности являются плохая техническая оснащенность предприятий, как следствие, низкое качество и недостаточный ассортимент продукции. Наблюдается большой износ и низкий коэффициент обновления основных производственных фондов, поскольку выбытие основных производственных фондов превышает их ввод [106,137]. В настоящее время эти проблемы крайне обострились, требуют новых подходов к их решению и новых технологий управления. Налицо последствия менеджмента не способного прогнозировать тенденции развития организации и не учитывающего стадии жизненного цикла.

Изучение ряда промышленных организаций Оренбургской области показало, что большинство из них не обеспечивают даже устойчивости первого рода. Имеется достаточно высокий удельный вес неустойчиво развивающихся и убыточных организаций, которые не способны адекватно реагировать на возмущающие воздействия факторов внешней среды, а система управления недостаточно использует внутренние ресурсы и не учитывает происходящие в организации процессы. Управление носит ситуационный характер, не настроено на развитие, главной целью является получение сиюминутной выгоды, а не устойчивое развитие.

Как свидетельствуют данные таблицы 2, динамика промышленного производства по России может быть охарактеризована как положительная, но с корректировкой на индекс физических объемов, который достигает всего лишь 0,98 уровня промышленного производства 1990 года.

Учитывая правительственные решения о наращивании ВВП к 2010 году, можно уверенно сказать, что такими темпами прироста промышленности, поставленная задача, решена не будет. Если рассматривать материально - техническую базу промышленности, на которой предполагается наращивать ВВП к 2100 году, то здесь картина удручающая хоть и нельзя сказать бесперспективная, поскольку активизируются процессы обновления.

Если уже в 1990 году степень износа составила 46,4 %, то за последние годы эта цифра увеличивается, несмотря на некоторую активность по их обновлению. Снижается обновление, следовательно, снижается количество действующего оборудования и наоборот. Если не активизировать процессы обновления основных производственных фондов, то степень износа возрастет.

Соотношение коэффициента обновления и степени износа ОПФ, который представляет собой индекс погашения износа, показывает рост тенденций износа (рисунок 3).

Но с другой стороны активизация процессов обновления ОПФ приведет к резкому скачку затрат, поэтому каждый шаг по обновлению ОПФ должен быть тщательно продуман, так как влечет за собой возрастание требований к уровню и качеству управленческих решений, а также непосредственно к управлению.

Таблица 2 - Сравнительная динамика промышленного производства и износа ОПФ по РФ (по отношению к 1990 году)

Показатели	Годы								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Индексы объемов промышленного производства	0,970	0,921	0,969	0,921	1,070	1,086	1,018	1,010	1,030
Степень износа ОПФ (%)	47,5	49,8	51,6	52,9	51,9	51,3	49,9	51,0	52,4
Индексы роста износа ОПФ	1,023	1,073	1,112	1,140	1,118	1,105	1,075	1,099	1,129
Коэффициенты обновления ОПФ	1,7	1,4	1,1	1,0	1,1	1,5	1,6	1,4	1,3
Индексы обновления ОПФ	0,246	0,202	0,159	0,145	0,159	0,217	0,231	0,202	0,188
Индекс погашения износа ОПФ	0,240	0,205	0,142	0,151	0,142	0,196	0,214	0,183	0,230

На основе анализа выявлено, что большая часть предприятий постепенно теряет свою финансовую независимость, уменьшается концентрация собственного капитала, наблюдается недостаток оборотных средств и неполное использование производственных мощностей, а также происходит снижение частоты обновления всех структурных элементов. Как следствие наблюдается ухудшение их состояния, возрастает доля машин и оборудования с истекшим сроком службы, все это снижает эффективность воспроизводственного процесса в целом и не способствует устойчивому развитию предприятий промышленности.

На сегодняшний день главной целью развития промышленности на перспективу должно быть стремление предприятий к повышению конкурентоспособности продукции и технического уровня производства, обеспечению выхода инновационной продукции и высоких технологий на внутренний и внешний рынок. Поэтому основной задачей системы управления предприятий должно быть не только упорядочение процесса промышленного производства, но и создание условий, обеспечивающих устойчивое развитие, на основе внедрения технологий управления, направленных на более полное использование потенциала организаций. Многие российские предприятия постепенно осознают необходимость нового подхода к управлению. Положительным примером может служить ОАО «Нефтемаслозавод» (таблица 3).

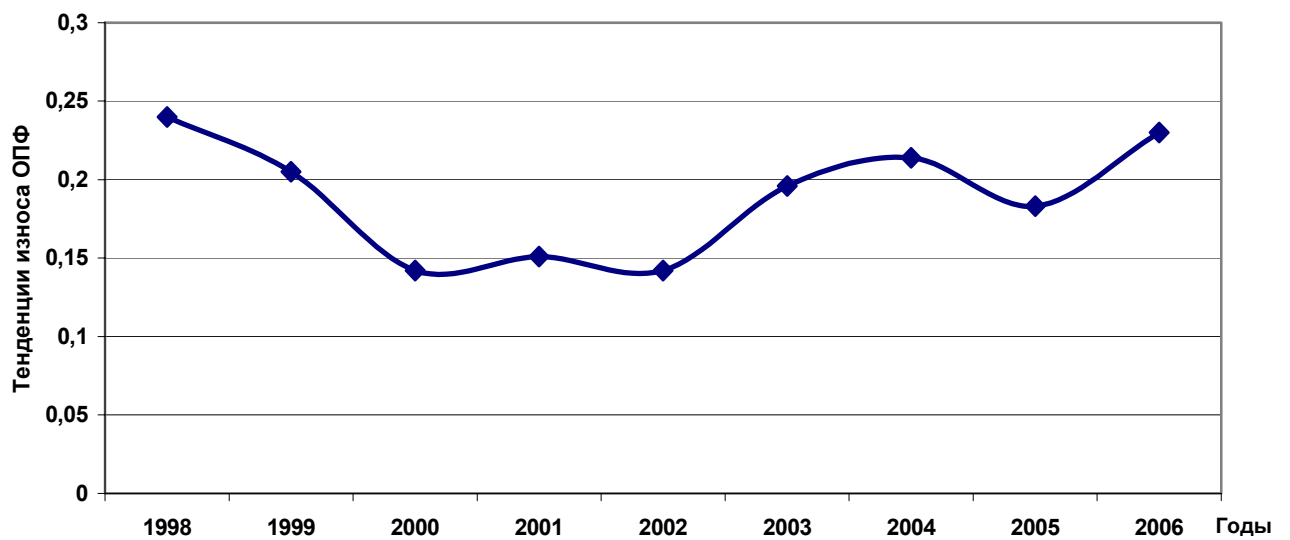
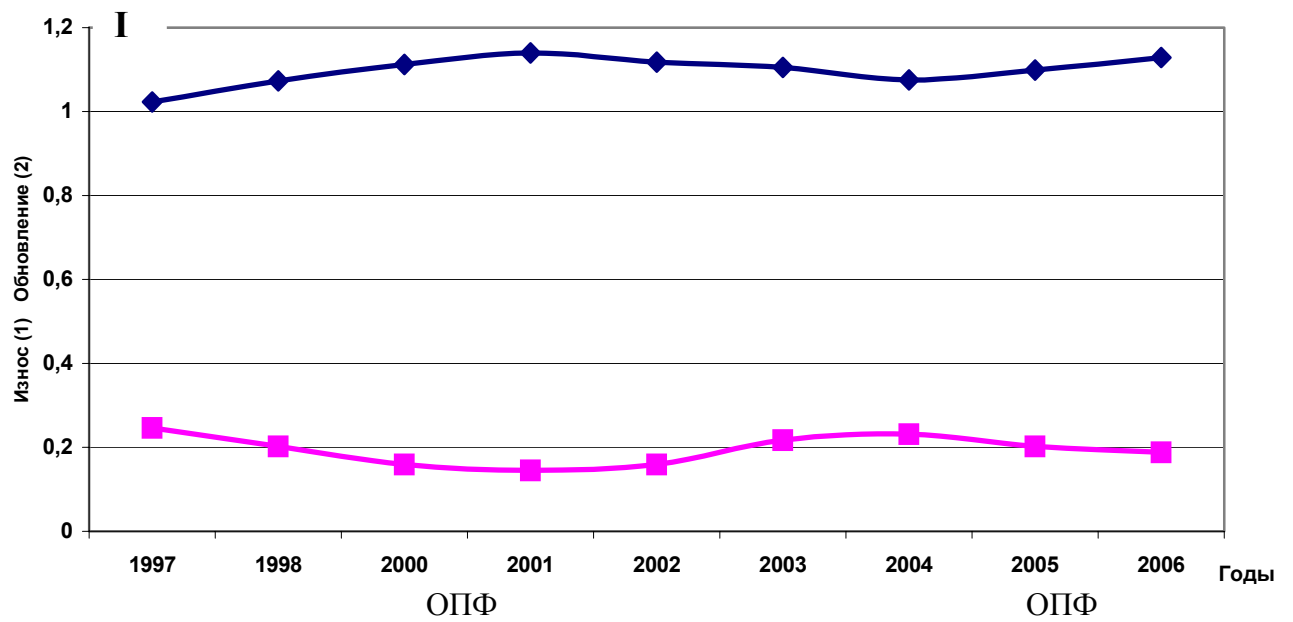
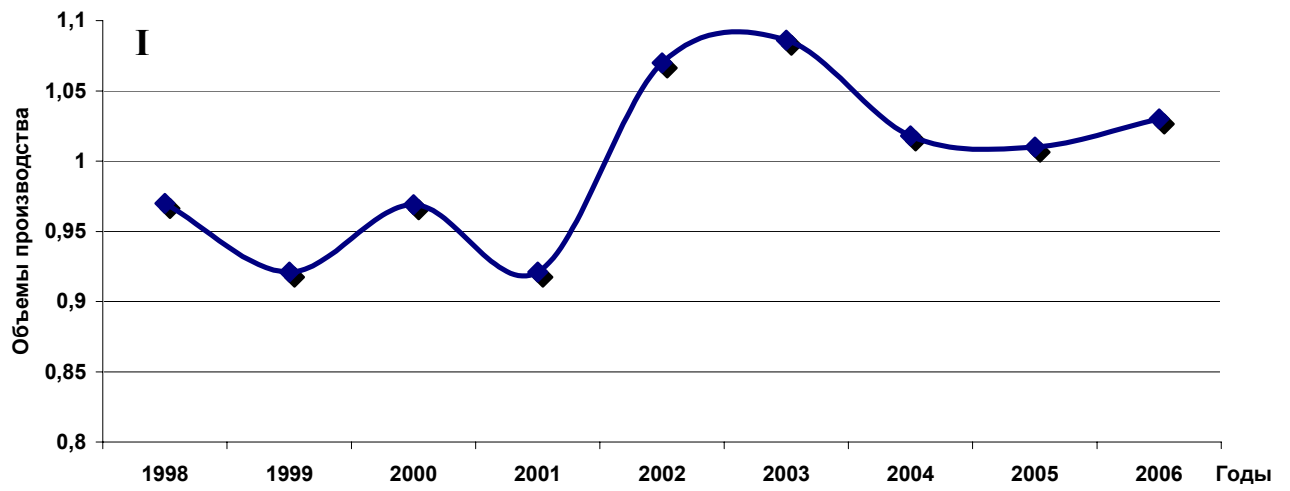


Рисунок 3 - Динамика износа ОПФ с учетом обновления (1998-2006 г.г.)

Как видно из таблицы по отчету за 2005 себестоимость производства нефтемазозавода составила 96 % от объема выпуска продукции по плану. Осознание того факта, что себестоимость продукции завода очень высока и если такая тенденция будет сохраняться, то это может привести завод к банкротству, управленческое решение было четко определено на снижение себестоимости выпускаемой продукции. Уже за первое полугодие 2006 года себестоимость продукции была снижена на 6 %, что дало колоссальный результат. Это, прежде всего цена правильных управленческих решений, результат использования технологий менеджмента, ориентированных на повышение эффективности процесса производства.

Таблица 3 - Основные показатели деятельности ОАО «Нефтемазозавод» за первое полугодие 2006 года

Показатели	Единица измерения	Отчет 2002 г.	2006 год (I полугодие)		
			Бизнес-план	Факт	Выполнение
Объем выпуска продукции	тыс. тонн	526732	256653	320666	124,9 %
Затраты всего	тыс. тонн	539541	246784	291337	118,1 %
Затраты на 1 руб. произведенной продукции	коп.	102,4	96,2	90,9	94,5 %
Рентабельность производства	%	-2,3	4,0	10,1	251,7 %
Прибыль от обычной деятельности	тыс. руб.	-24268	9699	26253	270,7 %
Прибыль остающаяся в распоряжении предприятия	тыс. руб	-	6461	21931	339,4 %
Себестоимость	%	-	96	90	-

По результатам проведенного анализа можно предположить, что устойчиво развиваться могут только те организации, которые способны обеспечить в своем развитии не только устойчивость первого рода, но, прежде всего, устойчивость второго рода, управляя своим развитием, моделируя жизненный цикл, постоянно осуществляя качественные преобразования.

Важно вовремя улавливать импульсы к обновлению, а также определять признаки надвигающегося снижения устойчивости предприятия: сокращение спроса на продукцию, снижение объемов производства и реализации продукции, увеличение кредиторской задолженности, установление нереально высоких цен на продукцию, низкий уровень квалификации сотрудников, снижение мотивации персонала к саморазвитию и самосовершенствованию, высокий уровень физического износа и морального старения элементов материально - технического оснащения исследований и разработок, снижение инновационной деятельности, игнорирование новых прогрессивных технологий в производстве и управлении, предусматривающих качественные изменения во всех сферах деятельности организации.

Э.М. Коротков [74] также различает статическую и динамическую устойчивость. А также факторы, влияющие на устойчивость системы он подразделяет на внешние и внутренние. Рыночная экономика требует помимо внешних еще и внутренние механизмы обеспечения устойчивости функционирования и развития организации. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами, то внутренней. В условиях плановой системы хозяйствования устойчивость производственно – экономических структур достигалась в основном внешними факторами, то есть любые или почти любые дестабилизирующие процессы гасились извне. Причем механизмы приведения системы в стабильное состояние могли быть самыми разными: дополнительная экономическая поддержка, замена директора, корректировка планов, административная реорганизация производства и др. В этом случае устойчивость деятельности предприятия достигалась управлением извне. Это не значит, что проблема устойчивости не существовала.

В экономической литературе в последнее время уделяется значительное внимание определению сущности устойчивого развития организации. Существуют определения терминов «устойчивость», «организационно – экономическая устойчивость», «экономическая устойчивость» «финансовая устойчивость». Разработка данных определений нашла отражение в трудах таких исследователей как А.Д. Шеремет, В.И. Стражев, В.В. Ковалев, О.В. Ефимова, В.М. Родионова, М.И. Баканов, Е.С. Стоянова, М.Н. Крейнина М.И. Абрютин, Г.В. Савицкая, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко, А.Л. Гапоненко и других. В наибольшей степени рассмотренным является понятие «финансовая устойчивость», в то же время некоторые авторы вкладывают в понятие финансовой устойчивости сущность устойчивого развития организации. В целях сравнения необходимо рассмотреть существующие определения финансовой, экономической и устойчивости организации.

«Экономическая устойчивость - это особое интегрированное свойство организации как системы в сложной рыночной среде, характеризующее гарантию целеустремленности движения системы в настоящем и прогнозируемом будущем, синтезирующее в себе совокупность свойств самой системы и важнейших составляющих ее производственной и коммерческой деятельности при развитых и активно используемых факторах саморазвития, полностью или в основном производимых в самой системе» [95]. Экономически устойчивым считается любое предприятие, прибыли которого непрерывно растут.

Финансовую устойчивость А.Д. Шеремет определяет «как определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его платежеспособность» [189]. В.М. Родионова определяет финансовую устойчивость предприятия как «Состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование, которые обеспечивают развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска» [136].

Оба, рассмотренных понятия не определяют в полной мере устойчивое развитие предприятия, так как не распространяются на социальную подсистему предприятия и не учитывают главенствующую роль человеческого

фактора, а также не охватывает организационные и научно – технические аспекты. Предприятие имеет не только экономические, но и социальные, общественные интересы, поэтому для выполнения этих целей недостаточно финансовой или экономической устойчивости. Ко всему сказанному устойчивость является универсальным свойством, учитывающем как экономическую, так и социальную составляющие организации и заключается в ее способности эффективно выполнять свои функции, учитывая разнонаправленное воздействие факторов внешней и внутренней среды организации. В.М. Родионова определяет общую устойчивость как «состояние материально – вещественной и стоимостной структуры производства и реализации продукции, а также ее динамика, при которой обеспечивается стабильно высокий результат функционирования предприятия» [136].

И.Н. Омельченко вводит понятие «организационно – экономическая устойчивость», под которой понимает «способность предприятия сохранять финансовую стабильность при постоянном изменении рыночной конъюнктуры путем совершенствования и целенаправленного развития его производственно – технологической и организационной структуры методами логистико – ориентированного управления» [128]. Данное определение, хоть и учитывает влияние внешней среды на предприятие, в то же время автор делает упор на финансовую стабильность.

А.Л. Гапоненко выделяет устойчивость развития, «характеризующуюся систематическим приращением результата», а также «способность саморегулироваться, самоуправляться, самосовершенствоваться, максимально используя внутренние ресурсы» [109].

Основываясь на вышесказанном, можно отметить, что понятие «устойчивое развитие организации» более широкое, чем экономическая, финансовая или организационно – экономическая, так как включает в себя оценку различных сторон деятельности предприятия, распространяется на социальную подсистему организации, а также имеет более широкий круг исследуемых объектов и характеризует способность организации осуществлять качественные преобразования.

Устойчивость организации, как социально – экономической системы, определяется устойчивостью всех ее элементов и характеризуется способностью всех уровней осуществлять свою деятельность в соответствии с целями организации. Устойчивому развитию организации способствуют благоприятные социальные условия в коллективе, положительное отношение к труду, мотивация персонала к саморазвитию и самосовершенствованию, командные методы работы, общие цели, инновационная направленность, эффективные технологии управления. Устойчивое развитие организации делает возможным продолжительное существование организации, которое можно достичь с помощью использования технологий управления, прогнозирования и моделирования жизненного цикла организации, осуществления мероприятий, предусмотренных фазами упреждающего цикла.

Развитие организации возможно лишь «при гармоничном, сонаправленном развитии всех подразделений, сбалансированности между ними, а также за счет соединения в одну целостную систему всех видов их созидательно – творческой активности» [46].

Сущность стратегии устойчивого развития организации базируется на основе реализации системных представлений, выражаемых :

- в формировании целевых установок развития, включающих интересы не только человека, но и его окружения;
- радикальной трансформации трудовых функций человека, предполагающей оптимизацию личных и общественных потребностей;
- в повышении уровня управления социальными подсистемами организации;
- обеспечении преемственности развития как настоящих, так и будущих поколений.

Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой она не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии системного кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельной организации. Но на каждой это отражается по – разному, все зависит от характера организации и области ее деятельности, но прежде всего, от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, профессионализм управления и самоуправления, персонал, социальная атмосфера и др.). Организация может успешно противодействовать внешним неблагоприятным явлениям или, наоборот, реагировать на них в сторону усиления отрицательных последствий в собственном состоянии. Для каждой организации существует свое соотношение внешних и внутренних факторов влияющих на развитие. Внутренние факторы противостоят внешним и используются для их нейтрализации. Воздействие внешних факторов на систему тем значительнее, чем менее организована система. Поэтому одним из существенных условий и критериев развития организации является усиление ее устойчивости по отношению к внешним воздействиям, то есть возрастание внутренних источников развития – возрастание самоорганизации, способность к саморазвитию и самоуправлению благодаря чему организация получает большие возможности как для сохранения устойчивости, так и для адекватной реакции на изменения среды. Одним из существенных условий и критериев развития организации является возрастание внутренних источников развития на основе самоорганизации, способности к саморазвитию и самосовершенствованию, поскольку устойчиво развивающиеся организации - это всегда самоорганизующиеся системы.

Под самоорганизующейся системой подразумевается сложная динамическая система, способная адекватно реагировать на изменения внешних и внутренних условий, сохранять или совершенствовать свою организацию с учетом прошлого опыта, а также наделенная способностью прогнозировать и предвидеть будущее состояние. Специальное исследование проблем самоорганизации впервые было начато в кибернетике.

Термин «самоорганизующаяся система» ввел английский кибернетик У.Р. Эшби. Широкое изучение самоорганизации началось с конца 50-х годов в целях создания вычислительных машин, способных моделировать различные стороны интеллектуальной деятельности человека. С 70-х годов к изучению самоорганизации широко привлекается аппарат термодинамики открытых систем. Поведение таких систем в условиях, далеких от равновесия, представляет собой необратимый процесс - последовательный переход от

одного неравновесного стационарного состояния к другому, происходящего с понижением энтропии, т.е. с повышением внутренней организованности системы.

Изучение таких систем открывает совершенно новые принципы построения организаций, способных работать в широком диапазоне внешних условий. В настоящее время понятие самоорганизации вышло далеко за рамки кибернетики и все более широко применяется в различных науках. В настоящее время в науке исследуются различные типы самоорганизующихся систем. Их типология определяется выделением той или иной группой свойств в качестве ведущей: саморегулирующиеся, самонастраивающиеся, самообучающиеся, самоуправляющиеся системы.

Поскольку развитие системы складывается из активности людей и их способности к развитию, происходит непрерывное усложнение трудового поведения. Для устойчивого развития необходимо, чтобы разнообразие поведения, индивидуальных особенностей, стремлений, желаний находилось в каких-то рамках, было подчинено некоторой общей цели или системе целей. Для этого необходимы объединяющие все подсистемы общая миссия, общие идеи, носителем которых является коллектив совместно работающих людей.

Для аналитиков, руководителей предприятия важно вовремя определить признаки надвигающегося снижения устойчивости предприятия, которыми, по нашему мнению, являются сокращение спроса на продукцию, снижение объемов производства и реализации, увеличение кредиторской задолженности, большой удельный вес просроченной дебиторской, установление нереально высоких цен на продукцию, сокращение численности персонала, а также низкий уровень квалификации сотрудников и управленческого аппарата, снижение мотивации персонала к саморазвитию и самосовершенствованию, ограничение коммерческой деятельности государственными органами власти, резкое падение имиджа предприятия в связи с выпуском некачественной продукции, судебными исками, высокий уровень физического износа и морального устаревания элементов материально-технического оснащения исследований и разработок, отток из сферы НИОКР наиболее инициативных, энергичных кадров, снижение инновационной деятельности и использование новых прогрессивных технологий в производстве и управлении, снижение сегмента рынка, социальная напряженность на предприятии и т. д.

Несомненно, устойчивое развитие организации возможно только на основе процесса непрерывного совершенствования системы управления УРО за счет децентрализации управления, создания гибкой организационной структуры, выделения автономных самоуправляемых подразделений. Все это способствует экономии операционных издержек за счет инновационной направленности деятельности, повышения квалификации персонала, совершенствования продукции, использования высоких технологий и новых методов работы.

В социальном плане устойчивое развитие организации обеспечивается за счет удовлетворения потребностей персонала в развитии, создания благоприятного морально – психологического климата, способствующего развитию творческих межличностных отношений, организации сотрудничества и партнерства как средства реализации целей УРО, поощрения инициа-



тивного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности, а также на основе стремления к саморазвитию и самосовершенствованию.

Устойчивое развитие организации Н.П. Масленникова рассматривает [90] через призму следующих управленческих теорий:

- через призму популяционно – экологической теории.
- через призму операционных издержек.
- через призму марксистской теории.
- через призму теории рациональной случайности.
- через призму институциональной теории.
- через призму зависимости от ресурсов.

Исходя из теоретических основ развития организации, можно выделить следующие цели, на достижении которых должна быть основана программа устойчивого развития организации:

1) Развитие организационных характеристик в соответствии с изменяющимися параметрами внешней среды, за счет процесса непрерывного совершенствования управления устойчивого развития организации (постоянное совершенствование структуры управления, повышение гибкости, децентрализация управления, делегирование ответственности, создание инновационной структуры, выделение независимых подразделений).

2) Экономия операционных издержек за счет снижения затрат на деловые операции внутри организации, чем на аналогичные операции, осуществляемые через рынок (инновационная деятельность, совершенствование продукции, технологии, методов работы, повышение качества; повышение квалификации персонала).

3) Социальное развитие организации (рост жизненного уровня работников; удовлетворение материальных и моральных потребностей, создание и поддержание необходимого морально – психологического климата, способствующего развитию творческих межличностных отношений и организации сотрудничества и партнерства как средства реализации социальных целей личности, поощрение инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности, а также стремление к саморазвитию и самосовершенствованию, равенство в возможности продвижения по служебной лестнице).

4) Обеспечение баланса между целями индивидуума и организации, управление, основанное на принципах самоуправления (развитие и обучение персонала, развитие сотрудничества, создание единого корпоративного духа, развитие системы мотивации, основанной на самомотивации персонала к развитию, создание новой системы ценностей).

5) Организация социального партнерства и благоприятной социальной среды, на основе социальных и экономических законов (укрепление добродетельного имиджа организации, создание благоприятной социально – психологической среды, развитие групповой динамики и лидерства).

6) Рациональное использование важных, ключевых ресурсов организации, внутренний рост за счет собственных ресурсов, перераспределение и сосредоточение их на приоритетных направлениях (развитие связей с потре-

бителями и поставщиками, развитие каналов распределения, развитие научного партнерства).

Совокупность специальных экономических мероприятий, (методов и средств, связанных с сознательным и целенаправленным регулированием движения денежных, имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в производство), а также иные виды социально – психологического характера деятельности предприятия способствуют решению задач обеспечения устойчивого развития предприятия (улучшение качества жизни персонала предприятия, уменьшение уровня конфликтности в коллективе, разработка системы мотиваций и др.). Основопологающим является вопрос определения состава рассматриваемой системы. Мы исходим из того, что ее основными компонентами являются целевые функциональные подсистемы и подсистемы обеспечения управления устойчивым развитием предприятия. К целевым относятся подсистемы, связанные с управлением процессами внедрения новых технологий, реконструкцией, модернизацией существующей технологии, обновлением производственного аппарата и др. Они могут быть дифференцированы и по другим признакам, например, по управлению инновациями производственного, экологического и социального назначения. Функциональность связана с решением задач организации маркетинга технологических инноваций, мониторинга показателей устойчивости и разработки прогнозов, программ, проектов и других вопросов. Подсистемы обеспечения связаны с социально-психологической подготовкой, организацией информационного, кадрового, технического, финансового и других видов обеспечения управления устойчивым развитием предприятия. При разработке целевых подсистем большое значение имеет правильное определение системы целей деятельности предприятия и, соответственно, целей управления устойчивым развитием предприятия.

Общие цели управления устойчивым развитием организации состоит в изменении количественных параметров и качества функционирования системы для перевода ее в желаемое состояние.

Частные цели управления устойчивым развитием организации заключается в накоплении потенциала развития организации в целях перехода на качественно новый уровень, создании максимально благоприятной инновационной атмосферы внутри организации, побуждающей к активному развитию, саморазвитию и самоменеджменту персонала всей организационной системы. С помощью рассматриваемой совокупности целей направляется и регулируется весь процесс устойчивого развития предприятия.

Устойчивое развитие организации предполагает развитие организации как системы, а значит способность системы к преобразованиям с сохранением устойчивости базисных характеристик относительно преобразований. В принятой концепции устойчивого развития надежность, адаптивность, гибкость и устойчивость являются оценочными (системными) показателями, которые комплексно оценивают организацию и являются внешним проявлением УРО, которое реализуется во взаимодействии с внешней средой. Это значит, что формирование этих характеристик зависит не только от степени организованности материального потока, но и от функционирования и организованности других элементов и подсистем организации.

Использование оценочных показателей УРО, с нашей точки зрения, реализует системный подход, так как отражает системные свойства организации, такие как надежность, адаптивность, гибкость, устойчивость.

На основе вышесказанного, устойчивое развитие организации – непрерывный, необратимый процесс качественных преобразований, основанный на предвидении и управляемом развитии организации на принципах самоуправления и самоорганизации, обеспечивающий готовность системы управления к изменениям в условиях нестабильной внешней среды.

#### **1.4 Закономерные предпосылки устойчивого развития организации**

Устойчивое развитие, как основополагающий принцип современной цивилизации, применительно к организации, представляющей собой сложную систему, проявляется в способности сохранять задаваемую в процессе качественных преобразований пропорциональность между структурными частями внутри ее границ.

Под влиянием управляющих или возмущающих воздействий в способной изменяться со временем системе возникают переходные процессы, обусловленные тем, что система не может перейти в качественно новое состояние мгновенно. Возникает неравномерное состояние, которое связано с возникновением автоколебаний, существующих за счет наличия в системе некоего активного элемента, восполняющего неизбежные потери энергии. Затухание этих автоколебаний за счет свойственной системам самоорганизации приводит к упорядоченности, при которой потери энергии компенсируются ее притоком извне.

С другой стороны, неустойчивость стационарных состояний приводит к явлению спонтанной самоорганизации, когда система приобретает новое качество при малом изменении ее параметров. Согласно теории бифуркаций, основы каждой в начале XX века были заложены А. Пуанкаре и А.М. Ляпуновым, «исследование реальных систем дает возможность предсказать характер новых движений, возникающих в момент перехода системы качественно другое состояние, оценивать их устойчивость и область существования» [105].

Проблема устойчивости непосредственно связана с равновесием систем. В теории систем выделяются несколько видов равновесия: статическое, динамическое, энтропийное, гомеостатическое, морфогенетическое (таблица 4). Развивающий характер, как видно из таблицы 4, проявляется только при динамическом и морфогенетическом равновесии. Однако, стремясь к равновесию, развивающая система, как любая диссипативная структура, из одного неравновесного состояния переходит в новое, опять же неравновесное состояние. Не противоречит ли это понятию – «устойчивое развитие»?

С позиции классической теории развитие представляет собой процесс тесно взаимосвязанных количественных и качественных преобразований, а также необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или струк-

туры (т.е. возникновение, трансформация или исчезновение его элементов и связей), что соответствует закону развития (общий динамический закон организации), действию жизненные циклы любого субъекта хозяйствования.

Таблица 4 – Характеристика видов равновесия

№ п/п	Вид равновесия	Характеристика	Результирующие состояние устойчивости
1	Статическое	Структура системы с течение времени не меняется	Система возвращается в исходное состояние после выхода из него
2	Динамическое	Система приспосабливается к внешним изменениям лишь за счет изменения своей структуры	Выйдя из состояния равновесия, система приходит в колебания вблизи нового равновесного состояния, где она устойчива.
3	Энтропийное	Сложная система разлагается в процессе распада на простые.	Разрушение сложной системы и появление новых, более новых систем (подсистем).
4	Гомеостатическое	Структура системы сохраняется вопреки возмущениям.	Состояние равновесие сохраняется значительно дольше.
5	Морфогенетическое	Возмущения преодолеваются за счет структурной перестройки и роста.	Система приобретает качественно новое состояние при соблюдении соразмерности в организационных структуре и процессах.

В энциклопедическом словаре «Управление организацией» дается следующая формулировка этому закону: «... организационный потенциал и (или) организованность (степень использования организационного потенциала) есть функция времени, значение каждой неодинаково в разных периодах жизненного цикла системы.» [105]. Таким образом, следует говорить о том, что хозяйствующий субъект (предприятие, например), как и все сущее на Земле, проходит стадии: рождения (создание организации); становления (освоения производственных мощностей, обучение персонала); зрелости (период максимальной реализации потенциала); угасания. Но в отличии от биологических и технических хозяйствующая система может предотвратить стадию угасания и, как одно из простейших решений, продлить жизненный цикл организации, или, и это будет высшей формой проявления организованности, обеспечить переход на более высокий уровень качества в следствии актуализации функции. Ключевым фактором ее существования как структуры пространственной и временной организации является разветвление составляющих системных элементов (бифуркации), что уменьшает энтропию (неопределенность), поэтому выбор нового качества основывается на критерии минимума энтропии.

Не менее важным показателем совершенства системы управления (коль скоро мы говорим об устойчивом развитии управления организацией) является время реакции системы на воздействие внутренней и внешней среды, в течении которого она изменяет свои свойства, формирует управленческое решение.

В многоуровневой иерархии принятия решения по формированию управленческого воздействия выделяются три уровня:

- уровень выбора способа воздействия в соответствии с информацией о внешней среде и командам вышестоящего уровня;
- адаптации (определения параметров работы и постановки задач);
- самоорганизации (выбор критериев, программы функционирования по изменениям свойств и параметров).

Время реакции системы управления зависит от: интенсивности потоков сообщений; производительности работников управления по обработке сообщений; средней продолжительности ожидания сообщений в «очереди»; интенсивности источников сообщений; количества уровней и подразделений в организационной структуре управления, по которым проходит сообщение.

Таким образом, мерой порядка, к которой стремится система управления в процессе своего развития, была и остается информация. Степень упорядоченности информации определяет и степень организованности системы управления, как меру соответствия объекта и субъекта управления, при которой система управления пропорционально этой мере способна противостоять возрастанию своей сложности.

Исследование эволюции элементов системы управления позволило выделить основные критерии, по которым формировались и развивались эти системы (в соответствии с требованиями закона сохранения энергии и первого и второго закона термодинамики):

- экономичность;
- степень организованности;
- минимум временных затрат;
- упорядоченность информационных потоков.

Хотя считается, что вопрос о критериях развитости методологически еще не разрешен, тем не менее в развивающихся системах управления не должно быть диспропорций, возникающих из-за неравномерности развития подсистем, а сами они находятся в состоянии динамического равновесия с внешней средой. При этом рациональность его обеспечивается действием ряда законов, определяющих действующие взаимосвязи и взаимозависимости между параметрами и характеристиками управления. Это законы управления такие, как: единство систем управления; пропорциональность и относительность; оптимальное сочетание централизации и децентрализации; участие работников в управлении, необходимого разнообразия.

Очевидно, что управление должно осуществляться в соответствии с экономическими, организационными и социальными законами. Во-первых, это соответствует принципам Декларации ООН. Во-вторых, именно развивающееся управление должно обеспечить синхронизацию процессов экономического, организационного, технико-технологического и социального развития.

Всю совокупность экономических законов, на которые опирается управление, можно условно разделить на основные и специфические. На рисунке 4 показаны эти группы законов без какой либо претензии на истину в первой инстанции.

Экономические законы	
основные	специфические
закон ограниченности; закон стоимости; закон роста и производительности труда; закон денежного обращения; закон соотношения спроса и предложения; закон конкуренции и др.	закон масштаба; закон Госсена (1-ый и 2-ой); закон Грешема; закон заработной платы; закон убывающей доходности; закон предельной полезности; закон спроса; закон предложения и тд.

Рисунок 4 - Экономические законы развития организации

Законы организации (организационной системы)		
Общие	Частные	Специфические
- закон самосохранения; - закон синергии; - закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта; - закон приоритета целого над частью; - закон устойчивой связи между входом и выходом; - закон учета системы потребностей и др.	- закон непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов; - закон параллельности; - закон состязательности кадров в управлении.	- закон пропорциональности и композиции; - закон информированности и упорядоченности; - закон дифференциации и универсализации функций и др.

Рисунок 5 – Законы организации

Что касается организационных законов, то теория организации изучает общие, частные и специфические законы, проявляющиеся в управлении (рисунок 5). Социальные законы или законы социальной организации к сожалению во многих источниках литературы, посвященных вопросам социального управления, даже не упоминаются, хотя очевидно, что при таком подходе утрачивается объективная основа существования социально-экономических систем.

Тем не менее, ряд законов, известных на данный момент, показаны на рисунке 6.

Законы социальной организации
закон Парето; закон результата Лоуренса и Лорша; закон эффекта; закон Паркинсона; закон Энгеля; закон Кейнса «Основной психологический»; закон параллельного действия.

Рисунок 6 - Законы социальной организации

К сожалению, одной из наименее разработанных является проблема законов и закономерностей развития и функционирования механизма управления. И по сей день остается центральной проблемой теории управления. В настоящее время имеется ряд сформулированных законов, но отсутствует их математическое выражение, так как они отражают постоянно меняющиеся взаимосвязи развивающейся системы. К тому же их требования нередко противоречивы. Еще в начале 70-х годов прошлого века академик Д. Гвишиани отмечал, что «исследования процесса управления постепенно выходит за пределы описания управленческой деятельности и вступают на путь выявления закономерностей управления». Тем не менее, большинство выведенных законов и закономерностей носят описательный, констатирующий характер. Попытки математической формализации законов управления сосредоточены в основном в области соответствия состояния выхода управляющей системы состоянию ее входов.

Так, например, А.С. Малин и В.И. Мухин предприняли попытку формализации зависимости выхода  $U(+)$  управляющей системы от состояния ее входа, который является выходом объекта управления  $Y(t-1)$ . Этот закон имеет вид:

$$U(t)=F_y[Y(t-1),p,\xi],$$

где  $F_y$  - закон управления для данной системы управления;

$p$  - свойства управляющей системы;

$\xi$  - свойства внешней среды

Суть этого закона сводится к правилу достижения цели управления. В более детальном контексте это правило выработки управляющего воздействия с учетом особенностей ( $p$ ) управляющей системы и учета степени влияния внешней среды ( $\xi$ ).

Что же из себя представляет функция  $F_y$  и каким образом в ней заложены возможности развития управления? Авторы констатируют, что «сущностью закона управления является нахождение функции  $F_y$ , т.е. оценка не-

соответствия выходов объектов управления  $Y(t-1)$  и модели объекта управления (модели результата).

Но если нам не известен вид функции  $F_y$ , то и задать ее изменение во времени с целью развития крайне затруднительно. Трудности достоверного воспроизведения приведенного закона сопряжены с однозначным определением параметров, характеризующих «вход» и «выход» системы управления, поскольку значимость тех или иных параметров также изменяется во времени.

Таким образом, в управлении мы имеем дело с ситуацией, когда входным сигналом служит одна функция времени, выходным – другая. Иными словами, выходные сигналы никогда не являются суммой входных. Однако, эффективность управляющего воздействия определяется степенью контролируемости выходных сигналов, что проявляется в наличии обратной связи, которая в целях развития должна быть всегда положительной, т.е. «выходы» всегда должны быть больше «входов» (рисунок 7).

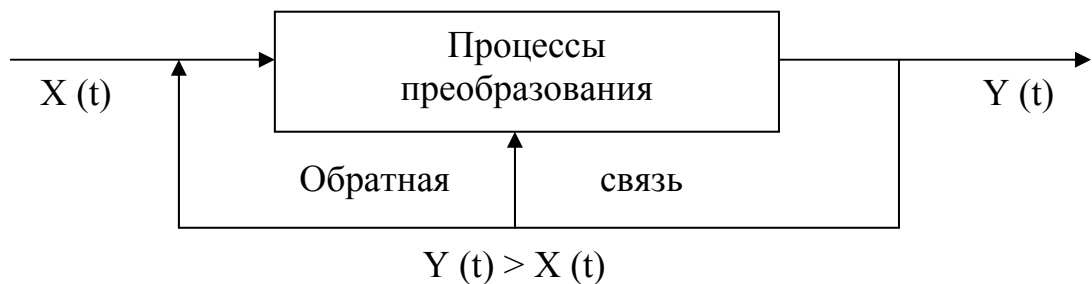


Рисунок 7 - Элементы развивающейся системы управления

Сложность формализации этого условия, имеющего силу закона, заключаются еще и в том, что параметры, характеризующие «входы» и «выходы», могут быть как количественными, так и качественными.

Возникает необходимость в разработке оригинальных методов селективного отбора параметров (показателей) «входов» и «выходов» с учетом их значимости для конкретного момента времени ( $t$ ). В настоящее время при исследовании объектов, функционирование которых не поддается описанию с помощью формальных методов, в условиях отсутствия полной и достоверной информации и, следовательно, высокой неопределенности, при отсутствии необходимых технических средств моделирования широкое применение нашли экспертные методы. Безусловно, экспертные методы позволяют сочетать знания, опыт, интуицию специалистов, и получать необходимую информацию в наиболее целесообразной и полезной форме, но субъективизм их суждений требует использования математических методов «объективизации». Возможности их применения в управлении также ограничены: это выявление и анализ отдельных характеристик функционирования систем; использование функций, целей, структуры и организационных связей системы управления; диагностический анализ особенностей, проблем, «узких мест», что на самом деле представляет серьезный научный и практический интерес, но бо-



лее в гипотетическом плане, что требует дальнейшего обоснования и формализованного подтверждения.

**Закон соответствия разнообразия управляющей системы (по Эшби, регулятора) разнообразию управляемого объекта.** Согласно этому закону разнообразие (неопределенность) в поведении управляемого объекта может быть уменьшено за счет соответствующего увеличения разнообразия органа (органов) управления. Только разнообразие в регуляторе, по утверждению Эшби, может уменьшить разнообразие регулируемого процесса, порождаемые возмущения.

**Объективный закон приоритета целого над частью.** Это требование обусловлено самой природой целого, его возникновением и развитием. Целое (система) и части (компоненты) едины, они не существуют друг без друга. В то же время их влияние на функционирование социальной системы неодинаково. Во взаимодействии целого и части ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части (компоненты), преобразуя их согласно собственной природе, интегрируя и адаптируя. Части подчинены целому, движутся, развиваются в его границах и соотносятся с ним в реализации своих функций. Для российских условий особенно опасны стандарты, детальное регламентирование. Из одного центрального органа управления нельзя все детально предусмотреть - дочерним фирмам и филиалам необходима свобода предпринимательской деятельности.

**Общий закон учета системы потребностей** – индивидуальных, групповых, общефирменных и общественных. Действиями людей всегда движут потребности и интересы, ведущими из которых являются экономические и социальные – это обусловлено их природой и ролью в социально-экономической структуре мотивов жизнедеятельности человека.

**Закон синергии** – для любой системы (организации) существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше. Отражает главное организационное отношение в природе и обществе.

**Закон самосохранения** - любая организационная система, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое. Самосохранение организации зависит от внешней и внутренней среды, характера ее деятельности, наличия ресурсов, качества управления и т.п. самосохранение организации обусловлено действием двух противоположных организационных факторов – стабильности и развития: стабильный фактор при его абсолютизации может в конечном счете вызвать бюрократизацию и застой; ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех.

**Закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов**, т.е. непрерывности и ритмичности процесса производства, непрерывности материально-технического снабжения и реализации изготовленной продукции, обновление основных производственных фондов предприятий (фирмы).

**Закон состязательности кадров управления** – каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями.

**Закон пропорциональности и композиции** требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают.

**Закон информированности и упорядоченности**, «чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет». Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникативных связей, внедрения переводных информационных технологий.

**Закон дифференциации и универсализации функций** заключается в том, что в организационных системах действуют противоположно направленные процессы: разделение, специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их интеграция, универсализация - с другой.

**Закон Госсена, первый** - маржиналистский закон, согласно которому в ходе индивидуального потребления определенного блага полезность каждой его последующей единицы снижается и при насыщении (в предельном случае) достигает нуля. Первый и второй законы Госсена легли в основу всей современной микроэкономической теории.

**Закон Госсена, второй** – маржиналистский закон, согласно которому лицо максимизирует свою полезность, когда распределяет имеющиеся у него денежные средства между различными благами так, что достигает равного удовлетворения от последней единицы денег, потраченных на каждый из товаров. Впервые рассмотрен в работе Г. Госсена «Развитие законов общественного обмена и вытекающих отсюда правил человеческой деятельности» (1854).

**Закон Грешема** – экономический закон, сформулированный английским государственным деятелем и финансистом XVI в. Грешемом и гласящий: «худшие деньги вытесняют из обращения лучшие». Действие З.Грешема типично в основном для биметаллизма, когда при установленном по закону соотношении стоимости золота и серебра (например, 1:15) свободно чеканятся из металла частных лиц золотые и серебряные монеты соответствующего веса, которые имеют одинаковую платежную силу по номиналу. При падении стоимости, например, до соотношения 1:20, становится выгодным расплачиваться исключительно серебряными монетами. Эти монеты вытесняют из обращения золотые монеты, которые уходят из сферы обращения, превращаются в сокровище, переплавляются в слитки или вывозятся за границу. З. Грешем действует также при инфляции, когда золотые и серебряные монеты прячутся населением, а в обращении в основном остаются бумажные деньги.

**Закон денежного обращения** – экономический закон, определяющий количество денег, необходимых для обращения, Закон денежного обращения выражает связь следующих показателей: денежной массы, суммы цен това-

ров и услуг, кредита, взаимно погашенных платежей, скорости обращения денег.

**Закон заработной платы** основывается на концепции, согласно которой средняя заработная плата определяется величиной затрат, обеспечивающих существование и воспроизводство рабочей силы. Этот закон был сформулирован Ф. Лассалем. Более точное название этого закона - железный экономический закон заработной платы. В основе этого закона лежит концепция издержек производства, состоящих из труда и капитала, формирующих цену продукта. Трудовые издержки должны включать расходы на питание, одежду, поддержание трудоспособности. Заработная плата колеблется вокруг этой суммы, так как если она, например, будет выше, то это приведет к улучшению предложения рабочей силы, что, в свою очередь, снизит заработную плату. Если же заработная плата уменьшится, то ухудшится благосостояние, упадет рождаемость, снизится предложение рабочей силы, что приведет к росту оплаты труда.

**Закон Кейнса, «Основной психологический»** - закон, согласно которому с ростом доходов склонность населения к потреблению падает, а склонность к сбережению растет. «Основной психологический закон» отражает то реальное обстоятельство, что при возрастании дохода, идущего на потребление, все большая его часть расходуется на покупку дорогостоящих предметов длительного пользования и, следовательно, должна некоторое время накапливаться. За определенным порогом роста доходов индивид удаляется от положения наемного работника, тратящего большую часть дохода на личное потребление, и приближается к положению капиталиста, общественная функция которого состоит в накоплении капитала. Из «Основного психологического закона» следует, что при росте дохода доля эффективного спроса, обеспечиваемая личным потреблением, все время падает и поэтому расширяющийся объем сбережений должен постоянно поглощаться растущим спросом на инвестиции.

**Закон конкуренции** – закон, состоящий в том, что каждый товаропроизводитель и другие участники рынка стремятся получить наиболее выгодные условия производства и сбыта продукции (работ и услуг), а также пользования капиталом.

**Закон масштаба** – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции. Существует точка зрения насыщения, когда при увеличении программы выпуска себестоимость (трудоемкость) продукции не снижается, так как этот фактор исчерпал себя.

**Закон необходимого разнообразия** – разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта. На практике это означает, что чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, которым им управляет.

**Закон ограниченности** – фундаментальный для экономической науки закон. Суть его в том, что как для любого человека, так и для общего в це-

лом большинство товаров и благ ограничено, т.е. их нет в количестве, достаточном для удовлетворения всех существующих потребностей.

**Закон параллельного действия** – социальная связь, означающая, что воздействие, направленное на коллектив, представляет собой одновременно и воздействие на каждого члена коллектива, а, в свою очередь, воздействие, направленное на отдельного работника, представляет собой и воздействие на коллектив, т.е. действие осуществляется параллельно как в отношении личности, так и в отношении коллектива.

**Закон Парето** – зависимость, выражающая соотношение между величиной дохода и количеством получающих его лиц. Закон распределения доходов сформулирован итальянским экономистом В.Парето: если численность людей с доходом, равным или выше  $x$ , обозначить через  $N$ , то соотношение можно записать в виде управления  $N = Ax^{-m}$ , или в форме, чаще всего встречающейся в литературе  $\lg N = \lg A - m \lg x$  где  $A$  и  $m$  - параметры управления.

**Закон предложения** – закон, в соответствии с которым имеется прямая взаимосвязь между ценой товара и тем его количеством, которое может быть предложено для продажи.

**Закон результата Лоуренса и Лорша** – принцип, предложенный Лоуренсом и Лоршем при разработке моделей стимулирования мотиваций. Согласно ему тип поведения работника обусловлен выбором линии его поведения, гарантирующей устойчивость желательного вознаграждения.

**Закон роста производительности труда** – всеобщий экономический закон; выражается в сокращении затрат рабочего времени на производство продукции.

**Закон сокращающейся доходности** – закон, отражающий взаимосвязь между последовательным приложением равных частей одного какого – либо ресурса к другому ограниченному ресурсу (например, рабочей силы к земле) и доходом, получаемым в результате их взаимодействия, который будет возрастать с каждым разом во все меньшем размере.

**Закон сокращающейся предельной полезности** – закон, отражающий взаимосвязь между количеством потребляемого блага и степенью удовлетворенности от потребления каждой дополнительной единицы. Закон сокращающейся предельной полезности утверждает, что по мере роста количества потребляемого блага, общая полезность от потребления возрастает, а предельная полезность, или дополнительная полезность от потребления дополнительной единицы будет сокращаться.

**Закон спроса** - обратная взаимосвязь между ценой на товар и вероятностью потребительского выбора товара. Иначе говоря, величина спроса на товар падает по мере роста цены на него и растет по мере снижения этой цены.

**Закон стоимости** - то трудовой теории стоимости это объективный экономический закон, регулирующий связи между товаропроизводителями, распределение и стимулирование общественного труда в условиях товарно-денежных отношений, согласно которому производство и обмен товарами

осуществляется на основе их стоимости, величина которой измеряется общественно необходимыми затратами труда, уровнем спроса и предложения.

**Закон убывающей доходности** - принцип, гласящий, что при увеличении одного и неизменности всех других видов затрат будет достигнута точка, за которой предельный физический продукт переменных затрат начнет сокращаться.

**Закон убывающей предельной полезности** – по мере того как потребитель увеличивает потребление товара или услуги, предельная полезность каждой дополнительной единицы товара или услуги сокращается.

**Экономический закон** – внутренние, существенные, устойчивые, постоянно повторяющиеся причинно-следственные связи в системе производственных отношений.

**Закон эффекта** – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторить тот тип поведения который, по их оценкам, позволяет удовлетворить свои потребности и избежать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

## 1.5 Управление устойчивым развитием организации

Устойчивое развитие организации в первую очередь зависит от степени упорядоченности системы управления, так как только адекватное управление может обеспечить оптимизацию организационных процессов, восприятие импульса к обновлению и проведение качественных преобразований, предупреждающих спад в развитии, своевременного получения информации и возможности влиять на жизнедеятельность организации, как в обычной обстановке, так и при возникновении непредвиденных обстоятельств, требующих быстрых, грамотных, согласованных действий и нестандартных решений.

От того, насколько профессионально и согласовано принимаются решения, какие принципы, технологии и механизмы используются при их разработке, зависит успех проводимых преобразований. Б.А. Райзберг определяет, что цель управления развитием организации – это «повышение уровня целеустремленности, организованности функционирования управляемой системы, обеспечение эффективных и оптимальных траекторий развития» [131].

В процессе нашего исследования считаем необходимым сопоставить понятие «менеджмент» и «управление». Понятие «менеджмент» в России не имеет однозначного определения. Его понимают как науку об эффективности управления предприятием [161], как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента [38], как систему программно – целевого управления, текущего и перспективного планирования, прогнозирования научно – технических разработок, организации и производства, реализа-

ции продукции и услуг с целью повышения эффективности хозяйствования, удовлетворение потребностей рынка и общества в целом, увеличения прибыли [171], как управления людьми с целью получения прибыли [81], как интегративный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения [140], как науку и искусство побеждать, умение добиваться целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей, как человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

Несмотря на то, что понятие «управление» в русском языке в равной мере применимо к управлению предприятием, государством, техническими средствами, ряд ученых термины «управление» и «менеджмент» рассматривают как слова синонимы [30,33, 35,60,63,68,122,171]. Управление выступает универсальным понятием, применимым к любым процессам и явлениям. Английское же слово “management”, означающее в переводе на русский язык «управление, заведование», «умение владеть инструментом. Умение справляться с работой», «осторожное, бережное чуткое отношение к людям», «управление, дирекция, администрация» [23] менее универсально в сравнении с русским.

В большинстве своем западные специалисты определяют «менеджмент» как:

- как способ, манеру общения с людьми;
- власть и искусство управления;
- особого рода умелость и административные навыки [96].

Зарубежные энциклопедии представляют «менеджмент» как процесс достижения целей организации посредством других людей (для сравнения: управление значит управлять [112], управлять – 1) стоять во главе государства, править; 2) руководить, направлять деятельность, работу чего – либо, распорядиться хозяйственными, финансовыми и т.п. средствами, делами чего – либо; 3) используя какие – либо средства, приборы и т.п. направлять, регулировать ход, движение, работу чего – либо; 4) направлять определять поступки, поведение, взгляды и т.п. [24].

Менеджмент – управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли [25].

Анализ научной и учебной литературы позволяет сделать вывод о том, что менеджмент является областью управления, направленный на руководство предприятием, в частности персоналом. Руководство предприятием – «это целенаправленное воздействие на работников и предприятие в целом на основе использования организационных факторов, экономических форм и методов, административных мер, полного учета условий внешней и внутренней среды предприятия в целях достижения высоких конечных результатов финансово – экономической деятельности» [130]. Составляющими ме-

менеджмента, его характерными чертами являются «экономический, социально – психологический, правовой и организационно – технический аспекты» [138].

Так как основными направлениями управления на предприятиях являются руководство производством, финансами, маркетингом и персоналом, менеджмент можно определить как управление этими направлениями деятельности производственных коллективов в структуре экономического, социально – психологического, правового и организационно – технического аспектов менеджмента. Известно, что успехи и неудачи организации во многом зависят от кадрового состава и от поведения членов коллектива. Сплоченность или конфликтность коллектива, его стабильность, уровень квалификации, сознательность работников, их деловая активность и многие другие человеческие факторы определяют эффективность управления организацией. В связи с этим специально выделяется направление социально – психологического управления, которое внутри организации выполняет функцию основного системообразующего фактора. Трудно не согласиться с высказыванием Н.Д. Малахова о «необходимости рассматривать управление как процесс, как организацию и как систему» [104]. В монографии считается необходимым рассмотреть управление во всех трех аспектах.

Управление как процесс – это «взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся действий» с целью выработки и осуществления решений, ориентированных на эффективное функционирование и развитие организации [15]. Процессуальность является одной из главных характеристик управления, поскольку всякое управление является процессом, в котором управленческая деятельность субъектов соотносится с управляющими воздействиями. «В образующем управление единстве двух сторон - процесса и структуры - содержание его раскрывается в процессе» [134]. Основными частями системы являются «вход, процесс или операция и выход» [188]. Вход процесса управления - это условия и ресурсы, необходимые для его работы. Операция (процесс) как часть системы, устроена таким образом, чтобы необходимые процессы воздействовали на каждый вход в определенное время и в определенной последовательности для достижения желаемого выхода. Выход процесса управления – стратегические, тактические и операционные управленческие решения, обеспечивающие развитие организации и ее элементов. Все системы, которым присущи процессы управления, есть в то же время, как отмечает В.Г. Афанасьев в [12], системы самоуправляемые, саморегулирующие и самоконтролируемые.

Управление реализуется за счет совместной деятельности людей, организованных в различные институты управления, а также основанной на сопричастности и заинтересованности в общем деле. В этом случае управление рассматривается как организация. Ряд определений управления дается через понятие организации или производное понятие организованности. Г.Р. Латфуллин раскрывает «первичность организации и производность управления как важнейшего вида целенаправленной деятельности человека» [156].

Поскольку под управлением в широком смысле слова понимается элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, а также поддержание режима деятельности, реализация целей в организациях различного уровня, можно выделить управляющую (субъект) и управляемую (объект) части, а также систему связей между ними, которую в целом называют «система управления». Основная задача системы управления устойчивым развитием организации состоит в предвидении и прогнозировании грядущих изменений, в необходимости заблаговременно подготовиться к ним, в использовании новых прогрессивных технологий управления, а также настройки на импульс к обновлению. Управление организацией представляет собой единую систему, в которой элементы тесно связаны и находятся в постоянном взаимодействии. Понятие управления как системы находит свое отражение в ряде публикаций [6,80,86,97,161,184].

Использование в управлении теории систем существенно облегчило задачу изучения развития организации в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром и между собой. Основная задача системы управления организацией состоит в попытке предвидеть грядущие изменения и заблаговременно подготовиться к ним, а также настройка организационной системы управления на динамический режим работы.

Необходимые свойства, на которые должны настраиваться органы управления устойчиво развивающихся организаций: лидерство, поступательное развитие организации, ориентация на потребителя, использование новых прогрессивных технологий, наличие централизованной структуры управления организацией. Оптимальное разделение, специализация и распределение управленческих функций само по себе предполагает разработку и осуществление дальнейших инноваций в организации. Это проявляется в объединении функций в целенаправленный процесс, Его проектирование, построение и осуществление реализуются широким спектром разнообразных приемов конкретной организации, состав которых формализуется и классифицируется в ходе разработки, внедрения и сопровождения применения системы самоорганизации.

Процессы управления, информация об их объектах, условия и результаты вместе с реализующими их, организационно – оформленными инстанциями и людьми образуют на каждом уровне управления соответствующие подсистемы управления. Взаимосвязанная совокупность подсистем управления разных уровней образует общую систему управления в организации. Охарактеризовать систему управления – значит последовательно описать:

- способ ее взаимоотношений с системой управления более высокого порядка;
- задачи управления;
- объекты управления;
- функции управления;
- организационную структуру системы управления;
- организационные структуры входящих в систему управления;



- организационные механизмы управления.

Управление – есть функция системы управления, направленная либо на сохранение основного ее качества, либо на выполнение некой программы, обеспечивающей устойчивость функционирования организации и достижение ею определенной цели. Соответственно, системой управления называют систему, в которой реализуются функции управления на каждом уровне.

Рассматривая организацию как объект управления, мы учитываем, что ее особенность проявляется и в том, что она способна адаптироваться к условиям внешней среды, сохраняя при этом свои характерные особенности. А поскольку мы имеем дело со сложным системным объектом, то в плане управления им необходимо учитывать главные положения теории самоорганизации системных объектов. Это следующие положения:

- существование в системе нестабильных состояний является условием ее стабильного и устойчивого развития;
- будущее состояние системы притягивает, организует, формирует ее наличное состояние;
- поле развитие системы определяется ее внутренними свойствами и должно содержать альтернативные пути.

Методологическое кредо системного подхода к управлению заключено в известном тезисе Р.Эшби о необходимости разнообразия управления, которое предполагает разнообразные состояния исследуемого объекта, трудовую самостоятельность и активность индивидуумов, автономию рабочих групп, множественность целей. Кибернетика, по определению советского академика В.М. Глушкова, есть наука об общих законах преобразования информации в сложных управляющих системах. Управление изучает не только информационную природу управляющих воздействий и обратной связи, главное внимание в нем сосредоточено на субъектах и объектах управления, механизма формирования управляющих воздействий, способах и результатах их влияния на объекты управления.

В XX веке сформировалось самостоятельное направление, предметом которого стало изучение общих принципов управления. Наука, изучающая общие закономерности управления в живой и неживой природе, в технике и экономике получила название кибернетики. Ветвь кибернетики, предметом которой стало исследование управления в экономике, известна под названием «экономическая кибернетика». Хотя термин «кибернетика», который в переводе с греческого обозначает «кормчий», «рулевой» [112] вошел в научный обиход в 1948 году после выхода в свет книги Н. Винера «Кибернетика», впервые это слово использовал физик Ампер для обозначения государственного управления. Н. Винер показал, что механизмы обратной связи присутствуют во многих имеющих принципиально различную природу системах – от механических до экономических и от социологических до биологических. Особый, имеющий важнейшее значение для поддержания жизни тип обратной связи присутствует в так называемом явлении гомеостаза. Понятие «управление» в кибернетике не сводится к наивному представлению о процессе принуждения, а подразумевает осуществление саморегулирования на

основе единства, непротиворечивости целей системы, целей управления системой, целей субъекта и объекта управления как решающего условия успешного управления.

При моделировании системы в виде черного ящика идентифицируются четыре набора переменных:

- набор возможных состояний системы;
- набор возмущений, способных повлиять на текущее ее состояние;
- набор реакций на эти возмущения;
- набор целей, определяющих приемлемые состояния в соответствии с установленными критериями.

Считается, что система находится в «управляемом состоянии», если в любой момент времени ее состояние соответствует состоянию из набора целей, определяющих приемлемые состояния в соответствии с установленными критериями. С помощью этой модели устанавливается чрезвычайно важный кибернетический принцип: если система находится в управляемом состоянии, то необходимо, чтобы для любого возмущения, стремящегося вывести систему из допустимых состояний, существовала такая ее реакция, которая после своего осуществления приводила бы систему в одно из состояний из совокупности. Кибернетика исходит из положения о единой принципиальной схеме управления в виде самой общей модели функционирования управляемой системы, основные элементы которой типичны для любых систем, форм и видов управления. Согласно общей схеме функционирования управляемых систем субъект управления, т.е. активная часть всей системы управления, вырабатывает и инициирует управляющее воздействие в виде сигналов, команд, которые поступают к объекту управления, представляющего собой по отношению к субъекту пассивную, исполнительскую часть системы. Объекты управления, воспринимая управляющее воздействие, приводят свое состояние и образ действия в соответствие с полученной установкой, переданной им в виде управляющего воздействия. О реакции объекта на управляющий сигнал субъект узнает через канал обратной связи, получая по этому каналу информацию об ответных действиях и о поведении объекта.

Кибернетика и экономика исходят из представления об управлении как способе снижения энтропии системы, которая характеризует меру ее упорядоченности и организации; чем ниже энтропия – тем выше уровень организации. Согласно законам термодинамики при отсутствии управления энтропия закрытой системы повышается, система теряет структуризацию, упорядоченность, превращается в однородную массу, не обладающую энергетическим потенциалом. Управление в открытой системе позволяет снижать энтропию и тем самым повышать энергетические способности организации посредством процессов обновления, осуществления качественных преобразований, а также предупреждение спада кривой ЖЦО. Есть все основания утверждать, что управление по своей сути направлено на снижение энтропии социально – экономических систем, внесение в них организации, упорядоченности, предотвращающих подавление источников развития. Другими словами управление противодействует деструкции, деградации систем бла-

годаря своему антиэнтропийному характеру, способности уменьшить энтропию.

В области теории менеджмента наиболее значительное развитие идей Н. Винера было осуществлено Стаффордом Биром, который моделируя компанию в виде совокупности взаимосвязанных гомеостазов и используя закон Эшби о требуемом многообразии, создал модель жизнеспособной системы – МЖС. Модель жизнеспособной системы (МЖС) С. Бира, отражает, по его мнению, поведение эффективной организации. Это модель любой жизнеспособной системы, как биологической, так и социальной. МЖС устанавливает принципы, следуя которым организация оказывается «достойной выживания», к которым относятся управляемость, обучаемость, а также способность к адаптации и развитию. МЖС соответствует организации, построенной на пяти основных управленческих функциях: осуществление операций, координации, контроле, интеллектуальном развитии, и выработке политики. Основной высказывающийся в научной литературе упрек в отношении МЖС заключается в том, что она недостаточно учитывает целенаправленную деятельность индивидов. С. Бир использовал подход, подразумевающий управление системой в целом, а не по частям. Такое целостное управление требует совместного учета всех потенциальных возможностей развития организации для разработки нового плана более высокого порядка. Рекурсия обозначает, что целое может быть обнаружено в его частях. То есть целая жизнеспособная система может быть найдена как части жизнеспособной системы. Рекурсия предлагает новый способ проявления предназначения предприятия бизнеса или организации. Рекурсия осуществляется посредством управленческой функции. Рекурсия, к примеру, способствует автономии. Части системы имеют столько самостоятельности, сколько это возможно при ограничениях, существующих для координации и контроля сохранения целостности [67].

Новые возможности для исследования и осуществления управленческой деятельности дает синергетический подход к управлению. Синергетика представляет собой системный подход к сложным открытым системам, которые обладают способностью к самоорганизации. Функциональной сутью самоорганизованных процессов является самосоздание, самосохранение, самосовершенствование и самовоспроизведение порядка в системе. Учет синергетических закономерностей существенно меняет традиционные представления в области управления (согласно которым эффект от управляющего воздействия однозначно и линейно зависит от величины приложенных усилий, т.е. чем больше усилий, тем выше эффект).

Сложноорганизованным системам нельзя навязывать их пути развития, необходимо способствовать их собственным тенденциям развития. Чрезвычайно эффективны бывают малые, но правильно организованные управляющие воздействия на сложную систему, управление которой основывается на построении управляющего воздействия, согласованного с существом внутренних тенденций развивающихся систем. Закономерности и условия протекания быстрых лавинообразных процессов обусловлены действием ме-

ханизма положительной обратной связи. Таким образом, управление сложноорганизованными системами начинает основываться на построении управляющего воздействия, согласованного с существом внутренних тенденций развивающихся систем.

Управление устойчивым развитием организации зависит от характера и способа комбинирования методов управления, особенности взаимодействия социальных институтов, ценностных представлений людей, норм поведения, а также обеспечивается связью интересов и потребностей индивидуума с интересами организации.

Ю.Н. Тронин в [163] говорит об оптимальном дозировании управляющих воздействий, которые существуют для каждой системы «именно с помощью такого дозирования система удерживается в области устойчивости. Недостаточное либо чрезмерное управление может вывести систему из этой области в нестабильное состояние. В случае недостаточного управления система находится в области положительной обратной связи, ведущей к полному разрушению. Введение же в систему чрезмерных управляющих воздействий подавляет инициативу. Далее он определяет управление «как регулирующая деятельность, направленная на удержание фирмы в области устойчивого равновесия» [там же]. Если регулирующая деятельность недостаточная, то есть слишком много свободы, то система рухнет из – за недостаточного управления ею. Такое положение ведет к гибели организации, т. е. к переходу в состояние с максимальной энтропией. В случае же излишнего управления организация утратит способность к адаптации. Тем не менее под областью устойчивого равновесия подразумевается устойчивость первого рода, не предполагающую устойчивого развития организации, а лишь поддержание системы в жизнеспособном состоянии. Тем не менее большую роль Ю.Н. Тронин отводит процессу саморегулирования составных частей системы. «В открытых системах, таких, как сложные социальные организации, движение к желаемому конечному состоянию зависит от «саморегулирования» [163].

Л. Гулик излагает свою философию управления посредством функции управления - координации. Координация может быть достигнута двумя основными способами (1) путем организации людей с помощью разделения их на группы, предназначенные для выполнения конкретных задач, и (2) «за счет господства идеи, т.е. развития интеллектуальной целеустремленности в умах и желаниях людей, которые совместно работают в группе, так чтобы каждый рабочий использовал свое умение и энтузиазм для согласования своего задания с общим» [67]. Эти два принципа организации являются взаимозависимыми и в равной степени необходимы каждому успешно действующему предприятию. Л. Гулик указывает на то, что люди не реагируют на указания подобно машинам: «Человеческие существа обладают мыслительными способностями и чувствами и не ведут себя адекватно, когда к ним относятся как к мелким колесикам огромной машины» [там же]. Люди будут действовать гораздо лучше и самоотверженнее, если у них появится мотивация к

проявлению преданности предприятию, если они душой и телом будут вовлечены в решение общих задач.

У.Э. Деминг требовал создания управленческой философии, основанной также на сотрудничестве в решении проблем. Рабочие не рассматриваются в качестве «предметов потребления»; напротив на развитие их способностей выделяются специальные средства, а сами они более полно интегрируются в организацию. У.Э. Деминг выделил четырнадцать пунктов успешного управления организацией. Среди них, на наш взгляд, наиболее полно соответствуют управлению устойчивым развитием организации следующие:

- обеспечение постоянства цели;
- усвоение новой философии;
- постоянное совершенствование системы производства и обслуживания;
- организация профессионального обучения сотрудников;
- внедрение представления о необходимости лидерства;
- устранение не позволяющих рабочим гордиться своим мастерством препятствий;
- устранение не позволяющих менеджерам и инженерам гордиться своим мастерством препятствий;
- разработка программ обучения и самосовершенствования;
- вовлечение всех работников компании в осуществление преобразований [67].

Поскольку организация представляет собой социально – экономическую систему, ее главным активным элементом является человек, связанный с ней определенными экономическими и производственными интересами. Будучи активным элементом этой системы, человек, руководствуясь собственными соображениями, способен создавать неформальные связи социального и производственного характера, которые могут не совпадать с целями организации, нарушать ее нормальное функционирование. Это обстоятельство давно было замечено теоретиками и практиками управления. Именно в связи с этим делались попытки создания жестко регламентированных систем, где человеку отводится лишь роль бездумного исполнителя. Практика показала бесперспективность этого направления. Эволюция многих зарубежных школ управления привела к признанию важности человеческого фактора в организации и концепции управления, основанной на гармонии интересов, согласовании целей и сотрудничестве.

Рассмотрим, как соотносится самоорганизация с организационной функцией управления. Одной из главных задач организации как функции управления является изучение способности производственной системы образовывать конечное число связей с определенным числом объектов внешней среды. А.М. Смолкин называет эту способность валентностью системы и системных элементов для определения комбинационных возможностей и установление рациональных связей, обеспечивающих эффективное развитие производственной системы в целом [149]. Производство представляет собой

социально – экономическую систему. Это, прежде всего, означает, что его главным активным элементом является человек, связанный с данной производственной системой определенными экономическими и производственными интересами. Функция управления в организации предполагает изучение личных и общественных мотивов поведения человека с целью установления и обеспечения трудовых, экономических, социальных и управленческих связей, которые в наибольшей степени приводили бы к согласованию интересов личности и организации. Человек может не принять цели системы, если они не совпадают с его интересами. Будучи активным элементом системы, человек, руководствуясь собственными соображениями, способен создавать неформальные связи социального и производственного характера, которые могут не совпадать с целями данной производственной системы, нарушать ее нормальное функционирование.

Это обстоятельство давно было замечено теоретиками и практиками управления. Именно в связи с этим делались попытки создания жестко регламентированных систем, где человеку отводится лишь роль бездумного исполнителя. Практика показала бесперспективность этого направления.

Эволюция многих зарубежных школ управления привела к признанию важности человеческого фактора в организации и концепции управления, основанной на гармонии интересов. Сотрудник, правильно понимая и принимая цели системы, в которой он является активным элементом, сам может устанавливать необходимые производственные, координационные и социальные связи, обеспечивающие эффективное развитие системы. В этом проявляется его самоорганизация, которая дает основание рассчитывать на то, что могут быть найдены и реализованы более эффективные связи, приемы и методы труда, которые послужат началом нового цикла развития организации. Самоорганизация проявляется в форме сознательного соблюдения работником регламента установленных связей и в то же время их творческого совершенствования, а также в форме инициативного обеспечения целесообразных связей там, где они не регламентированы, но необходимы. «Процессы самоорганизации на отдельных рабочих местах и в трудовых коллективах развивают организационное творчество работников» [47], которое вносит позитивный вклад в совершенствование организации производства, а также развитие управления на предприятии. Когда управляющая и управляемая части, а также их функции как объекта и субъекта управления совпадают или происходит «объединение субъекта и объекта в систему управления на единой организационно – методической основе» [156], тогда имеет место самоуправление. Субъект управления – это управляющая подсистема в системе управления или отдельный ее элемент.

Субъект – это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение, которое является собирательным понятием. Это может быть не только один человек, но и группа, коллектив организации (совет трудового коллектива).

Объект управления – это управляемая подсистема, то что подвергается управлению со стороны субъекта. Другими словами, это приемник и ис-

полнитель управляющего воздействия. В роли объекта может выступать также человек или группа людей.

Каждая из обозначенных частей имеет определенную самостоятельность и собственное предназначение. Объект управления есть не что иное, как система, выполняющая ролевую функцию организации, в то время как субъект управления поддерживает выходы этой системы на уровне, удовлетворяющем заданным условиям ее функционирования. Необходимо отметить, что один и тот же человек или группа людей может быть одновременно и субъектом и объектом управления, так как они могут выполнять задания, данные самим себе. Поскольку управление представляет собой процесс, складывающийся из последовательных стадий разработки и принятия управленческого решения в режиме реального времени, необходимо отметить, что самоорганизация имеет место на каждой из этих стадий, а значит в той или иной форме включается в самоуправление.

На практике самоуправление и самоорганизация формируются, функционируют, взаимодействуют и развиваются совместно. Следовательно, самоуправление означает непосредственное участие объекта в разработке, принятии и реализации решения в организации и основано на мобилизации внутреннего потенциала. Самоуправление - по сути, релевантное свойство любой сложной системы реализовать свои основные функции для самосохранения и саморазвития, а также внутреннее воздействие, вырабатываемое самой организацией и складывающееся внутри нее самой. Управление - это внешнее по отношению к объекту воздействие, поступает в организацию в готовом виде извне. В процессе самоуправления трансформируется понятие нормы управляемости, которая детерминируется не диапазоном контроля со стороны руководителя, а самоконтролем, необходимостью и возможностью каждого члена организации влиять на общее положение дел. В противном случае, если каждый элемент из числа образующих данную организацию и подключаемый к управлению не может воздействовать на ее состояние, система не может считаться самоуправляемой.

При сопоставлении самоорганизации и самоуправления является соединением субъекта и объекта. При этом ученые выделяют необходимость достижения более высокого уровня развития субъекта и объекта управления. Тенденции взаимодействия самоорганизации и самоуправления в целом определяется социальными, а также экономическими законами, при этом самоорганизация рассматривается как один из завершающих процессов самоуправления, означающий переход исследуемого объекта из одного качественного состояния в другое. Основные тенденции развития современного общества проявляются в расширении и укреплении организационных основ формирования и функционирования все более самостоятельных систем, моделей и механизмов развития организации. При этом стабильность их существования и эффективность развития определяются, прежде всего, уровнем постановки и осуществления реального самоуправления. Таким образом, развитие самоуправления отдельных элементов становится необходимой основой для достижения нового, более прогрессивного уровня развития организа-

ции. При этом самоуправление рассматривается как внутренне присущее свойство системы, predetermined объективными законами развития природы и общества, осуществляющегося в соответствии с ними. На основе познания и рационального использования этих законов можно управлять процессами качественных преобразований в организации. При самоуправлении управляющие факторы не воздействуют на управляемую систему, а возникают в ней самой. Самоуправление присуще социальной системе, поскольку оно реализует потребность человека в саморазвитии, самовыражении, самоутверждении, самосовершенствовании. В отличие от регламентированного управления при самоуправлении иерархия подчинения отсутствует вообще или выражена очень слабо. Процесс самоуправления служит элементом демократизации управления путем непосредственного участия исполнителей в разработке стратегии развития организации.

Самоуправление прежде всего, присуще активным членам организации. Поэтому для мобилизации и активизации человеческого фактора организации актуально совершенствование технологий управления на основе разработки процедур взаимодействия звеньев управления и самоуправления. При самоуправлении усилия сотрудников сонаправлены – они суммируются, подпитывают и корректируют друг друга. Это является важнейшим конкурентным преимуществом организации, поскольку творческий потенциал сотрудников, вовлеченных в работу – это основной ресурс, за который разворачивается жесточайшая конкурентная борьба в современном мире.

Самоуправление иногда рассматривается как несанкционированное управление, т.е. основанное не на основополагающих документах, регламентирующие штатный управленческий процесс, а как внутреннее управление своими собственными силами, обеспечивающее автономное функционирование какой – либо системы. При самоуправлении управляющие факторы не воздействуют на управляемую систему, а возникают в ней самой. В технике самоуправляющиеся системы иногда называют приспособляющимися, а в военной технике – самонаводящимися, например самонастраивающиеся ракеты. В биологических системах это свойство получило название саморегуляции. Оно выражается в способности систем устанавливать и поддерживать на определенном и относительно постоянном уровне те или иные физиологические и биологические показатели.

Самоуправление присуще любой социальной системе, поскольку оно реализует потребность человека к свободомыслию, самовыражению, саморазвитию, самоутверждению и самосовершенствованию. В отличие от регламентированного управления, иерархия подчинения в самоуправлении или отсутствует вообще или выражена очень слабо. Процесс самоуправления служит элементом демократизации управления путем непосредственного участия исполнителей в разработке стратегии развития организации, а значит, в нахождении оптимальных решений при достижении поставленных цели. Самоуправление предусматривает обязательное удовлетворение потребностей и интересов персонала в части обеспечения жизнедеятельности, конкурентоспособности и устойчивого развития организации. Процесс самоуправления



не может быть жестко регламентирован законодательными актами и внутренними положениями организации. В случае жесткой регламентации со стороны административно - управленческого персонала самоуправление вырождается в обычное управление с четким соблюдением субординации и с неизбежной потерей ряда активизирующих развитие потребностей и интересов совместно работающих людей.

Теоретическая разработка проблем самоуправления имеет большую и богатую историю. Тезис о рабочем самоуправлении появился еще в XIX веке и был широко распространен у представителей утопического социализма, гильдейского английского социализма, французского кооперативного социализма, различных школ анархизма. Практически все представители утопического социализма управление в будущем обществе связывали с различными формами самоуправления. Так в «Городе Солнца» Т. Кампанеллы вместо замкнутой правящей касты, как, например, в «Государстве» Платона, говорится о народном собрании (Большой совет), которое рассматривает деятельность правящих органов, намечает кандидатов на руководящие посты.

Особое место в развитии теоретических представлений о самоуправлении занимает взгляд основоположника анархизма П.Ж. Прудона, который рассматривал проблему самоуправления с позиций утопического мелкобуржуазного реформаторства. Им была разработана программа «мютюэлизма» - освобождения рабочих с помощью производственно – потребительских ассоциаций, основанных на принципе взаимопомощи различных социальных групп.

Дальнейшее развитие идеи самоуправления получили в идеологии М.А. Бакунина, который представлял управление в виде свободной федерации рабочих ассоциаций и землевладельческих общин, основанных на самоуправлении с абсолютной свободой личности.

Марксизм – ленинизм рассматривал проблему самоуправления исторически, в тесном единстве с классовой борьбой пролетариата и процессом революционных преобразований общественной жизни. Для того, чтобы самоуправление было эффективно, оно должно представлять собой целостную структуру, включающую в себя наиболее важные экономические и социально – политические звенья и механизмы функционирования общества, в том числе государства. Самоуправление развивается не вне и не помимо государства, а внутри государственности, все глубже проникая во все сферы государственной и общественной жизни, предусматривая поголовное участие населения в управлении и социальную активность личности. При этом на первый план выступает проблема компетентности, обоснованности предложений широких масс трудящихся, что предполагает обучение управлению.

«Динамизм самоуправления заключается в коллективном характере принимаемых решений» отмечает С.В. Рогачев в [143], при этом определяя производственное самоуправление как «мотор экономической действительности» [143].

Р.Л. Сатановский определяет самоуправление как способ «наилучшей увязки» [144] коллективных и индивидуальных целей и интересов.

В связи с необходимостью устойчивого развития общества, с ускорением социально – экономического развития в России, повышения роли человеческого фактора и его способности к саморазвитию и самосовершенствованию, самоуправление выступает основой управления устойчивым развитием предприятия.

Большинство исследователей [4,37,48,64,66,73,93,159,181] связывают устойчивое развития организации с самоорганизацией человеческого фактора. Цели управления устойчивым развитием организации заключается в накоплении потенциала развития организации в целях перехода на качественно новый уровень, создании и поддержании максимально благоприятной инновационной атмосферы внутри организации, побуждающей к активному развитию и саморазвитию сотрудников организации, а также улучшению совместной деятельности на принципах сотрудничества. С помощью рассматриваемой совокупности целей направляется и регулируется весь процесс устойчивого развития организации.

В связи с изложенным, представляется возможным сделать вывод, что управление устойчивым развитием организации – это целесообразное развивающее воздействие на совокупность элементов организации для поддержания ее в установленном режиме динамического равновесия и перевода в качественно новое состояние.

Управление УРО основывается на самоуправлении, стремлении к самосовершенствованию и саморазвитию, максимальном использовании своих собственных возможностей и мотивации к развитию. К тому же управление УРО подразумевает использование технологий управления, постоянного наращивания компетенций организации на основе принципа постоянного приращения знаний.

## **Выводы по первой главе**

1) Актуальность проблемы устойчивого развития определяется потребностью организаций в долговременном существовании. В качестве методологической основы исследования и описания проблем устойчивого развития используется системный подход, позволяющий систематизировать и классифицировать различные явления по ряду общих признаков.

2) Практический смысл теории жизненных циклов организации состоит в подробном определении этапов и состояний развития организации с целью долговременного устойчивого развития, прогнозирования спада кривой ЖЦО, на основе модификации классической кривой жизненного цикла организации. С этой целью введено понятие «упреждающий цикл», а также дана авторская трактовка фаз упреждающего цикла. В процессе исследования выявлена необходимость соединения качественных преобразований в организации с жизненными циклами на основе объективных законов развития природы и общества, а также основных правил построения системы управления устойчивым развитием организации, то есть принципов.

3) В ходе проведенного исследования были рассмотрены различные теоретические подходы к определению сущности развития, проанализированы движущие силы развития с позиции цикличности, предложена трактовка понятия «устойчивое развитие организации», которое рассматривается как непрерывный, необратимый процесс качественных преобразований, основанный на предвидении и управляемом развитии организации на принципах самоуправления и самоорганизации, обеспечивающий готовность системы управления к изменениям в условиях нестабильной внешней среды.

4) Управление устойчивым развитием организации рассматривается как целесообразное развивающее воздействие на совокупность элементов организации для поддержания ее в установленном режиме динамического равновесия и перевода в качественно новое состояние.

5) В целях упорядочения процесса управления в монографии представляется необходимым выявить и систематизировать факторы устойчивого развития организации.

6) В ходе изучения вопросов качественных преобразований и характера переходных процессов высказано предположение о необходимости разработки механизма устойчивого развития организации, вовлекающего всех участников производства в процессы развития.

7) Исследование вопросов управления УРО показало необходимость трансформации управленческой парадигмы, которая позволила бы рассматривать управление устойчивым развитием организации как ассоциированный самоменеджмент индивидуумов на основе сотрудничества и интеграции их активности, определяющей синергетический эффект и положительный вектор развития.

## **2 Моделирование процесса устойчивого развития организации**

### **2.1 Систематизация факторов устойчивого развития организации**

Развитие организации во многом определяется воздействием факторов, как внешнего окружения, так и внутренней среды организации. В связи с этим в монографии возникает необходимость не только в выявлении и систематизации факторов устойчивого развития организации, но и в определении среды их возникновения. При этом фактор определяется как «движущая сила, причина или существенное обстоятельство в каком либо явлении или процессе» [153]. На предварительном этапе был проведен анализ экономической литературы с целью изучения различных подходов к систематизации факторов развития, а также определения степени их влияния на развитие организации.

Основным объектом рассмотрения классических школ управления были внутренние факторы. Каждая школа акцентировала свое внимание в

первую очередь на тех внутренних аспектах, на которые должно было бы влиять руководство организации в целях успешной деятельности. Школа научного управления, сосредоточилась, в основном, на задачах и технологиях управления, школа административного управления - на создании структуры, которая должна обеспечить достижение целей организации, школа человеческих отношений - на людях в организации. Некоторые представители классических теорий (Ф.Тейлор, А. Файоль, Г. Гантт, супруги Гилберт и их последователи) сосредоточили свое внимание на таких внутренних аспектах управления, как учет выработки и эффективность производства. Исследователи этих школ, рассматривая организацию как замкнутую систему, уделяли внимание, в основном, факторам внутренней среды организации и почти не уделяли внимания факторам, находящимся вне организации. По сути дела, вклад каждой школы оценивали с точки зрения повышения эффективности достижения целей организации. Поэтому, в некотором смысле каждая школа поступала правильно, концентрируясь на внутренних вопросах, поскольку они были относительно важнее для эффективного развития организации. Однако, современным организациям приходится действовать, приспосабливаясь и адекватно реагируя на изменения во внешнем окружении, а также соответственным образом осуществлять эти изменения внутри себя. Поэтому на сегодняшний день подход, ориентированный только на внутренние факторы, считается односторонним. Наряду с внутренними связями всякой организации, обуславливающими те или иные ее системные свойства, необходимо учитывать значение ее внешних связей.

В управленческой мысли представление о значении внешней среды и необходимости учета сил, внешних по отношению к организации, появилось в конце 50 – х годов прошлого столетия. Возникновение этого представления было связано с критикой классических, а затем и неоклассических теорий менеджмента. Ориентация только на внутренние факторы производства уже не обеспечивала в должной мере требуемого роста производительности труда и повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Один из первых ученых, реально обративший внимание на особенности действия внешней среды на деятельность организации, был А. Чендлер, который, проводя практические исследования, сделал вывод, что организационные структуры в крупнейших компаниях, таких как, «Дюпон», «Сирз», «Дженерал Моторс» и других, приводятся в движение непрерывно меняющимся воздействием рынка [67]. Также Дж. Томсон, Дж. Лорш и П. Лоуренс подчеркивали зависимость организационных структур управления от степени изменчивости внешней среды и говорили о необходимости четкой дифференциации организационной структуры управления по отношению к внешней и внутренней среде организации. Однако, невозможно и нерационально так четко дифференцировать организационные структуры относительно внешней и внутренней среды организации, так как такое четкое разделение не учитывает определенную взаимосвязь элементов системы организации и степень их воздействия друг на друга.

Так как цели предприятия не могут быть сформулированы без учета его взаимоотношений с внешней средой, то задача менеджмента регулируется потребностью обеспечения соответствия возможностей предприятия требованиям внешней среды. Ф. Эмери и Э. Трист описали разработанную ими четырехступенчатую типологию «каузальных структур», через которые внешняя среда воздействует на организации и требует от них для успешного приспособления к внешним условиям различных способов принятия решений. Четвертый тип (ступень) внешней среды, получивший название «турбулентных полей» подразумевает динамичность и значительное усиление неопределенности и непредсказуемости. При этом изменяются не только отдельные компоненты поля (т.е. организации), но и само поле, что создает постоянную угрозу устойчивости. Для достижения «устойчивого состояния» системы, под которой понимается организация, образованная людьми, необходимо, чтобы ее руководство и общие обязательства имели ясно сформулированные и одобренные цели. Чтобы члены организации могли реагировать на постоянно изменяющиеся внешние воздействия, система управления должна основываться на принципе саморегулирования (самоуправления). В такой постоянно самонастраивающейся системе признаются необходимыми особые регулирующие механизмы, например развитие организации, а также развитие и обучение персонала, стремление персонала к развитию, которые вносят важный вклад в поддержание «устойчивого состояния» организации в целом и в ее постепенное продвижение к согласованным целям. Ф. Эмери внес важный вклад в разработку новой модели, в особенности с помощью описания связи между открытой и закрытой системами и применения выявленного различия для формулировки понятия «устойчивого состояния», которое, в свою очередь, может быть связано с теориями Курта Левина [67]. Международный опыт работы в качестве исследователя и консультанта позволил Э. Тристу доказать, что современная промышленность действует в турбулентной внешней среде, в которой теории равновесия и устойчивых состояний оказывались бесполезными, поскольку, когда организация реагировала на изменения в соответствии с этими теориями, в ней усиливались конфронтационные и защитные тенденции в трудовых отношениях; работники все больше ощущали себя неполноценными и униженными и, считая себя на своем рабочем месте посторонними людьми, не желали прикладывать дополнительных усилий для успешного решения производственных задач. Современные технократические бюрократии не способны работать в сложных условиях; ограничивая активность индивидов и использования ими инновационных методов, снижая качество трудового опыта, они не могут обеспечивать столь же высокую производительность труда, как саморегулирующиеся организации. Для облегчения адаптации к турбулентной среде, нахождения по мере их возникновения новых материалов и оценки неоднозначной информации должно использоваться все многообразие человеческих возможностей. Это требование приводит к мысли о том, что для преодоления изменяющихся воздействий турбулентной среды должны быть разработаны разнообразные процедуры [67].

Наиболее подробный анализ влияния внешней среды на деятельность организаций дан американским специалистом И. Ансоффом [11,с.47]. На основе изучения управления, он выдвинул идею о том, что характер развития управления организацией, зависит от характера изменений, происходящих во внешней среде, темпов возникновения этих изменений и возможностей их предсказания. Такой подход характеризуется определенными недостатками, так как невозможно не учитывать внутреннюю среду организации, так как потенциал развития организации во многом зависит от имеющихся внутренних ресурсов, в первую очередь человеческих ресурсов. И. Ансофф создал модель внешней среды, имеющей пять уровней турбулентности – от самого слабого и легко прогнозируемого до наиболее изменчивого и непредсказуемого. Для того чтобы фирма смогла сбалансировать свои стратегические и операционные возможности, она должна принимать во внимание внешнюю и внутреннюю обстановку и корректировать свою позицию с целью достижения желаемых результатов. Такой подход ведет к пониманию того, что анализ и интерпретация внешней среды фирмы являются ключевым условием ее стратегического успеха. Для получения своего второго важного результата И. Ансофф использовал модель предполагаемой турбулентности для построения стратегической парадигмы возможного успеха, основанной на трех переменных: уровне турбулентности внешнего окружения фирмы, степени агрессивности стратегического поведения фирмы во внешней среде, реактивности руководства фирмы (т. е. Его способности быстро реагировать на внешние изменения). Данная парадигма устанавливает, что финансовая деятельность фирмы оптимизируется, когда агрессивность и реактивность фирмы соответствуют турбулентности ее внешней среды.

Согласно Дж. Пфефферу и Дж. Салансику, внешняя среда выступает условием понимания сути деятельности организации. Внешняя среда влияет на действия организации и обладает способностью ограничивать ее возможности. Чтобы обеспечить выживание, организации должны реагировать на происходящие во внешней среде изменения и стремиться справиться с ее воздействиями. Также они утверждают, что для выживания организации ключевое значение имеет «способность приобретать и сохранять ресурсы». Зависимость от ресурсов не является серьезной проблемой, если организация производит их самостоятельно. Когда внешние условия изменяются, какие-то организации исчезают и появляются другие, то есть наблюдаются естественные процессы, влияющие на доступность ресурсов и простоту их приобретения. Таким образом, менеджерам необходимо заниматься не только внутренними процессами, такими как, например мотивация работников и осуществления руководства, но и внешними обстоятельствами. Для долгосрочного развития организации управление внешней средой является не менее, а иногда и более важным, чем управление внутренними организационными процессами.

Наиболее широкое толкование термина «внешняя среда» предлагает Л.И. Евенко: «К внешней среде относится все то, что влияет на систему, но не испытывает равнозначного обратного влияния (в противном случае эле-

мент среды следует включить в систему)» [28]. Такой подход к определению внешней среды предполагает определение понятия «внешней среды» в более узком смысле, учитывающий непосредственное окружение организации.

Начавшееся с 80 – х годов прошлого столетия изменение внешних и внутренних условий и последовавшее за этим замедление темпов экономического роста потребовали серьезного переосмысления прежних подходов к основным факторам развития. Это означает, что большое значение в обеспечении дальнейшего устойчивого экономического развития приобретают факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и входят в область ее деятельности.

Поэтому многие ученые представляют внешнюю среду более узко и более конкретно, учитывая взаимное влияние среды и организации, друг на друга, а также взаимодействие организации с множеством других организаций, называя ее при этом «окружающая среда». Представители классической школы управления Р. Акофф и Ф. Эмери вкладывают в понятие «окружающая среда» следующее определение: «множество элементов и их существенных свойств, которые не являются частями системы, но изменение в любом из них может стать причиной или продуцировать изменения в состоянии системы», или «совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате изменения системы» [3]. Также более узкий подход к понятию «внешняя среда» предложил Дж. Белл, где он определяет состав ее элементов «...потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации» [67].

Советские экономисты тоже определяли внешнюю среду в более узком смысле - «директивной» средой, определяющейся характером взаимосвязей с «...органами хозяйственного руководства, от которых по отношению к данной производственной организации исходят управляющие воздействия, а также связей, по которым осуществляется взаимодействие с множеством других организаций, - с поставщиками, потребителями, заказчиками и др.»[31]. Однако умалчивалось, что «директивная» среда определяла не только нормативно – директивные показатели, но и устанавливала внешние связи с поставщиками и потребителям, характеризовалась практическим отсутствием централизованно управляемой конкуренции.

Однако, по мнению В.С. Степина «Установка на силовое преобразование объектов уже не является эффективной при взаимодействии с такими системами. При простом увеличении силового давления система может не породить нового, а воспроизводить один и тот же набор структур» [155].

В. Р. Веснин, определяя внешнюю среду организации как «совокупность внешних факторов, с которыми последняя взаимодействует, или которые она должна учитывать в своей деятельности», называет ее «окружением, которое бывает деловым и фоновым» [32]. Деловое окружение, по его мнению, образуют те явления, процессы и институты среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует, к которым может приспособлять-

ся и адекватно реагировать, а вот целенаправленно влиять на него она не в состоянии. Поскольку, политика государства, состояние рынка и многие другие обстоятельства подавляющему большинству организаций неподвластны – их приходится принимать к сведению, подчиняться, либо уходить от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать последствия.

В.В. Распопов при разработке классификации факторов внешней среды учитывает свойство иерархичности и разделяет их «...на группу общих и структурных факторов» [133].

При переходе к рыночной экономике увеличивается сложность представления о внешней среде, и, следовательно, это требует более подробного ее описания. Ярким примером здесь могут послужить серьезнейшие проблемы отечественных организаций, возникшие в результате разрушения прежней системы хозяйственных связей, вызванных реформой и кардинального изменения отношений между поставщиками и потребителями продукции. Несмотря на то, что многие факторы более глобального макроэкономического уровня, такие, например, как валютный курс или состояние мировой экономики оставались в какой – то период времени неизменными или изменялись медленно.

В экономической литературе имеются различные подходы к определению внешней среды организации. В основу этих определений положены различные принципы, которые систематизируются по характеру и масштабу воздействия на организацию, по степени управляемости, по измеримости [10,92,94,109,116,124,150,174,179]. Перечень классификаций внешней среды организации, представленных в таблице 4 можно существенно расширить, поскольку, организация как открытая система, имеет свои собственные точки соприкосновения с окружающей средой, принимает во внимание совершенно определенные силы воздействия со стороны, отдавая предпочтение одним силам и игнорируя другие.

На наш взгляд наиболее приемлема классификация М.М. Алексеевой [7], которая рассматривает внешнюю среду как совокупность общей и рабочей среды организации. Общая среда состоит из элементов, которые не связаны с организацией напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. Рабочая среда – это среда непосредственных контактов с другими организациями. Она включает тех участников рынка, с которыми у организации есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на организацию. К ним относятся конкуренты, предприятия, фирмы и учреждения, поставляющие организации материалы, информацию, а также приобретающие у нее товар, оказывающие финансовые и другие услуги. Представляется важным не только конкретный перечень элементов внешней среды, сколько анализ влияния факторов устойчивого развития организации.



Таблица 5 – Различные трактовки структуры внешней среды организации

	Автор	Группы внешней среды организации
Зарубежные специалисты	Ф. Котлер	<p>Микросреда - силы, имеющие непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию потребителей (поставщики, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты, контактные аудитории).</p> <p>Макросреда – силы более широкого социального плана, оказывающие влияние на микросреду, такие как факторы демографического, экономического, природного, научно – технического, политического и культурного характера.</p>
	Р. Акофф	<p>Деловое окружение - состоит из тех лиц, организаций и институтов, с которыми организация непосредственно взаимодействует, например, поставщики и потребители, заказчики, инвесторы или кредиторы, заемщики, правительство, конкуренты.</p> <p>Фоновое окружение - состоит из всего остального, что также влияет на организацию и подвергается воздействию, которое она не контролирует, например, общие экономические условия, погода, правительственные органы.</p>
	Дж. Томпсон	<p>Среда задачи - включает организации, непосредственно влияющие на установление и осуществление целей данной организации.</p> <p>Общая среда – источник общеэкономических тенденций, условий, политических воздействий, социальных норм.</p>
	М.Х. Мескон М. Альберт Ф. Хедоури	<p>Среда прямого воздействия - включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние организации.</p> <p>Среда косвенного воздействия - это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем менее сказываются на них.</p>

Продолжение таблицы 5

Российские специалисты	О.С. Виханский А.И. Наумов	Макроокружение - создает общие условия нахождения организации. Непосредственное окружение - формирует такие субъекты среды, которые непосредственно связаны или непосредственно воздействуют на деятельность конкретной организации.
	М.М. Алексеева	Общая среда - состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. Рабочая среда – это среда непосредственных контактов организации. Она включает тех участников рынка, с которыми у организации есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на организацию.
	В.А. Винокуров	Макроокружение - создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и других организаций границы допустимого и недопустимого. Непосредственное окружение - та часть внешней среды, с которой организация имеет конкретное и непосредственное взаимодействие.

Для того чтобы устойчиво развиваться организация должна учитывать факторы общей, рабочей и внутренней среды. Такая систематизация, на наш взгляд, соответствует определению организации как открытой системы и наиболее полно характеризует взаимосвязь и взаимодействие элементов внутри этой системы, а также представляет организацию как составную часть большей экономической системы. В соответствии с этим, в исследовании представляется необходимым выделить общую, рабочую и внутреннюю среду организации.

Общая среда – это среда макроуровня, косвенно воздействующая на организацию. Это, прежде всего, международные события, уровень развития НТП, состояние экономики, политика, общеэкономические тенденции, условия политических воздействий, социальных норм и общеэкономических интересов. Общая среда характеризуется факторами более широкого плана, которые организация не контролирует и которые не зависят от непосредственных управляющих воздействий.

Рабочая среда – среда прямого воздействия. Это среда взаимодействия организации с партнерами, конкурентами, поставщиками, потребителями, государственными органами, местными органами управления, общест-

венными организациями на микроэкономическом уровне. Это среда непосредственных контактов организации и участников рынка, с которыми у нее есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на организацию. Факторы рабочей среды – это совокупность факторов, непосредственно влияющих на деятельность организации. Рабочая среда обеспечивает непрерывный приток сырья, материалов, трудовых и информационных ресурсов и капитала.

Внутренняя среда – это среда, в которой осуществляется деятельность организации. Элементами внутренней среды организации являются, прежде всего, цели, задачи, структура, технологии, ресурсы. Факторы внутренней среды рассматриваются как совокупность элементов, которые находятся в рамках организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее развитие. Факторы внутренней среды – это управляемые факторы, которые характеризуются показателями, по величине которых и следует судить об эффективности деятельности организации в целом. Факторы внутренней среды полностью зависят от управляющих воздействий, которые, в свою очередь, также являются факторами внутренней среды.

Анализ литературных источников позволяет сделать вывод, что существует как большое разнообразие подходов к изучению внутренней и внешней среды организации, так и к систематизации факторов.

В соответствии с изложенным, представляется возможным изобразить элементы общей, рабочей и внутренней среды организации в виде схемы, представленной на рисунке 4.

Многие ученые разделяют факторы каждой среды организации на определенные группы или блоки.

Р.А. Фатхутдинов подразделяет факторы внешней среды по следующим блокам: международные, политические, экономические, социально – демографические, правовые, экологические, природно – климатические, научно – технические и культурные, отмечая при этом влияние этих факторов на устойчивое развитие организации, прежде всего, «через социально – психологические факторы, то есть через степень удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей населения, через морально – психологический климат в коллективе, здоровье населения» [174].

Международные и культурные признаки, выделяемые рядом авторов [74,78,94,96,171,173] при классификации факторов, на наш взгляд, не отражают их сущность, поэтому должны, прежде всего, рассматриваться как компонент группы политических и социальных факторов, следовательно, нет необходимости выделять их в отдельную группу.

М.Г. Лапуста, А.Г. Поршнева, Ю.Л. Старостин, Л.Г. Скамай выделяют одиннадцать подсистем внешней среды:

- 1) экономическое положение в стране и регионах;
- 2) политическая ситуация, характеризующаяся степенью развития общества и государства;
- 3) правовая среда, четко устанавливающая права, обязанности, ответственность организаций как субъектов рыночной экономики;
- 4) государственное регулирование и поддержка;

- 5) социально – экономическая обстановка, связанная с уровнем платежного спроса населения (потребителей), уровнем безработицы;
- 6) культурная среда, обусловленная уровнем образования населения, обеспечивающая возможность заниматься определенными видами предпринимательского бизнеса;
- 7) научно – техническая, технологическая среда, определяющая НТП;
- 8) наличие в достаточном количестве природных факторов производства, необходимых для развития определенных видов деятельности;
- 9) физическая среда, связанная с климатическими условиями, а также экологической обстановкой, влияющими на деятельность организаций;
- 10) отсутствие проявления природных катаклизмов;
- 11) институционально – организационная среда, свидетельствующая о наличии достаточного числа организаций, обеспечивающих возможность осуществления коммерческих операций, деловых связей и т.д.



Рисунок 8 - Элементы общей, рабочей и внутренней среды организации

Делая упор на «благоприятность» объективного действия подсистем факторов, они не конкретизируют степени их влияния и не показывают механизмов их анализа на макро - и микроуровнях.

На основании изучения литературных источников, а также в целях получения более точного представления, в монографии факторы устойчивого развития организации распределены в восемь крупных блоков: экономические, рыночные, политические, правовые, технологические, социальные, экологические, организационные.

Экономические факторы определяют деятельность организации в общей экономической системе.

Рыночные факторы действуют в комплексной системе отношений и взаимосвязей организации с ее партнерами в сфере товарного обмена.

Политические факторы обусловлены сферой деятельности, связанной с отношениями между социальными группами, сутью которой является определение задач, форм и содержания деятельности предприятия.

Правовые факторы обусловлены определенным правовым статусом организации, регулирующим ее деятельность.

Технологические факторы являются индикаторами развития техники и технологий, внедрением в производство научных открытий, инновационная деятельность по совершенствованию инструментов и предметов труда.

Социальные факторы обусловлены социальным развитием организации, прежде всего социальной подсистемы организации.

Экологические факторы обеспечивают формирование экологической культуры, безопасность производственной деятельности, минимизацию экологического риска в процессе функционирования предприятий.

Организационные факторы обусловлены совершенствованием организации производства, упорядочением управления, внедрением развивающих технологий менеджмента.

Для того чтобы выявить факторы, влияющие на устойчивое развитие организации, в процессе исследования был проведен факторный анализ с целью определения наиболее значимых групп факторов устойчивого развития организации, а также их экспертная оценка, которая осуществлялась согласно следующих этапов работы: распределение факторов по средам и составление бланков заданий; формулировка правил определения суммарных оценок на основе оценок отдельных экспертов; подбор экспертов и формирование экспертных групп; работа с экспертами; анализ и обработка экспертных оценок.

При подборе состава экспертов мы исходили из необходимости выполнения следующих условий: состав экспертов должен быть однородным по направлению профессиональной деятельности; эксперты должны обладать относительно равным опытом работы и профессиональной деятельности; эксперты должны обладать одинаковой образовательной и ориентировочной основой.

Методика исследования сводилась к следующему. Экспертам, в состав которых вошли работники промышленных предприятий Оренбургской

области, имеющие высшее образование. Им было предложено оценить влияние, выделенных нами факторов общей, рабочей и внутренней среды на устойчивое развитие организации.

При формировании заданий исходными были следующие правила: использование общепринятых формулировок, исключающих смысловую неоднозначность; предоставление экспертам необходимой информации; логическое построение заданий; независимость при формировании экспертами собственного мнения об оцениваемых факторах.

В ходе исследования были выявлены факторы устойчивого развития, определены группы факторов общей, рабочей и внутренней среды организации, которые были систематизированы в зависимости от среды возникновения, принадлежности к сфере жизнедеятельности организации, соотношения среда \ фактор (Приложение 4).

Факторный анализ, проведенный в ходе исследования, позволяет сделать выводы, имеющие большое значение для определения задач, условий, критериев, параметров, а также технологий управления устойчивым развитием организации.

Наибольшее влияние на УРО оказывают факторы, относящиеся к внутренней жизни организации, т.е. факторы внутренней среды – 33,71 %, затем рабочей среды - 33,44 % и общей среды - 32,86 % (рисунок 8). Следовательно, внутренняя среда организации является источником устойчивого развития, поскольку факторы внутренней среды в большей мере, чем факторы рабочей и общей среды способствуют успешной деятельности организации (Приложение 5). Следовательно, именно во внутренней среде находится основной потенциал устойчивого развития организации, сосредоточенный в людях, в их способности управлять этим потенциалом с целью осуществления постоянных, качественных преобразований, вовремя улавливать импульс к обновлению.

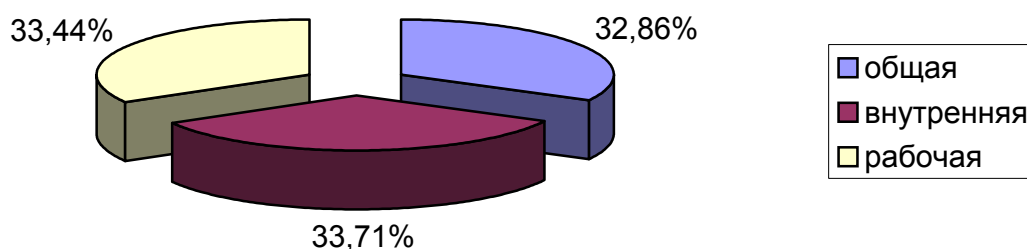


Рисунок 9 - Рейтинг значимости общей, рабочей и внутренней среды организации

Что касается групп факторов общей, рабочей и внутренней среды организации в целом, то наибольшее влияние на устойчивое развитие организации оказывают социальные факторы – 13,22 %, немного меньшее эконо-

мические – 13,14 %, затем рыночные – 12,65 %, технологические – 12,53 %, организационные – 12,31 %, правовые – 12,27 %, экологические – 12,21 % и наименьшее влияние на устойчивое развитие организации оказывают политические факторы – 11,68 % (рисунок 9).

Проведенное исследование показывает, что наиболее значимыми для УРО являются социальные факторы, которые не только во внутренней и рабочей среде организации получили наибольшее количество баллов экспертов, но и в совокупности по общей, рабочей и внутренней среде организации. В связи с этим представляется возможным сделать вывод, что уровень развития, устойчивость и эффективность организации обеспечиваются, прежде всего, через социальные факторы, то есть через степень удовлетворения потребностей сотрудников организации, через морально – психологический климат в коллективе, мотивацию к развитию, сотрудничество, способность управлять своей деятельностью.

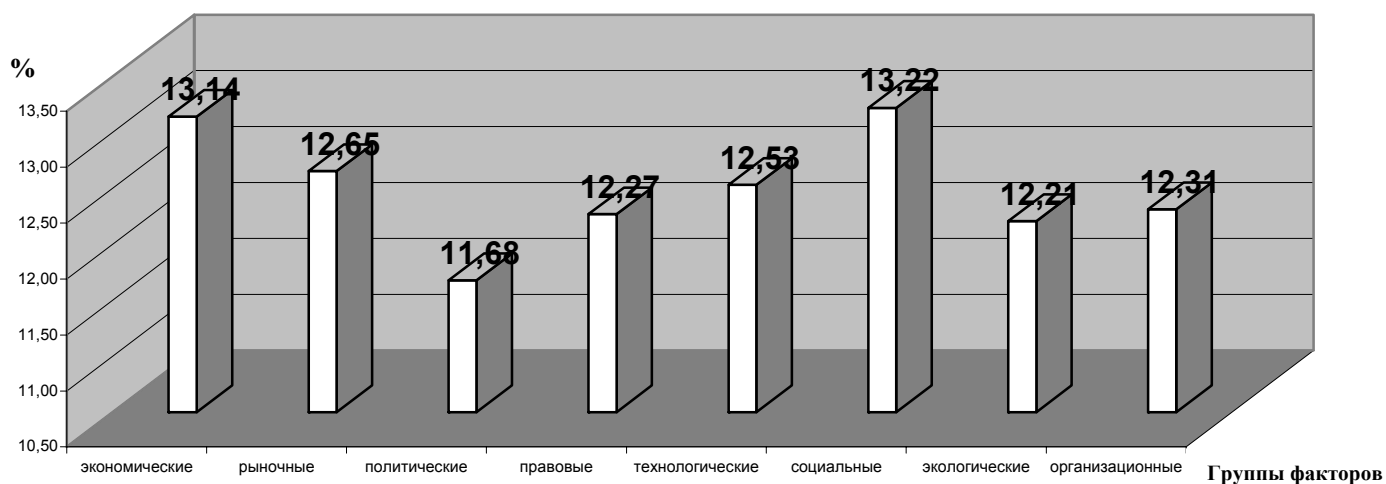


Рисунок 10 - Рейтинг групп факторов УРО в совокупности по общей, рабочей и внутренней среде организации

Следовательно, чем благоприятнее морально–психологический климат в коллективе, тем выше не только профессиональный уровень работников, но их стремление к повышению квалификации, обучению, саморазвитию и самосовершенствованию. Все эти факторы не могут не влиять на уровень развития производства, поскольку люди как внутренний ресурс организации, являются ее «основным конкурентным преимуществом» [91].

А.Б. Карасев в [66] отмечает, что «Персонал не только главный инструмент достижения целей, но главным образом, неисчерпаемый единственный ресурс развития любой организации». Следовательно, люди являются решающим фактором УРО и играют важную роль при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям управления и управленческим решениям. Никакая инновационная технология не может быть полезной и реализованной без человека,

его способности управлять собой и рационально организовывать свою деятельность, а также без сотрудничества и интеграции людей, цели которых являются основной внутренней составляющей организации. Поэтому все прогрессивные преобразования в организации невозможны без активного участия человека, без его готовности, способности к самосовершенствованию, а также без высокого образовательного уровня, стремления к саморазвитию.

При рассмотрении групп факторов каждой отдельно взятой среды организации, очевидно, что в общей, рабочей и внутренней среде приоритеты распределились следующим образом. В общей среде наибольшее влияние на УРО оказывают экономические факторы - 13,25 % , затем социальные – 12,95 %, правовые – 12,90 %, рыночные – 12,78 %, технологические – 12,37 %, организационные – 12,30 %, экологические – 11,87 % и политические факторы – 11,59 % (рисунок 10).

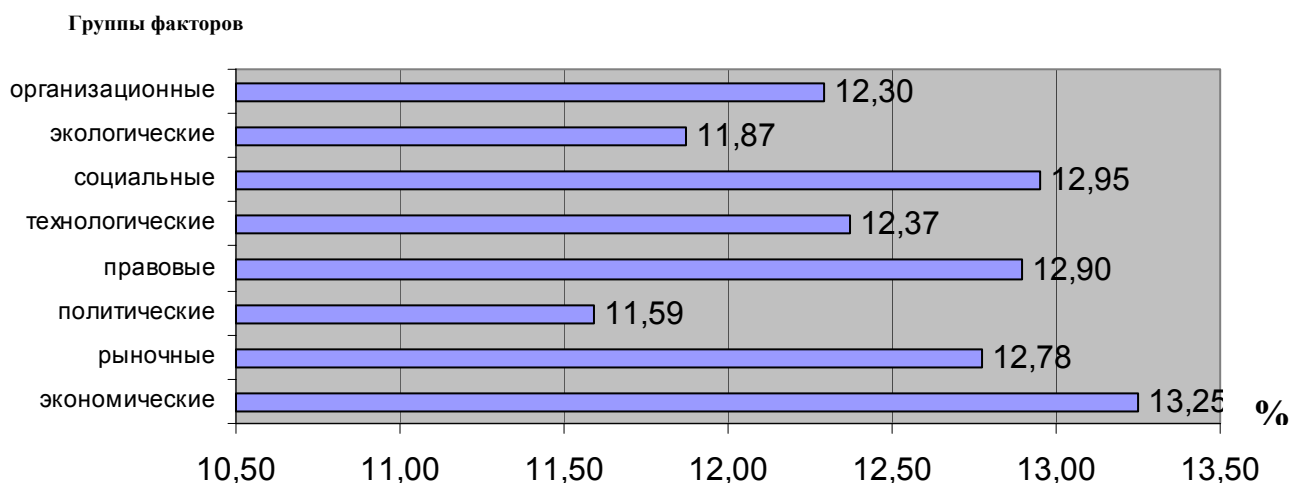


Рисунок 11 - Рейтинг групп факторов УРО общей среды организации

В рабочей среде организации больше всего на УРО влияют социальные – 12,92%, затем экономические – 12,89 %, рыночные – 12,74%, технологические – 12,63 %, экологические – 12,43 %, правовые– 12,28 %, организационные – 12,06 % , политические – 12,05 % (рисунок 11).

Группы факторов внутренней среды, как уже отмечалось выше, наиболее значимой для УРО, распределились следующим образом: социальные – 13,77 %, экономические – 13,27 %, технологические – 12,59 %, организационные – 12,58 %, рыночные – 12,45 %, экологические - – 12,31 %, правовые – 11,64 % и меньше всего влияют политические факторы – 11,39% (рисунок 12).

Анализ факторов внутренней среды организации показал, что источники УРО находятся внутри организации, то, что именно внутренняя среда определяет направление развития организации. С целью получения более полного представления о факторах и движущих силах УРО, в монографии рассматриваются различные подходы к определению состава элементов, а



также проранжировать по значимости факторы внутренней среды организации.

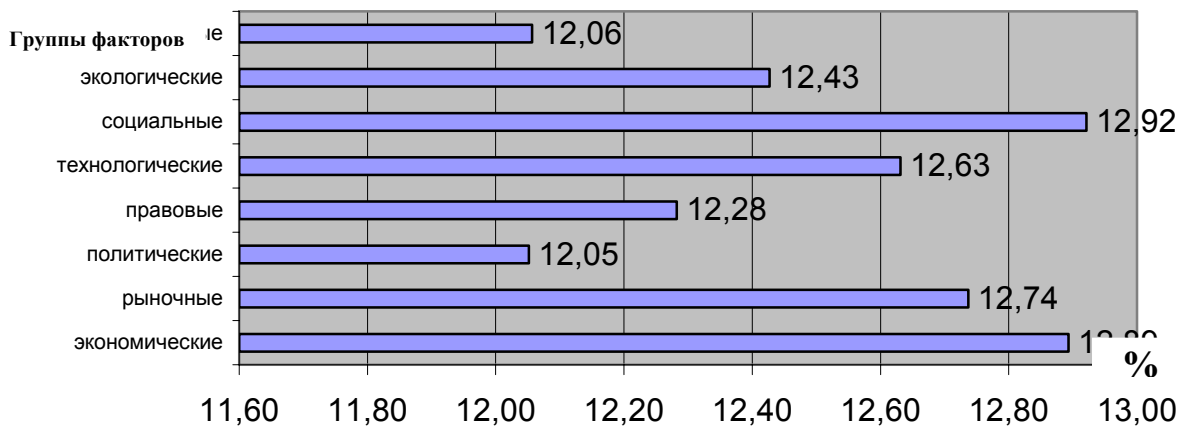


Рисунок 12 - Рейтинг групп факторов УРО рабочей среды организации

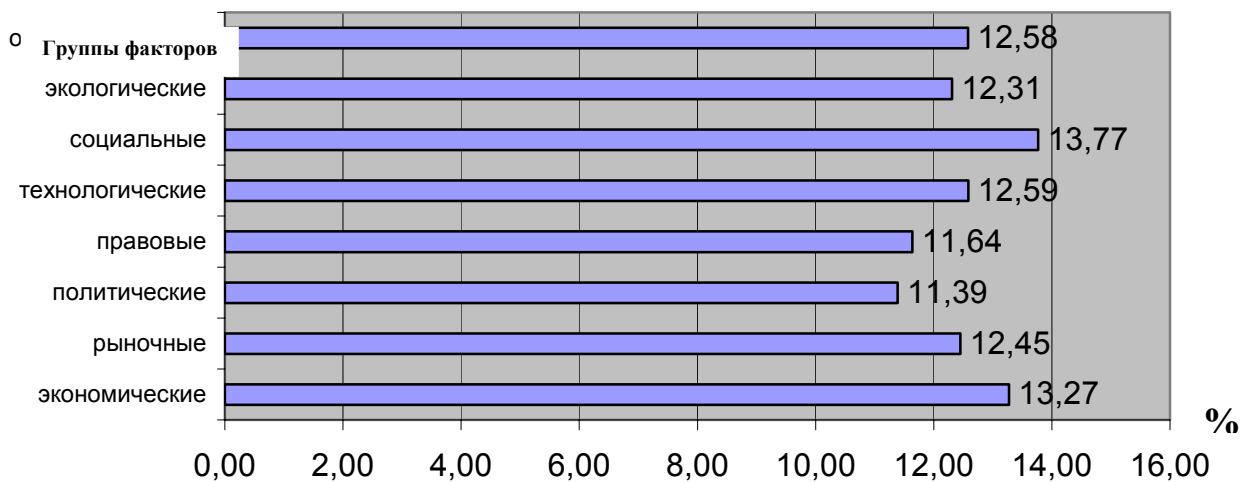


Рисунок 13 - Рейтинг групп факторов УРО внутренней среды организации

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на происходящие в ней процессы, следовательно, именно они определяют то, насколько организация будет успешна в своем развитии.

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в определение различных составляющих внутренней среды организации, которые рассматривались в свете теории систем, что способствовало созданию концепции организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Б.П. Иванов в [9] к внутренним факторам предприятия относит философию предприятия, принципы функционирования предприятия, уровень маркетинга и сбыта, ресурсное обеспечение. З.П. Румянцева в [140] определяет состав переменных внутренней среды следующим образом «структура, ресурсы и культура». Причем под ресурсами она подразумевает «трудовые, материаль-

ные, денежные, информационные, обеспечивающие решение поставленных целей и задач». М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в [96] выделяют следующие основные внутренние переменные - «цели, структура, задачи, технологии и люди», причем центральной переменной они определяют цели, которые обеспечивают направленность, необратимость, закономерность и непрерывность качественных преобразований в процессе управления устойчивым развитием организации. Именно для этого необходимы объединяющие идеи, общая философия, общие принципы. В составе составляющих внутренней среды организации можно рассматривать цели человеческих ресурсов, которые создают структуру, определяют задачи, внедряют технологии, используя ресурсы, основываясь на принципах развития организации и организационной культуре. Перечисленные элементы отражают состояние и главные параметры внутренней среды организации. Все переменные внутренней среды тесно взаимосвязаны между собой, а цели человеческих ресурсов являются элементом, связующим и согласующим совместную деятельность людей.

В трактовке понятия «цель» у исследователей не достигнуто полного согласия. В философии цель рассматривается как субъективное понятие, существенное стремление и влечение положить себя во вне. Кибернетики понимают цель несколько по – иному. Утверждение, что система стремится к цели, означает, что ее действия сводят к минимуму рассогласование между наличным состоянием или величиной на выходе и некоторым заданным состоянием входа системы, что тоже предполагает наличие субъективного элемента системы, т.е. человека. Психологи рассматривают цель как осознание, предвосхищение будущего результата действия индивида. Э. М. Коротков в [32] определяет цель как идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой человеком системы. Человек использует цели как мобилизирующий фактор развития. Общие цели организации могут определяться коллективно в процессе обсуждения. В специальной литературе цели классифицируются по разным основаниям. А.И. Пригожин различает цели – задания, цели – ориентиры, цели – системы, последние обеспечивают развитие организации в меняющихся внешних условиях.

Цель – это прежде всего обеспечение направленности, необратимости, закономерности и непрерывности процесса количественных и качественных преобразований в процессе достижения устойчивого развития организации. Именно для этого необходимы объединяющие идеи, общая философия, общие принципы. Поэтому состав и взаимосвязь переменных внутренней среды организации мы определяем в виде модели, изображенной на рис. Цели человеческих ресурсов, создают структуру, определяют задачи, внедряют технологии, используя ресурсы, основываясь на принципах функционирования организации и организационной культуры. Перечисленные факторы отражают состояние и главные параметры внутренней среды организации. Все переменные внутренней среды тесно взаимосвязаны между собой, а цели человеческих ресурсов являются связующим элементом. В контексте устойчивого развития организации цели - это конкретный желаемый

результат, к которому стремится коллектив совместно работающих людей. Рассматривая организацию в таком аспекте, можно определить согласованность целей организации и целей индивидуума как структуру взаимодействия уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации, посредством использования технологий управления. В этой тесной взаимосвязи согласованность целей выступает главной составляющей внутренней среды организации. Человеческие ресурсы, как фактор внутренней среды, в первую очередь оказывают влияние на протекающие в организации процессы обновления, предупреждающие спад жизненного цикла организации.

Как отмечалось выше, результаты проведенных исследований показали, что внутренняя среда организации больше всего оказывает влияние на ее развитие. Поэтому считается необходимым провести более детальный анализ внутренней среды организации с целью выявления наиболее значимых факторов развития. В этой связи важно выделить факторы внутренней среды, позволяющие дать оценку организации с позиций ее стремления к развитию, а также выявить те факторы, которые являются объективными мотиваторами развития организации. С этой целью был использован экспертный метод оценки по типу матрицы попарных сравнений факторов устойчивого развития внутренней среды организации. Экспертам было предложено заполнить матрицу, в которой они должны были попарно сравнивать факторы внутренней среды организации во всех выделенных группах. При сравнении факторов использовалась 3 - х балльная шкала оценок. Если фактор по значимости ниже, то ему присваивалось 0 баллов, если факторы равны, то по 1 баллу, если фактор по значимости выше, то 2 балла.

Результаты экспертной оценки факторов внутренней среды организации по группам представлены в (Приложение 6). Все выделенные факторы напрямую связаны с человеческими ресурсами с их потенциалом и способностью к самоуправлению, саморазвитию и самоменеджменту, так как организация достигает своих целей исключительно через людей, работающих в ней, от того насколько самоорганизационные процессы в организации соподчиняются с самоорганизационными процессами индивидуума. Проведенное исследование факторов подтвердило выдвинутое ранее предположение о том, что социальная подсистема организации является источником и движущей силой устойчивого развития организации. Выявленные факторы соотносятся с понятиями самоуправления, определяются мотивацией к развитию. Полученные результаты являются определяющими при моделировании процесса устойчивого развития организации и создания механизма, мотивирующего устойчивое развитие организации, при этом возникает необходимость в разработке эффективных технологий управления.

## 2.2 Теоретическая модель гармонического соотношения личности и организации

По своей сущности механизм самоменеджмента, являясь мотивационным механизмом, относится к социально-экономическим системам, человек занимает главенствующее место в этой системе, являясь важнейшим ресурсом организации. Эффективность использования всех остальных ресурсов определяется квалификацией и мотивацией персонала. Теоретически модель гармонического соотношения личности и организации можно схематически представить в виде пирамиды, вершиной которой является личность (рисунок 14)

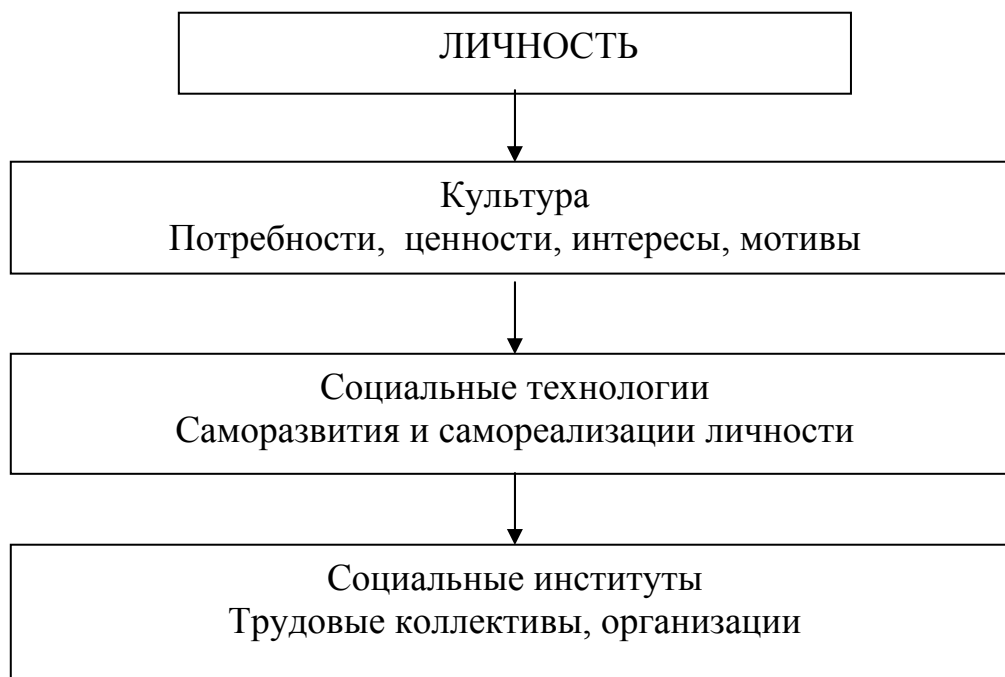


Рисунок 14 - Теоретическая модель гармонического соотношения личности и организации.

При таком подходе личность, становится источником УРО, в процессе реализации которого все в большей мере возрастает роль технологий саморазвития личности. Поэтому из всей совокупности факторов (способности, опыт, цели, ценностные ориентации, трудовые усилия), влияющих на результаты деятельности организации, лучшим показателем является мотивация персонала, в особенности мотивация к саморазвитию и самосовершенствованию. Многие авторы рассматривают мотивацию как один из мощнейших факторов обеспечения жизнедеятельности организации [32,35, 96,152,161,166,171]. Современные подходы к мотивации определяют ее как органическую часть процесса управления УРО. Мотивация персонала - это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работника в организации и побудить их эффективно трудиться для вы-

полнения целей, сформулированных в планах. Опыт лидеров современного бизнеса показывает, что они добиваются успеха, если признают людей главным источником УРО. В то же время неудачи в реализации их замыслов чаще связаны с отсутствием поддержки со стороны персонала.

Творческий человеческий фактор становится решающим условием достижения успеха. Устойчивость развития А.Г. Поршнева в [43] связывает с «оценкой уровня достижения (или) недостижения цели, определением величины неудовлетворенной и потенциальной возможности». Следовательно потребность в достижении успеха не только свидетельствует о высокой мотивации персонала организации к развитию и самосовершенствованию, но и выступает как условие достижения целей УРО.

Г. Мюррей, первым обратил внимание на «мотив достижения». Согласно Мюррею, «потребность достижения» проявляется в определенных стремлениях и намерениях индивида: преодолевать препятствия и добиваться качественного выполнения работы; самосовершенствоваться через развитие своих способностей.

Чем большее количество людей организации имеют высокий уровень мотивации, тем степень достижения целей УРО будет выше. Как следствие, условием УРО выступает высокая мотивация персонала прежде всего к развитию. Высокомотивированных сотрудников отличает достаточно большая активность, положительное отношение к работе и удовлетворенность работой, упорство и настойчивость, стремление к достижению профессиональных успехов, стремление к обучению и саморазвитию. Низкая мотивация характеризуется низким уровнем исполнительской дисциплины, низкой профессиональной квалификацией, неудовлетворенностью работой, неэффективным взаимодействием членов коллектива и, как следствие, неконкурентоспособность продукции, дебиторская и кредиторская задолженности, убыточность, отсутствие развития.

Но не менее важным условием саморазвития личности является благоприятный морально – психологический климат в организации, а более конкретно, активно – личностный тип климата, когда человек может использовать имеющиеся методики и технологии саморазвития, самосовершенствования и самореализации с высокой требовательностью к себе и подчинением его деятельности целям организации. Но эти технологии сегодня востребованы не в достаточной мере. Поэтому во многих организациях исключается личностный потенциал из механизма УР организации. Между тем в сегодняшних условиях мотивация персонала к развитию - важное условие УРО. Тенденции такого развития в будущем будут, на наш взгляд выражаться в:

- сбалансированности развития организации и индивидуума;
- главенствующей позиции личности в процессе развития;
- самоуправляемом коллективизме;
- главной роли культуры над технологиями.

Создание мотивационного механизма самоменеджмента организации предполагает устойчивость его как системы и устойчивость функционирова-

ния, как это отражено в принципах. Это обеспечивается наличием отработанных процедур, методик, средств, определяющих его эффективность. Подход к самоменеджменту как механизму реализации УРО состоит в том, что человек теоретически и практически рассматривается как основной объект, субъект, главный ресурс и системообразующий элемент механизма УРО т.е. выступает субъектом и объектом мотивации. Второй составляющей мотивационного механизма являются внешние мотиваторы (стимулы) поведения (социально – политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно – правовая база и т.д.)

Способность человека к саморазвитию, самоуправлению своей деятельностью и самосовершенствованию в значительной степени отражается на функционировании механизма развития организации. Мотивация труда как важнейший фактор результативности и эффективности работы обладает всей совокупностью свойств, влияющих на производственную деятельность. Мотивация играет роль пускового механизма, определяющего какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности. Что во многом обеспечивает перспективу УРО.

Впервые термин «мотивация» применил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины», после чего он стал использоваться для объяснения причин поведения, в том числе в процессе саморазвития личности. В настоящее время мотивация к саморазвитию специалиста понимается по – разному. Наиболее точное определение мотивации предлагают О.С. Виханский и А.И.Наумов, которые определяют мотивацию «как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [90]. Аналогичной точки зрения придерживаются следующие авторы [101,102,103,104,105,106,107,108,109]. А. Маслоу указывая на внутренний характер саморазвития, утверждал, что «достигшие подлинной самоактуализации люди, как правило, посвящают себя служению общественно значимой деятельности»[69].

Руководствуясь своей мотивацией, без внешнего принуждения, человек достигает больших результатов в труде. Здесь на первый план выходит самомотивация работника - «совокупность внутренних стимулов человека к деятельности, направленной на достижение целей» [100]. Под термином «саморазвитие» понимается «сознательная деятельность индивида, направленная на возможно более полную реализацию себя как личности. Саморазвитие предполагает наличие ясно осознанных целей деятельности, идеалов, личностных установок» [99]. Многие специалисты делают акцент на том, что саморазвитие происходит за счет собственных имеющихся ресурсов [16,21,23, 32, 51,69,89,91,99 и др.].

Но процесс саморазвития не ограничивается только функцией самомотивации. Прежде всего, процесс саморазвития специалиста включает в себя действия специалиста над собой: принятие решений о необходимости самозменения, разработку программы самосовершенствования, работу по

реализации программы, корректировку хода работы, анализ результатов и постановку более высоких целей и задач. Поэтому такие функции самоуправления своим развитием как самодиагностика, самоорганизация, саморегулирование и самоконтроль рассматриваются в одном ряду с функцией самомотивации. Сущностной и отличительной особенностью процесса саморазвития специалиста от процесса развития является то обстоятельство, что специалист в процессе управления своим развитием выступает одновременно как объект и как субъект.

Основное предъявляемое к механизму самоменеджмента требование состоит в том, что он должен обеспечивать устойчивое развитие организации. В связи с этим еще одной, на наш взгляд главной, особенностью мотивационного механизма самоменеджмента организации является то, что его эффективность зависит от наличия группы людей, заинтересованных не только в развитии организации, но в своем собственном, понимающих необходимость развития и вооруженных знаниями. В этом случае необходимые для организации действия сотрудников будут высокомотивированными, а результаты труда – значимыми. Работники с сильной мотивацией труда характеризуются большей ответственностью.

В нашем исследовании мы рассматриваем мотивацию персонала к развитию и самоуправлению развитием как основное условие УРО. «Чем больше развита личность или система, тем меньше она ограничена ресурсами, тем выше их совокупный потенциал» [93]. Сложность мотивации работников обусловлена сложностью его носителя. Личность человека по своей природе уникальна и неповторима. Доминантами поведения человека, в том числе в сфере труда выступают его собственные потребности, интересы, желания, способности, ценностные ориентации, целевые установки, ожидания. Для каждого человека характерен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. По мнению Н.Г. Ермохиной «Управлять собой – это, прежде всего, уметь самому формировать мотивы собственного поведения, ставить перед собой конкретные цели» [97]. Особенностью самоуправления является конкретизация мотивов поведения и деятельности, постановка соответствующих целей, выбор путей их достижения. «Человек, разделяющий цели и ценности организации, способен сам устанавливать для себя задачи, находить пути их решения и сам контролировать себя» [110].

Структура мотивации работника – это составляющие ее и упорядоченные определенным образом внутриличностные элементы – потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. Движущей силой мотивации, прежде всего, являются потребности и ценности.

В основе мотивации работника лежат потребности. Исходя из традиционного представления о потребности как о нужде или нехватке определенных условий жизни, то потребность выступает как противоречие между тем, что требуется, и тем, чего не хватает. Подчеркнем, что такое понимание вполне соответствует идее развития, сложившейся в философии, которая утверждает, что источником всякого развития является противоречие. Сходное

определение потребности встречается в диссертационном исследовании Т. А. Марченко [111]. На иных логических основаниях, но похожее определение дает Н. В. Иванчук: «Потребность личности есть отношение к условиям жизни, которое проявляется в противоречии между возможным и действительным, необходимым и желаемым, текущим и перспективным» [112]. Потребности являются стартовым механизмом стремлений, побуждений, активности, они служат основой для формирования целей поведения индивидуума и организации, а также как средство их самопроявления. Потребность выступает как основа формирования цели организации и движущая сила в ее достижении. Создание потребности персонала в саморазвитии и самосовершенствовании, на основе самоорганизации - главное условие УРО. Потребности организации в УРО в условиях рынка выражаются в получении наиболее высокой прибыли с наименьшими затратами. Удовлетворение этой потребности связано с рядом возникающих противоречивых проблем. Прежде всего, организация не может достигать вытекающей из потребности цели любыми способами и средствами. Главным субъектом достижения целей организации, в нашем исследовании целей УРО являются люди.

В наибольшей мере концепции УРО отвечает теория мотивации (иерархия потребностей), разработанная американским психологом А. Маслоу. Согласно теории А. Маслоу, пять основных типов потребностей людей определяют поведение человека. При этом потребности более высокого уровня не мотивируют его поведения, если хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня. Изучая мотивацию развития личности, А. Маслоу сформулировал 15 основных черт, присущих так называемым самоактуализирующимся личностям. Они вполне соответствуют тому перечню потребностей, которые реализуются в процессе развития и самоактуализации личности. Для самоактуализирующейся личности трудовая деятельность, прежде всего, должна быть:

- областью самоутверждения;
- средством расширения ориентации в мире через познание человеческих отношений;
- должна представлять оптимальные условия для межличностных контактов;
- должна обеспечивать реализацию потребности в самовыражении;
- должна давать доказательства значительности личного вклада в достижения своей организации;
- должна быть средством удовлетворенности собой, нравственными аспектами собственной жизнедеятельности;
- должна быть средством достижения удовлетворенности жизненным путем;
- должна помогать развитию и укреплению потребности в преодолении и потребности в подготовленности, которые являются основанием карьерного роста.

Изменяя мир ради удовлетворения своих потребностей, люди создают новые ситуации, в которых появляются новые потребности, а также новые



средства и способы их удовлетворения наряду с прежними. Так что весь этот процесс носит необходимый, существенный и повторяющийся, то есть закономерный характер.

Человек, мотивация которого основана на удовлетворении высших потребностей, более склонен к саморегуляции, саморегуляции и самоуправлению своей деятельности т.е. к самоменеджменту, соответственно правомерно говорить о самоменеджменте организации, члены которой склонны к самоуправлению и самоорганизации.

Потребности выступают внутренними глубинными источниками развития личности и ее деятельности и трансформируются в мотивы. Собственно сами предметы потребностей принято называть мотивами или, другими словами, мотив – это проявление потребности. Мотив находится внутри человека. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности. Чем сильнее потребность, тем активнее действует работник. Падение заработной платы может понизить мотивы к труду и повышение квалификации может отойти на второй план, но у самоактуализирующейся личности остается потребность в развитии и потребность в достижении успеха на основе высоких мотивов. Высокие мотивы свидетельствуют о более совершенной личности. Мотив должен накладываться на внутренний ритм организации, опережать его с точки зрения развития. Он не только побуждает к действию, но и определяет, что нужно сделать и как будет осуществлено действие. Развитие мотива происходит через расширение диапазона деятельности персонала. Трудовая активность человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении к друг другу по степени их воздействия на трудовое поведение человека, в результате выстраивается иерархия мотивов по их значимости, силе, временным характеристикам и т.д.

Регулятором человеческого поведения выступают также ценности и нормы. Ценности – в самом общем виде – это какие либо материальные и духовные блага, которые тому или иному человеку или группе людей, представляются очень значимыми и потому в высокой степени желательны для получения, сохранения и реализации. В качестве примера можно привести довольно типичную ситуацию, когда управление в трудовом коллективе не способствует упрочению такой социальной ценности как сплоченность его членов на базе общих социально значимых целей, а ведет к разобщению. Коллектив совместно работающих людей сможет работать успешно и эффективно только в том случае, если его члены будут чувствовать, что в их работе находят воплощения их верования и ценности. Ценностные ориентации, стремящегося к развитию сотрудника, служат мотивом активной трудовой деятельности, к ним относятся: интересная работа, значимость труда, карьерный рост, повышение квалификации и возможность обучения и переподготовки, ответственность, приверженность к рабочей команде и т.д. Ценности организации, стремящейся к УРО представлены следующим образом: прибыль, доход, производительность, мотивация персонала к развитию, высококвалифицированные кадры, благоприятный морально – психологический

климат, корпоративное единство и самоуправление.

«Большую часть своей активной жизни персонал проводит на предприятии и контракт, заключенный между ним и сотрудником, представляет собой нечто большее чем простое соглашение о том, кто и за что получает деньги. Это более широкая сделка, подразумевающая личное развитие» [91]. По мнению авторов [92] «Каждая личность должна нести полную ответственность за развитие самой себя. В обязанности компании не входит наблюдение за развитием отдельной личности – она не является собственником интеллекта или направления личного развития. В обязанности компании входит обеспечение роста интеллекта сотрудников». Ответственность за развитие самой себя предполагает не что иное как стремление личности к саморазвитию, а создание благоприятного морально – психологического климата, способствующего развитию профессионального уровня сотрудников организации. Наконец, человек отличается от всех прочих ресурсов тем, что по мнению Дракера П. «Его нельзя развить извне, такое развитие не позволяет лучшим образом использовать свойства этого ресурса. Развитие – это рост, а рост всегда происходит изнутри» [16]. Это высказывание известного ученого в области менеджмента еще раз является подтверждением того, что основным условием УР организации является саморазвитие персонала, стремление персонала к профессиональному росту посредством обучения. Судить о том, вносит ли специалист тот вклад в развитие предприятия или организации, который надеются от него получить, в большей степени зависит от выполнения им образовательной функции. Именно образовательная функция, стремление специалиста к получению новых знаний, внутреннее осознание ценности обучения, способность к усвоению знаний и навыков, а также определение задач и их выполнение, служат в конечном счете исчерпывающим определением специалиста мотивированного к постоянному саморазвитию. Одно из направлений деятельности швейцарского ученого Э.Шейна касается вопросов обучения и изменения организаций, где он успешно развивал традиционные теории. Э.Шейн утверждает, что «организационное обучение является «внутренним». Обучение побуждаемого индивида часто рассматривается как стимулирование креативности, привитие какого-либо нового навыка или воззрений и развитие творческого индивидуализма. С другой стороны, суть индивидуально побуждаемого созидательного обучения заключается в свободе исследований, наблюдении за внешней средой, в поисках релевантной информации, выборе моделей собственной идентичности и интегрирование их в структуру своей личности» [37].

М.Педлер в [91] подчеркивает важность обучения действием, предусматривающего методы обучения, формирующие «...единство «внешнего» (действия) и «внутреннего» (обучения), в котором вопросы ценностей переплетаются с практикой». Поощряя развитие и обучение людей и объединяя этот процесс с достижением их собственных целей, организация обеспечивает собственное процветание. Развитие организации осуществляется на основе фундаментального предположения о том, что работники искренне хотят того же, что и их руководство – настоящего успеха и глубокого удовлетворения,

которое может принести только достижение реальных результатов – и будут активно работать ради этой цели без внешнего манипулирования или внешней мотивации.

В последнее время в развитых странах под влиянием информационно – интеллектуальной революции происходит преобразование традиционных индустриальных организаций в новый тип – «обучающуюся организацию», где в качестве ключевого ресурса выступают не материальные и финансовые ресурсы, а знания, интеллект, инновации, информация. По определению автора понятия П. Сенге «обучающаяся организация - это такая организация, которая постоянно расширяет свою способность создавать будущее» и, что особенно важно: «Обучающаяся организация – это новый ресурс конкурентоспособности, но кроме того, это новый подход к работе» [30]. Обучение – это повышение компетентности. Власть эксперта – это власть знания, идеология знания. Нарращивание знания – это накопления потенциала развития и его реализация.

Обучающиеся организации – это профессиональное сообщество, коллектив единомышленников, деятельность которых направлена на постоянное обновление знаний, а также саморазвитие для достижения поставленных целей и удовлетворение своих потребностей. Данный тип современных организаций характеризуют такие основные качества: гибкость, адаптивность, устойчивость, инновационность. Поэтому целевой установкой УР организации должны выступать вложения не в объемы производства, а на основе высокой мотивации сотрудников к развитию, в обучение и самосовершенствование персонала. В обучающихся организациях работают люди, нацеленные на развитие своего потенциала для достижения общих результатов; формируются новые системы мышления, коллективное стремление выражается свободно, а люди непрерывно учатся тому, как обучаться совместно. Поэтому обучение в обучающейся организации включает наряду с индивидуальным также и организационное обучение, под которым подразумевается передача и интеграция знания отдельных работников, рабочих команд и организации в целом. Самообучение не ограничивается только информацией, дающей какое – то новое знание, а включает все то, что формирует человека, его восприятие мира и характер отношений с ним.

Эффект от реализации программ непрерывного обучения можно определить следующими коэффициентами эффективности организации.

- 1) Изменение уровня рентабельности и коэффициента оборачиваемости оборотных средств.
- 2) Динамика изменения объемов производства и продаж.
- 3) Объем инвестиций и уровень их ликвидности, рентабельности, устойчивости и оборачиваемости активов.
- 4) Изменение уровня платежеспособности и ликвидности активов.
- 5) Исполнение графика погашения кредитов и задолженностей.
- 6) Обеспечение безубыточности проектов по внедрению новых технологий, методов организации производства.

Затраты на обучение можно рассчитать по формуле:

$$\text{Добуч} = \text{Собуч} - \text{Свосп}$$

где: Добуч – отдача от обучения;

Собуч – стоимость рабочей силы;

Свосп – стоимость воспроизводства рабочей силы.

Хорошо обученный, организованный и мотивированный персонал реально определяет судьбу организации, в частности то, насколько устойчиво будет развиваться организация.

Несмотря на сложность экономических, социальных и политических условий рабочей среды современной организации, в России формируются определенные предпосылки для появления концепции новой системы УРО на базе таких ситуационных факторов как креативность, высокий уровень качества человеческого капитала, специфические характеристики персонала, такие как стремление к саморазвитию и самосовершенствованию, самомотивация развития, а также самоменеджмент. Поэтому в свете интеграционных процессов, происходящих в экономике и требующих от специалистов постоянного обучения, все большую роль играет внутренняя гибкость и способность персонала к самоуправлению и саморазвитию.

### **2.3 Определение сущности парадигмы нового организационного устройства**

Управление большей частью мотивирует людей извне, поэтому неизбежно вызывает определенное, порой весьма значительное сопротивление сотрудников, которого может и не быть при наличии внутренней мотивации, более ярко проявляющейся при самоуправлении. В целях обеспечения устойчивого развития организации, необходимо создать такую организационную структуру, которая бы активно стимулировала стремление сотрудников к самоуправлению и рациональной организации своей деятельности, а также к сотрудничеству и интеграции на основе принципов самоорганизации. Дж. О' Шоннеси подчеркивает важность «согласования действий всех сотрудников организации, а также определения правил, особенно необходимых на низших уровнях иерархии» [119,с.153].

Принимая во внимание пирамиду потребностей А. Маслоу, исторические этапы развития теории организации и эволюцию труда, все более явным становится то, что авторитарная одномерная иерархическая организация не способна успешно выполнять задачу удовлетворения высших человеческих потребностей, а также поддерживать стремление персонала к управлению своей деятельностью. Поэтому необходимы организации, широко использующие принципы демократии и самоуправления, объединяющие в себе самостоятельные автономные подразделения. Разрешению обусловленной этой потребностью проблемы в целях устойчивого развития организации, могут способствовать новые подходы, в контексте которых противоестественным

будет казаться уже сама иерархия, а принципы сотрудничества, демократии и самоуправления, реализуемые автономными подразделениями, становятся нормой.

При уменьшении количества иерархических структур в организации и формировании самоуправляемой организационной демократии, становятся возможными более эффективные и прогрессивные методы работы, способствующие устойчивому развитию организации.

У.Э. Деминг требовал создания управленческой философии, основанной на сотрудничестве в решении проблем. Рабочие больше не будут рассматриваться в качестве «предметов потребления»; напротив на развитие их способностей будут выделяться специальные средства, а сами они более полно интегрируются в организацию. У.Э. Деминг определил «Четырнадцать пунктов» управленческой философии [67]. Наиболее важными в целях устойчивого развития организации, на наш взгляд, являются:

- 1) обеспечение постоянства цели;
- 2) усвоение новой философии;
- 3) постоянное совершенствование системы производства и обслуживания;
- 4) организация профессионального обучения сотрудников;
- 5) внедрение представления о необходимости лидерства;
- 6) устранение препятствий, не позволяющих рабочим гордиться своим мастерством;
- 7) устранение препятствий, не позволяющих менеджерам и инженерам гордиться своим мастерством;
- 8) разработка программ обучения и самосовершенствования;
- 9) вовлечение всех работников компании в осуществление преобразований.

Л. Гулик излагает свою философию управления. Что обеспечивает отличие целого от суммы их частей, так это архитектор, лидер, человек, координирующий деятельность сотрудников.

Координация может быть достигнута двумя основными способами (1) путем организации людей с помощью разделения их на группы, предназначенные для выполнения конкретных задач, и (2) «за счет господства идеи, т.е. развития интеллектуальной целеустремленности в умах и желаниях людей, которые совместно работают в группе, так чтобы каждый рабочий использовал свое умение и энтузиазм для согласования своего задания с общим» Эти два принципа организации являются взаимозависимыми и в равной степени необходимы каждому успешно действующему предприятию. Люди, находящиеся на вершине организации, должны обладать широким набором качеств. Наиболее трудной задачей для руководителя будет не командование, а управление, т.е. развитие желания и готовности к совместной работе ради общей цели у всех людей вовлеченных в любой вид трудовой деятельности. На данном предприятии. Л. Гулик указывает на то, что люди не реагируют на указания подобно машинам: «Человеческие существа обладают мыслительными способностями и чувствами и не ведут себя адекватно, когда к ним относятся как к мелким колесикам огромной машины» Люди будут действовать

гораздо лучше и самоотверженнее, если у них появится мотивация к проявлению преданности предприятию, если они душой и телом будут вовлечены в решение общих задач [67].

Поэтому необходимы изменения, основанные на понимании человеческой природы. В основе этого понимания лежит углубленное и расширенное знание о сложных и изменяющихся человеческих потребностях, о способности человека управлять своей деятельностью, рационально организовывать свой труд, а также стремление к саморазвитию, которые смогли бы заменить упрощенную, построенную на реакциях идею человека. Возникает новая концепция власти, основанная на сотрудничестве и интеграции, которая заменяет собой модель, базирующуюся большей частью на принуждении. Подлинным мотивом этих перемен служит потребность в рассмотрении организации не как простого объединения людей, а как возможность самореализации и личностного роста в коллективе совместно работающих единомышленников. Другой аспект этих изменений связан с историческим стремлением человека к управлению и рациональной организации своей деятельности с целью расширения собственного потенциала.

Для осуществления этих замыслов представляется необходимым определить управленческую парадигму такого организационного устройства, которая будет способствовать пересмотру традиционных представлений о принципах внутриорганизационного взаимодействия, способствующих постоянному обновлению. Поскольку научные парадигмы не могут меняться сами по себе, стимулом для их изменения служат накапливаемые проблемы, дисфункции, конфликты и аномалии, необъяснимые с помощью существующей парадигмы, как бы выпадающие из нее. Чем больше несоответствий тем, следовательно, выше вероятность изменения парадигмы существующего организационного устройства.

Новая управленческая парадигма, построенная на принципах сотрудничества и демократии, определяет, что каждый сотрудник наделен правом активного участия в процессе разработки и принятия управленческих решений, имеющих для него значение, а сотрудничество и кооперация должны обеспечивать конкретные результаты.

Менеджмент очень часто вступает с этими принципами в противоречие, снижает моральное состояние и мотивацию коллектива только из – за того, что неизбежно связан с практикой иерархического управления на основе бюрократических правил авторитарного управления. С этой целью в монографии выявлены принципы управляемой и самоуправляемой организации и рассмотрены различия (таблица 6).

В самоуправляемых организациях, где менеджеры разделяют свои позиции с лидерами, облегчающими реализацию бизнес – процессов, преобразования проходят согласованно и последовательно. В организациях такого типа рабочую группу замещает команда, обслуживание потребителей преобразуется в партнерские отношения, все это поощряет самодисциплину и самоуправление, поддерживается личная ответственность, выстраиваются взаимоотношения, которые рассматривают целое не просто как сумму составных элементов, а как сумму активностей, получая при этом синергетический эффект от совместной деятельности.

Таблица 6 - Изменение принципов управленческой парадигмы

Управляемая организация	Самоуправляемая организация
Принцип личной заинтересованности	Единство ценностных установок
Принцип согласованности целей подразделений	Стратегическая интеграция
Принцип единоначалия (иерархичность власти)	Делегирование полномочий рабочим командам
Принцип уведомления (подчинение, субординация, беспрекословное подчинение)	Принцип участия (коллегиальная подготовка и выработка управленческих решений)
Принцип соревновательности и конкуренции	Принцип сотрудничества
Принцип формальной власти (назначение руководителя сверху)	Принцип самоуправления при организационной демократии
Принцип унификации и стандартизации	Принцип многообразия
Принцип пассивного развития	Принцип активного развития
Принцип точной формулировки задания или проблемы (от менеджера до исполнителя)	Принцип разрешения проблем на неформальном уровне (соразмерное участие всех членов команды в разработке и исполнении заданий)
Принцип нейтрализации основных источников потенциального сопротивления переменам	Принцип непрерывной модернизации
Принцип замкнутости систем коммуникаций и ограниченного доступа к информации	Принцип открытости коммуникаций
Принцип мотивации	Принцип творческой мотивации развития
Принцип закрепления ответственности	Принцип адекватной ответственности за выбор действий, соответствующих целям
Принцип жесткой регламентации деятельности	Принцип множественности ролей и ответственности
Принцип оценки «сверху вниз»	Принцип круговой обратной связи на 360°(всесторонняя оценка)
Принцип компенсатора (уклонение от конфликта)	Принцип сохранения баланса и саморегуляции (главное разобраться в проблеме)
Принцип жесткой исполнительной дисциплины	Принцип достижения успеха

Продолжение таблицы 6

Принцип формального рекрутинга	Принцип неформального рекрутинга
Принцип подчиненности личных интересов общественным (затаенные ожидания)	Принцип доверительности и сотрудничества (рассмотренные, обсужденные ожидания)
Принцип концентрации доходов	Адекватная оценка частного вклада в работу команды
Принцип жесткого контроля	Принцип обучаемости (каждый сотрудник контролирует рядом находящиеся сотрудников)

Стремление разрешить противоречия иерархического управления, приводит к созданию структур и объединений, которые могли бы отражать и поощрять на каждом уровне образ мышления и действий, соответствующий высшим потребностям, стимулировать интеграцию на основе самоуправления, сотрудничества и демократии, широко используя способность рационально организовывать свою деятельность в целях достижения конкретных результатов на принципах самоменеджмента.

К свойствам системы самоменеджмента можно отнести: целостность, централизованность, адаптивность, совместимость, обратную связь, неаддитивность отношений (возникновение нового качества как продукта интеграции), эмерджентность, синергичность, мультипликативность, фактор времени (своевременность действий и принимаемых решений, а также экономия времени), многокритериальность (несколько показателей при оценке деятельности). В самоменеджмент активно вводятся принципы, концепции и подходы, используемые в современном менеджменте. Сущность самоменеджмента на предприятии раскрывается через сущность менеджмента, поскольку менеджмент является областью управления, направленной на руководство производством, финансами, маркетингом и персоналом предприятия. Менеджмент в самоорганизованных организациях становится как бы двойственным, так как проявляется как самоменеджмент: одновременно как саморазвитие самого индивида и профессионала и как его работа в специфических условиях преобладания самоорганизации. Самоорганизация и ее результаты - есть новое качество современного самоменеджмента. Принципы самоменеджмента и самоорганизации во многом совпадают.

Особый интерес для исследования самоменеджмента представляют прямые и обратные связи управления, заключающиеся в том, что при переходе от прямой связи к обратной происходит взаимозамена субъекта и объекта воздействия. Субъект становится объектом, а объект – субъектом. Именно единство «субъект – объектных» и «объект – субъектных» взаимодействий определяет целостность структуры системы самоменеджмента. Также необходимо учитывать, что расчленение реальных производственно – хозяйственных организаций на «объект» и «субъект» или управляемые звенья и систему управления возможно лишь в абстракции. На практике каждая хозяйст-



венная единица от организации вплоть до непосредственных исполнителей является субъектом и объектом одновременно.

До открытия И. Пригожиным диссипативного системно – и структурообразования дарвинизм постулировал лишь развитие организованности в закрытых системах, что так или иначе использовало административно – бюрократическое управление, а не беспорядка и хаоса из-за роста энтропии, что как раз и учитывает самоменеджмент.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день нет общепринятого определения понятия «самоменеджмент». Характерной особенностью ряда последних работ, посвященных изучению и описанию самоменеджмента, является рассмотрение его с позиций личных технологий в структуре реализации социально-психологического аспекта управления [18,29,75,76,83,84,111,142,151,186].

По утверждению В.Ф. Токарева, генезис самоменеджмента с позиций личных технологий включает три этапа. Первый этап связан с опытом отдельных людей, которые методом проб и ошибок проверяли эффективность отдельных приемов в технике личной работы. Второй этап обязан разделению труда в этой области. Третий этап обусловлен систематизацией знаний в технике личной работы, улучшением своих действий, а также сознательное качественное изменение самого себя. По его утверждению «Самоменеджмент – это самостоятельность и личное управление собой» [162,с.22].

В связи с тем, что одна из основных целей самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни и уметь преодолевать внешние обстоятельства Лотар Зайверт, руководитель Института стратегии и эффективного использования времени (Германия), определил самоменеджмент как последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике. Гительман Л.Д. в [74, с. 289] определяет что, «самоменеджмент – это прежде всего активное мышление...усилия по улучшению деятельности».

А.А. Огарков, рассматривая в [111,с.29] методологические аспекты теории организации, утверждает, что личная технология является частью менеджмента предприятия и предусматривает рациональную организацию деятельности всего персонала организации, а также способ организации деятельности предприятия. В структуру самоменеджмента он включает самоуправление, самоорганизацию (организация своей жизни и деятельности); саморегуляцию (поддержание внутреннего равновесия); самовоспитание (формирование приоритетных качеств личности); самоконтроль (оценка и проектирование своей деятельности); рационализацию мышления; самообразование; работу в группе [там же, с.13-14]. Все вышеназванные элементы структуры самоменеджмента имеют более широкий смысл, чем личная технология, распространяются на весь персонал организации, а также на всю систему внутриорганизационных связей. Это позволяет говорить о самоменеджменте не только с позиций личных технологий, но и использовать этот

термин более обобщенно в отношении коллектива совместно работающих людей и организации в целом.

Определение самоменеджмента, не ограниченное отдельной личностью, дает А.Т. Хроленко, рассматривая самоменеджмент как «последовательное и целесообразное использование испытанных методов работы в повседневной практике» [182,с.13]. Ф.М. Русинов определяет, что самоменеджмент - это «организационно – координирующая деятельность в условиях неустойчивого пространства самоорганизации человеческого фактора» [142,с.191]. Л.Д. Гительман полагает, что самоменеджмент - это «...активное мышление и усилия по улучшению деятельности» [40,с.289].

Не исключая рассмотрения самоменеджмента в более широком смысле относительно коллектива совместно работающих людей или организации, А.Я. Кибанов определяет, что «Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование руководителем (специалистом и т.д.) испытанных методов и практических приемов работы в повседневной деятельности для повышения эффективности выполняемых процедур и операций, а также достижения намеченных целей. Самоменеджмент направлен на максимальное использование персоналом не только собственных возможностей, но сознательное управление своим рабочим временем» [166, с.314]. Следующее определение самоменеджмента М.Г. Лапусты определяет самоменеджмент исключительно в организационном аспекте как «Менеджмент горизонтальных самоорганизованных мягких социально – экономических систем через оптимизацию взаимозависимости и минимизацию количества партнерских типов отношений сторон» [147,с.148]. В соответствии с приведенными выше определениями, рассмотрение самоменеджмента на уровне личности довольно ограничено, поскольку самоменеджмент имеет место на каждом уровне организации: уровне личности, уровне общности активных личностей, а также организации в целом, так как его основу составляют самоорганизация, свойственная индивидуумам и объединениям индивидуумов. Это позволяет говорить о самоменеджменте не только конкретного человека, но и использовать этот термин более обобщенно в отношении коллектива совместно работающих людей, а также организации в целом. Самоуправление внутренне присущее и предопределенно объективными законами развития природы и общества и осуществляется в соответствии с ним, самоменеджмент – это активное использование на основе познания законов развития с целью осуществления перехода в качественно новое состояние, используя испытанные методы и приемы работы. Тем не менее, самоменеджмент организаций недостаточно изучен. В экономической литературе большей частью существуют исследования по самоуправлению предприятий. Даже в последних публикациях данного направления, не удалось найти системного подхода, ситуационный подход встречается фрагментарно, да и то в основном лишь при рассмотрении управления деятельностью человека, несмотря на то, что многие исследователи отводят самоменеджменту важную роль в процессе развития организаций. С нашей точки зрения самоменеджмент – это комплексная инновационная наука, которая развивается одновременно с рыночной эко-

номикой и представляет собой сложное социально – экономическое и организационно – техническое явление, процесс самоорганизации, имеющий дело со сменой состояний и качеств, что предполагает наличие определенных тенденций и этапов, отсюда он связан с закономерностями и принципами, которые составляют предмет любой науки.

Отождествляя два понятия «самоменеджмент» и «самоуправление» Ф.М. Русинов в [142,с.46] определяет, что «эффективное самоуправление объективно связано с человеческой природой, с организацией и социальным управлением». Это позволяет нам рассматривать самоменеджмент, наравне с самоуправлением, как основополагающую часть парадигмы нового организационного устройства, поскольку только при рациональной организации деятельности, нацеленной на достижение конкретных результатов возможно не только сотрудничество и самоуправление, но и устойчивое развитие организации. Более того, рациональная организация деятельности способствует упорядочению управленческих процедур, технологизации управленческой деятельности, обеспечивающих качественные преобразования и обновление организации.

Понятию «самоменеджмент», особенно в советской литературе, иногда противопоставляется «директивный менеджмент», (рисунок 15) подразумевающий внешнее силовое, четко регламентирующее управление, определяющее в большей мере пассивное нежели активное развитие. Однако, установка на силовое преобразование объектов уже не является эффективной при действии с такими системами. При простом увеличении силового давления система может не породить нового, а воспроизводить один и тот же набор структур.

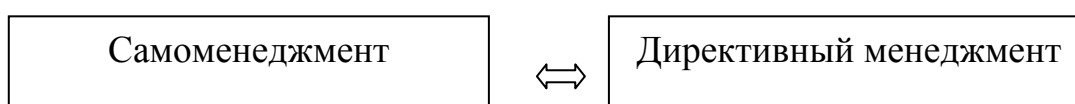


Рисунок 15 - Соотношение понятий «самоменеджмент» и «директивный менеджмент».

Повышение эффективности менеджмента невозможно без решения проблемы повышения эффективности самоменеджмента. Поэтому цели, задачи, содержание, результаты, формы, методы и средства самоменеджмента жестко детерминированы соответствующими целями, задачами, технологией, результатами, формами, методами и средствами менеджмента. При этом целями самоменеджмента являются:

- преобразование, развитие организации за счет внутренних ресурсов (как первоочередная методологическая проблема);
- рациональная организация саморазвития;
- выявление и использование собственных возможностей;
- проектирование внешней среды;
- выявление проблем и анализ опыта;

- экономия времени.

Повышение эффективности самоменеджмента предприятий способствует решению следующих задач:

- разработка научного обеспечения самоменеджмента предприятий;  
- разработка модели и механизмов реализации самоменеджмента предприятий;

- обеспечение повышения профессиональной компетенции персонала, а также стремление персонала к саморазвитию и самосовершенствованию.

Общеорганизационный компонент самоменеджмента включает следующие основные самоуправленческие функции: самоуправление по оптимальному использованию времени, самообеспечение рациональной, оптимальной и продуктивной деятельности, самоуправление по обеспечению эффективного документооборота и упорядоченности информационных потоков, формирование приоритетных направлений деятельности организации, обучение и самообразование персонала, принятия решения и самоурегулирование конфликтов, самообеспечение функционирования.

Структура самоменеджмента должна отвечать следующим требованиям. К ним относятся:

- направленность на результат, иными словами, экономичность;
- сопряжение индивидуальных целей и общих целей;
- способность структуры обеспечивать благоприятные условия для реализации процесса развития;
- ясность – четкое знание своих задач и обязанностей;
- сочетание стабильности и приспособляемости, она должна опираться на достижение прошлого и планировать будущее;
- гибкость – быстрая реакция на любые изменения как во внешней так и внутренней среде;
- устойчивость во времени и способность к самообновлению;
- надежность организации различных процессов.

Что касается предприятия, то структуру его самоменеджмента можно представить следующим образом:

1) Самоменеджмент в руководстве производством, снабжением (производственный самоменеджмент).

2) Самоменеджмент в руководстве финансовой деятельностью предприятия (финансовый самоменеджмент).

3) Самоменеджмент в руководстве маркетинговой деятельностью предприятия (самоменеджмент маркетинга).

4) Самоменеджмент в управление персоналом (самоменеджмент персонала).

Самоменеджмент меняет не только саму философию управления в части развития организации, но и характер отношений между сотрудниками, их нацеленность на успех и достижения.

На концептуальном уровне можно сказать, что самоменеджмент как координационно – управленческий менеджмент в условиях горизонтальных

самоорганизационных процессов и систем становится фактически основой участия человека в процессе развития организации.

Для социально – экономических систем стремящихся к продолжительному существованию на рынке методами самоменеджмента можно обеспечить устойчивое развитие, а самоменеджмент дает возможность реализовать эту цель. Следовательно, перед самоменеджментом постоянно встает исходная задача выявления траекторий устойчивого развития организации.

Процесс самоменеджмента организации можно представить в следующей последовательности самоуправленческих мероприятий:

- 1) Выявление или постановка цели.
- 2) Определение стратегии и возможности достижения целей, на основе познания мотивов самосовершенствования личности сотрудников и сопоставления ожидаемых результатов.
- 3) Выбор метода осуществления целей или поиск альтернатив.
- 4) Разработка вариантов решения самоуправленческой проблемы.
- 5) Анализ и оценка соответствия разработанного варианта решения самоуправленческой проблемы целям предприятия.
- 6) Предварительная постановка цели самоменеджмента по реализации выбранного варианта решения управленческой проблемы.
- 7) Анализ и оценка соответствия предварительно выбранной цели самоменеджмента целям предприятия.
- 8) Формулировка задач самоменеджмента предприятия.
- 9) Анализ и оценка соответствия задач предприятия, при необходимости разработка и выбор альтернативной задачи.
- 10) Предварительный выбор варианта технологии выполнения задачи самоменеджмента организации.
- 11) Анализ и оценка предварительно выбранной технологии предприятия, при необходимости выбор альтернативного варианта технологии выполнения задачи.
- 12) Отбор форм, методов и средств осуществления выбранной технологии выполнения задач.
- 13) Анализ и оценка соответствия выбранных форм, методов и средств реализации технологии при необходимости выбора альтернативного их сочетания
- 14) Реализация функций самоменеджмента организации.
- 15) Реализация функций при выполнении задач самоменеджмента организации.
- 16) Анализ и оценка соответствия результатов поставленным целям.
- 17) Самоанализ проведенной деятельности.

В контексте новой управленческой парадигмы принципиальным элементом организационной структуры становится не отдельный исполнитель, а самоуправляемое объединение людей, связанных одной целью. Комбинация сотрудничества, самоуправления и самоменеджмента обладает огромным потенциалом в процессе устойчивого развития организации. Самоуправление

осуществляется самими участниками трудового процесса и его никто не навязывает извне, в фундаментальном смысле это природа самой работы, где цели стимулируют сотрудничество и новаторство, политика гибка и ценностно – ориентирована. Процесс трансформации организационного устройства, имеющий в основе принципы самоуправления и самоменеджмента, становится все более актуальным, как и создание с этой целью креативных систем связей, объединяющих ассоциации, рабочие команды, бригады.

Поскольку парадигма нового организационного устройства, базируется на принципах самоуправления и самоменеджмента, представляющих собой принципы мотивации развития, в монографии представляется необходимым рассмотреть различные подходы к определению принципов управления.

В экономической литературе некоторые исследователи истолковывают отдельные законы как принципы, а принципы возводят в ранг законов. По мнению Э.А. Смирнова принципы отличаются от законов «гносеологическим происхождением» [148]. Если закон отражает устойчивые, повторяющиеся связи и отношения, происходящие в природных и общественных организациях, то принцип является оптимальным правилом, нормой, которые сформулированы людьми и носят субъективный характер. Отличие принципа от закона выражается в том, что он может быть сформулирован на основе не одного, а нескольких законов, более того принципы вытекают из законов, сознательно формируются в интересах практики и применяются в зависимости от конкретных условий [14,57,107,124,133,150,156,170,183]. По мнению Л. Урвика принципы представляют собой «начала всеобъемлющей философии задач административной деятельности, как в области бизнеса, так и в других областях» [168].

Принципы управления имеют одновременно объективный и субъективный характер, что позволяет говорить об их двойственности. Однако при самоуправлении двойственный характер принципов нивелируется, так как происходит определенное объединение субъекта и объекта управления, поскольку основное требование к принципам управления устойчивым развитием организации состоит в том, чтобы их соблюдение обуславливало развитие.

Одним из первых разработал систему общих принципов А. Файоль, предложивший в своей работе «Общее и промышленное управление» четырнадцать принципов управления [172].

Наиболее полное толкование принципов дается Г. Кунцем. и С. О’Доннелом в [79]. Однако, рассматривая принципы управления, авторы концентрируются в большей степени на описании, а не на классификации принципов. Более того, описанные ими принципы требуют переосмысления сквозь призму синергетики, поскольку при формировании принципов авторами не затрагиваются вопросы самоорганизации.

На сегодняшний день существует несколько подходов к классификации принципов. А.А. Беляев в [18], отмечая тесную взаимосвязь, делит принципы организации на общие, частные и ситуационные. В.Г. Алиев в [8], разделяя принципы управления по степени универсализации, выделяет уни-

версальные (общие), которые отражают правила на уровне систем, специфические (особенные), действующие в отдельных сферах деятельности и ситуационные (частные), которые характерны для конкретных ситуаций.

Д.В. Валовой при классификации принципов социального управления, выделяет общие, организационно – технологические и частные, отмечая то, что «все они взаимосвязаны между собой и только целостное их применение обеспечивает успех в управлении» [152]

В.В. Лукашевич в [83] разделяет только общие, имеющие универсальный характер и частные принципы управления, имеющие «локальный характер».

По мнению ряда ученых [8,69,81,114,101,150,148,175] к общим принципам управления могут быть отнесены принципы, вытекающие из объективных законов развития природы и общества, такие как принципы организации, развития, управления, системности и др.

Ф.М. Русинов [142] определил четырнадцать системных принципов теории современного менеджмента, которые в свою очередь подразделил на общие и конкретные, при этом выделил принципы самоменеджмента: самопроизвольность, «погруженность» системы, направленность самоорганизации, искусственное начало, ресурсная поддержка, сочетаемость скачкообразных и эволюционных процессов, параллельность, концептоемкость, виртуальность, двойственность самопроявления, субсидарность (дополнительность), дигитальность [142].

Процесс управления УРО должен базироваться на определенных принципах, которые отражают требования объективно действующих законов, а также определяют на концептуальном уровне смысл самоуправления и самоменеджмента в условиях самоорганизации человеческого фактора.

Поскольку парадигма нового организационного устройства, действующая на принципах самоуправления и самоменеджмента, способствует устойчивому развитию организации, можно сделать вывод, что в основе УРО также лежат принципы самоуправления и самоменеджмента. Выявление принципов управления УРО способствует определению и развитию парадигмы нового организационного устройства.

При формулировке принципов управления УРО, исходным является определение, что принцип - это «первоначало, руководящая идея, правило» [177], а также, «установка, для какой – либо деятельности» [24]. Принципы формируются и изменяются в соответствии с потребностями и целями организации, их сочетание зависит от условий функционирования организации. Принципы мотивации УРО на основе самоменеджмента и самоуправления, выступают как основополагающие правила, важнейшие требования, соблюдение которых обеспечит эффективность управления организацией. В основу выбора принципов мотивации УРО были положены критерии объективности, ориентированности, системности, эффективности, теоретической и практической значимости. Принципы систематизированы на три группы: базовые, специфические и конкретные с целью наиболее полного соответствия целям и задачам исследования (таблица 7).

Базовые принципы управления УРО характеризуются объективным и универсальным характером, определяют основные требования к структуре

организации, характерны для развития всех элементов процессной модели УРО и выступают ее основой.

Специфические принципы управления УРО (самоменеджмента) являются основополагающими правилами развития управленческой парадигмы нового организационного устройства, т.е. принципы самоуправления и самоменеджмента, регулирующие деятельность отдельной личности, совместно работающих людей и всей организации.

Конкретные принципы управления УРО (мотивация развития) - это принципы, мотивирующие развитие, определяющие стремление персонала к саморазвитию, постоянному приращению знаний, использованию своего внутреннего потенциала в целях самосовершенствования и саморазвития.

Конкретные принципы регулируют процессы перехода с одного уровня развития на качественно новый. Конкретные принципы определяют подход к формированию технологий управления и механизма УРО.

Все принципы управления УРО взаимообусловлены и взаимосвязаны между собой, и только целостное их применение обеспечивает мотивацию УРО. Условия и правила эффективного проявления принципов УРО сводятся к созданию гибких, слабоструктурированных систем и механизмов, мотивирующих устойчивое развитие организации, а также способных обеспечивать эффективное управление развитием.

Основной целью дальнейшего изложения материала является рассмотрение управления устойчивым развитием организации с позиций процессного и системного подходов, которые выступают основой исследования управления УРО, как согласования взаимосвязанных процессов по реализации функций управления.

Функция - это производимая работа [24] или управленческое действие. Анализ научной литературы свидетельствует о том, что у ученых до настоящего времени нет единого мнения о составе функций управления. До сих пор идут споры о том, какие функции и в какой последовательности следует включать в процесс управления и каким образом рассматривать их взаимодействие. В монографии представляется необходимым рассмотреть функции управления с целью обоснования состава функций процесса управления УРО, а также раскрыть их основные свойства и особенности.

Основной целью дальнейшего изложения материала является рассмотрение управления устойчивым развитием организации с позиций процессного и системного подходов, которые выступают основой исследования управления УРО, как согласования взаимосвязанных процессов по реализации функций управления.

Функция - это производимая работа [24] или управленческое действие. Анализ научной литературы свидетельствует о том, что у ученых до настоящего времени нет единого мнения о составе функций управления. До сих пор идут споры о том, какие функции и в какой последовательности следует включать в процесс управления и каким образом рассматривать их взаимодействие. В монографии представляется необходимым рассмотреть функции управления с целью обоснования состава функций процесса управления УРО, а также раскрыть их основные свойства и особенности.



Таблица 7 - Классификация принципов управления УРО

Базовые	Специфические (самоменеджмента)	Конкретные (мотивация развития)
<p>1 Принципы теории систем.                  2 Принципы теории управления.                  3 Принципы теории организации.                  4 Принципы теории информации.                  5 Принципы развития.                  6 Принципы кибернетики.                  7 Принципы организации производства.                  8 Принципы научной организации труда (НОТ).</p>	<p>1 Принцип достижения успеха.                  2 Принцип непрерывной модернизации.                  3 Принцип общих культурных ассоциаций.                  4 Принцип унификации и стандартизации.                  5 Принцип коллективной ответственности за выбор действий.                  6 Единство ценностных установок.                  7 Принцип обучаемости.                  8 Принцип активного развития.                  9 Кроссфункциональная организация деятельности.                  10 Информированность всех участников команды.                  11 Принцип сотрудничества.                  12 Принцип организационной демократии.                  13 Разрешение проблем на неформальном уровне.                  14 Принцип открытости коммуникаций.                  15 Принцип круговой обратной связи на 360°.                  16 Сохранение баланса и саморегуляция.                  17 Принцип участия.                  18 Адекватная оценка частного вклада в работу команды.                  19 Принцип стратегической интеграции.                  20 Делегирование полномочий СРК.                  21 Неформальный рекрутинг.                  22 Принцип преемственности</p>	<p>1 Мотивация достижения и самомотивация развития.                  2 Принцип самоактуализации                  3 Принципы согласования интересов:                  а) заинтересованность руководства в развитии;                  б) наращивание персоналом интереса к развитию.                  4 Принципы непрерывного приращения знаний:                  а) преобразующий анализ и синтез;                  б) постоянное самообразование и саморазвитие;                  в) высокий профессионализм.                  5 Принципы креативности:                  а) творческая направленность деятельности;                  б) созидание;                  в) поощрение новаторства;                  г) наращивание энергии развития за счет собственных ресурсов.                  6 Принципы коллегиальности:                  а) работа в команде;                  б) групповое единомыслие;                  в) сплоченность.                  7 Принцип всепроникающего и связующего лидерства.                  8 Принцип структуризации миссии организации.                  9 Принцип перспективной активности</p>

Основу классификации функций процесса управления заложил основоположник процессного подхода Г. Файоль. В своей наиболее значимой книге «Общее и промышленное управление», опубликованной еще в 1916 году прошлого столетия он отмечал, что управлять - значит предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать [172].

Ч. Барнард, определяя организацию как систему осуществления скоординированных управленческих действий, выделяет следующие функции управления: определение целей организации с учетом изменяющихся требований внешней и внутренней среды организации; создание системы коммуникаций, то есть иерархической и подотчетной структуры, а также систем для передачи информации – как в вертикальном направлении, так и между всеми индивидуумами и подразделениями; разработка соответствующего набора стимулов для привлечения и удержания персонала, а также для обеспечения его приверженности общей цели [67].

Современное восприятие функционального подхода, по мнению Л.Д. Гительмана содержит следующий состав функций управления: планирование, принятие управленческого решения, организация, укомплектование штата, эффективная коммуникация, стимулирование, руководство [40].

О.Т. Лебедев и А.Р. Каньковская, основываясь на том, что «функции управления характеризуют активность управляющей системы» [81], считают целесообразным классифицировать их по объективному содержанию. Согласно их классификации процесс управления характеризуется семью основными функциями: планирование, прогнозирование, регулирование, организация, контроль, учет и анализ. Помимо этих функций, которые они называют общими, выделены ряд специализированных функций, таких как материально-техническое снабжение, функция маркетинга транспорта и кадрового обеспечения [там же].

Ю.В. Кузнецов и В. И. Подлесных сводят функции процесса управления к функциям принятия управленческого решения, реализации решения и контролю. Можно увидеть, что каждая из этих функций имеет свои составляющие: функция принятия управленческого решения - прогнозирование и планирование; функция реализации управленческого решения - организацию, координацию, регулирование, активизацию и стимулирование; функция контроля - учет и анализ [77].

Р. А. Фатхутдинов, описывая теорию стратегического менеджмента, где функция координации является центральной, выделяет специфические функции управления «по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов производства, учету и контролю, мотивации, регулированию и координации работ» [173]. Аналогичную точку зрения на центральность функции координации высказывают А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Н.А. Саломатину, А.Я. Кибанову.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ограничивают исследование процессов управления четырьмя функциями: планированием, организацией, мотивацией и контролем, а также связующими их процессами - коммуника-

цией и принятием решений [96]. Такой же точки зрения придерживается Н.И Кабушкин [60]. Анализ авторефератов, представленных на соискание ученой степени доктора и кандидата экономических наук за последнее десятилетие [43,48,51,88,100,110,135,141,146,54,6], указывает на достаточно широкий спектр классификаций функций управления, а также их содержания.

Л.С. Зеленцова выделяет три стадии процесса управления, а также функции управления, присущие каждой стадии: 1) выработка и принятие управленческого решения, что требует планирования и прогнозирования; 2) реализация управленческого решения на объекте управления – это организация, координация, мотивация и нормирование; 3) контроль исполнения управленческого решения, в рамках которого осуществляется цикл управления, сопровождающийся анализом, контролем и учетом, реализуя обратную связь [54].

На основе сравнительного анализа, в монографии представляется необходимым включить в состав функций управления УРО следующие функции: прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, нормирование, функции обратной связи – учет, контроль и анализ, а также связующую функцию - принятие управленческого решения, которая не только объединяет, но и присутствует в процессе реализации каждой из вышеназванных функций. Аналитическая оценка состава традиционных функций управления доказывает то, что именно вышеназванные функции составляют базовые функции управления УРО, игнорирование или невыполнение любой из которых может привести к невыполнению намеченных управленческих действий. Однако традиционные функции не могут в полной мере обеспечить управление УРО, поскольку требуются более специфические и конкретные функции управления, позволяющие осуществить процесс устойчивого развития организации, который предусматривает выполнение более определенной работы по организации автономных управляемых подразделений и обеспечение устойчивого взаимодействия между ними, по обучению и развитию персонала, по мотивации достижения и др.

Проведенное исследование декомпозиции функций управления, основанное на использовании сравнительно-аналитического метода, позволяющего получить трансформацию базовых функций управления УРО в следующие специфические функции управления УРО (самоменеджмента) в соответствии с парадигмой нового организационного устройства: самопрогнозирование, самопланирование, самоорганизация, самомотивация, самоорганизация, самоучет, самоконтроль и самоанализ, а также связующую функцию принятия управленческого решения.

Основной отличительной особенностью функции принятия управленческого решения при самоменеджменте является то обстоятельство, что объект и субъект совпадают.

С целью более подробной характеристики специфических функций управления УРО, необходимо раскрыть их содержание. Самопрогнозирование – обоснованное научное предвидение возможных направлений своего

будущего развития, на основе выявления тенденций и закономерностей при прогнозировании жизненного цикла организации.

Самопланирование предусматривает определение программы собственных действий и путей их реализации, охватывает те или иные уровни организации, носит долгосрочный характер.

Самоорганизация – целенаправленный процесс упорядочения своей структуры, определение рациональных форм разделения труда, подбор и расстановка кадров.

Самокоординация – достижение согласованности в работе сотрудников всех подразделений в целях наиболее эффективного взаимодействия в процессе развития.

Самомотивация - это совокупность собственных мотивов и внутренних побуждений к саморазвитию, основанных на собственных потребностях.

Самонормирование - упорядочение определенных собственных нормативов и норм на подготовительном этапе или в процессе деятельности.

Самоучет - самостоятельный мониторинг и создание банка данных о собственной деятельности.

Самоконтроль – выявление отклонений в процессе собственной деятельности, что является качественным признаком саморазвития. Результаты самоконтроля служат основанием принятия решений в процессе самоуправления.

Самоанализ – гармонизация собственной деятельности с учетом информации о результатах своего развития.

Связующая функция принятия управленческих решений присутствует при реализации каждой специфической функции в процессе самоменеджмента и характеризуется совпадением субъекта и объекта действия.

К конкретным функциям процесса управления УРО, непосредственно определяющих мотивацию организации к развитию и обеспечивающих развитие организации относятся: мотивация достижения; организация непрерывного приращения знания; согласование интересов; стимулирование творческой активности; структуризация миссии организации; формирование рабочих команд; поощрение творческой коллегиальности, а также образовательная и фасилитаторская функция. Фасилитаторская функция способствует обучению персонала, содействует развитию, продвигает и создает условия для активного развития персонала (facility англ. – возможность, благоприятные условия, продвижение, содействие, помощь) [102], которое во многом зависит именно от реализации фасилитаторской функции, от готовности организации реагировать не только на активность сотрудников, наделяя определенными полномочиями и поддерживая инициативу, но и способствовать развитию творческой активности. Необходимо отметить, что самоуправление, саморазвитие становятся возможным тогда, когда для этого созданы благоприятные условия. Можно отметить четыре эффекта реализации фасилитаторской функции организации: повышение квалификации персонала; развитие внутренних навыков или личностный рост; расширение диапазона деятельности; объединение предпосылок, на которых базируются

существующие навыки работы. Фасилитаторская функция способствует не только развитию, но и интеграции творческих, активных профессионалов, обладающих навыками межличностного общения.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что парадигма нового организационного устройства, основанная на принципах самоуправления и самоменеджмента, способна обеспечить устойчивое развитие организации, поскольку самоуправление и самоменеджмент в большей мере способствуют качественным преобразованиям и обновлению, так как несут в себе ценности, которые могут настроить сотрудников организации на достижение более высоких результатов и постоянное развитие. Самоуправление способствует не только увеличению значимости сотрудничества и организационной демократии, но и стимулирует создание автономных самоуправляемых подразделений, объединенных общими интересами и целями, способных самостоятельно принимать решения и реализовывать не только традиционные функции управления, но специфические и конкретные, в зависимости от поставленных целей. Круговая обратная связь, свойственная самоуправлению, способствует эффективному мониторингу процессов обновления и своевременной коррекции отклонений. Принципы парадигмы нового организационного устройства стимулирует процессы повышения эффективности и качества труда, способствует творческой и инновационной направленности деятельности и развитию технологий управления.

#### **2.4 Моделирование механизма устойчивого развития организации**

Организации, стремящиеся устойчиво развиваться, не могут существовать без обновления и постоянных качественных преобразований. Особенность их деятельности состоит, прежде всего, в готовности в условиях повышенного риска, неустойчивости влияния факторов внешней и внутренней среды использовать такие технологии и механизмы, которые позволяли бы прогнозировать свое развитие, быть восприимчивыми к обновлениям, заблаговременно проводить качественные изменения, а также поддерживать стремление сотрудников к саморазвитию и самосовершенствованию. Для этого необходим механизм, мотивирующий процессы качественных преобразований в организации. Основой устойчивого развития организации рассматривается мотивационный механизм активизации индивидуального и группового поведения персонала предприятия на принципах самоорганизации и самоменеджмента. Результатом реализации механизма предполагается упорядоченность управленческих действий, избежание потерь при реализации неадекватных управленческих решений, сокращение цикла разработки и принятия управленческого решения, высокая производительность и качество выполнения работ, ответственность персонала за результаты своего труда, снижение затрат в процессе обработки необходимой информации. Прежде чем раскрыть сущность механизма УРО, необходимо отметить, что в экономической науке нет однозначного толкования понятия «механизм». В разных

направлениях экономических исследований оно включает разное содержание. В данной работе под механизмом понимается «последовательность процессов, определяющих собой какое-либо действие или явление» [15,с.64]. Являясь целостной системой, механизм УРО способен поддерживать устойчивость организации, а также постоянно изменять ее качественное состояние, развивая себя и нарушая тем самым условия равновесия. Поэтому, основное требование, предъявляемое к механизму УРО, состоит в том, что он должен обеспечивать устойчивое развитие организации. Мотивационный механизм обладает свойством рациональной целостности и обособленности его элементов, т.е. изменение одного требует (может потребовать) изменение другого (других). Особенности функционирования механизма устойчивого развития организации позволяют сформулировать основные требования, выполнение которых обязательно для обеспечения устойчивого развития организации. К ним относятся:

- гибкое сочетание стабильности и адаптивности, обусловленное нарушением устойчивости при переходе системы из одного качественного состояния в другое, а также саморазвитие и самообновление;
- обоснованная цикличность, заключающаяся в способности системы прогнозировать, формировать тенденции своего развития и на этой основе определять время возобновления качественных преобразований своего развития, то есть задавать цикл развития;
- согласованность личных и общих задач, как следствие информированности персонала организации о целях и задачах развития, что необходимо для определения обязанностей и ответственности в процессе осуществлении общих целей развития;
- заинтересованное участие в развитии организации индивидуальных и групповых активностей по принципу мотивации достижения, а также создание условий для проявления творческой инициативы;
- непрерывное повышение компетентности, уровня квалификации персонала, а также стремление к самообучению и постоянному приращению знаний, что во многом определяет устойчивое развитие организации. Это требование распространяется на весь механизм УРО, в особенности на информационно – обучающий блок, рассматриваемого как система накопления и обновления знаний, аккумуляции всего передового и прогрессивного;
- устойчивость механизма УРО, обусловленную его способностью развиваться под воздействием дестабилизирующих факторов общей, рабочей и внутренней среды организации.

Выполнение этих требований способствует упорядочению процесса управления устойчивым развитием организации, а также увеличению степени организованности. По своей сущности механизм УРО, относится к социально – экономическим системам, где человек занимает главенствующее место, являясь важнейшим ресурсом организации. Эффективность использования всех остальных ресурсов определяется квалификацией и мотивацией персонала к развитию. Поэтому из всей совокупности факторов (способности, опыт, цели, ценностные ориентации, трудовые усилия), влияющих на ре-

зультаты деятельности организации, основным показателем является мотивация персонала к саморазвитию и самосовершенствованию. При таком подходе все в большей мере возрастает роль активной личности, реализующей технологии управления, мотивирующие развитие организации.

Многие авторы рассматривают мотивацию как один из мощнейших факторов обеспечения жизнедеятельности организации [61,62,63,87,90, 117,129,191,171]. Современные подходы к мотивации определяют ее как органическую часть процесса управления УРО, рассматривая мотивацию персонала как деятельность, направленную на интеграцию мотивации к развитию индивидуальных активностей, а также ассоциированных активностей. Мотивированный к развитию творческий человеческий фактор, становится решающим условием достижения успеха. Причем успех – это, прежде всего, реализованные цели как следствие эффективной деятельности. Закон оптимума мотивации (закон Йеркса - Додсона), интерпретируемый как закон зависимости эффективности деятельности личности от силы его мотивации гласит, «чем больше уровень мотивации, тем более эффективна деятельность личности» [72]. Соответственно более эффективной становится деятельность всей организации по достижению целей УРО. Работники с сильной мотивацией характеризуются большей ответственностью, качеством и производительностью труда, стремлением к достижению целей и к саморазвитию. Абсолютное большинство исследователей однозначно связывают социально – экономическое развитие организации со способностью человеческого фактора к самоорганизации и саморазвитию [4,56,126,133,142,155,156 и др.].

В.И. Шеин, А.В. Журавлев, А.А. Володин, исследуя эффективность функционирования корпораций, в качестве первого уровня обязательных условий выделяет уровень личности, «осознавшей сущность преобразований в экономике, свою роль в процессах преобразования, имеющей в этом активную позицию, а также являющуюся активным агентом преобразований» [187]. Б.А Райзберг также полагает, что без учета «фактора личности невозможно решить никакие социально – экономические проблемы» [131].

Активность личности напрямую зависит от способности к самоменеджменту, использованию испытанных методов и приемов работы для повышения эффективности выполняемых процедур, рациональной организации своей деятельности, а также заключается в способности самостоятельно организовывать свою деятельность на основе анализа поведения других объектов, своего предыдущего состояния, а также импульсов поступающих из внешнего окружения. Внутри активной личности локализуются не только правила изменения, но и управление этими правилами с целью адекватной реакции на события внешней среды на основе познания законов развития и использования их с целью перехода в новое качественное состояние. Когда человек мотивирован на развитие, он начинает процесс преобразований, нацеленных на достижение конкретного результата, на принципах самоменеджмента, становясь при этом непосредственным активным участником этих преобразований.

Основой функционирования любой организации как системы является результат взаимодействия процессов организации, развития, управления и информационных процессов, predetermined действием объективных законов развития природы и общества, которые в совокупности представляют собой логику существования и развития организации, на основе познания и активного использования этих законов. Синхронизация протекания процессов организации, развития, управления и информационных процессов, совокупность их процессуального взаимодействия, отражая их динамическое многообразие, представлена в процессной модели устойчивого развития организации (рис. 15).

Согласно представленной схеме, на входе процессной модели УРО находятся объективные законы развития природы и общества, лежащие в основе общих процессов жизнедеятельности систем, а на выходе имеем продукт интеграции процессов организации - процессы мотивации УРО на основе целесообразного использования законов развития природы и общества. Процессы организации, упорядочивающие деятельность подразделяются на процессы:

- самоорганизуемые, происходящие сами по себе, под влиянием каких – либо факторов (процессы самозарождения организации, процессы, поддерживающие определенный уровень организации, а также процессы совершенствования и саморазвития организации);

- организуемые процессы всегда кто – то или что – то осуществляет и направляет;

- смешанные процессы представляют собой сочетание самоорганизуемых и организуемых процессов.

Названные процессы основаны на упорядочении взаимодействия индивидуальных активностей, а также совокупности активностей. Основой реализации всех процессов организации является развитие гармоничных взаимоотношений между активностями, а также согласование их совместной деятельности.

Процессы развития представляют последовательность качественных преобразований, происходящих в организационных динамических системах через внутренние условия, основанные на высокой компетентности и устранении противоречий. Процессы развития подразделяются на процессы:

- ароморфоза посредством которых, приспособляемость организационных систем к условиям внешней среды достигается и расширяется путем повышения уровня организации;

- активного развития, сознательно регулируемые субъектом саморазвития, направленные на более полную реализацию за счет использования своих внутренних ресурсов;

- пассивного развития, predetermined объективными законами социального, экономического и технологического развития, но являющиеся следствием, результатом объективного развития природы и общества.



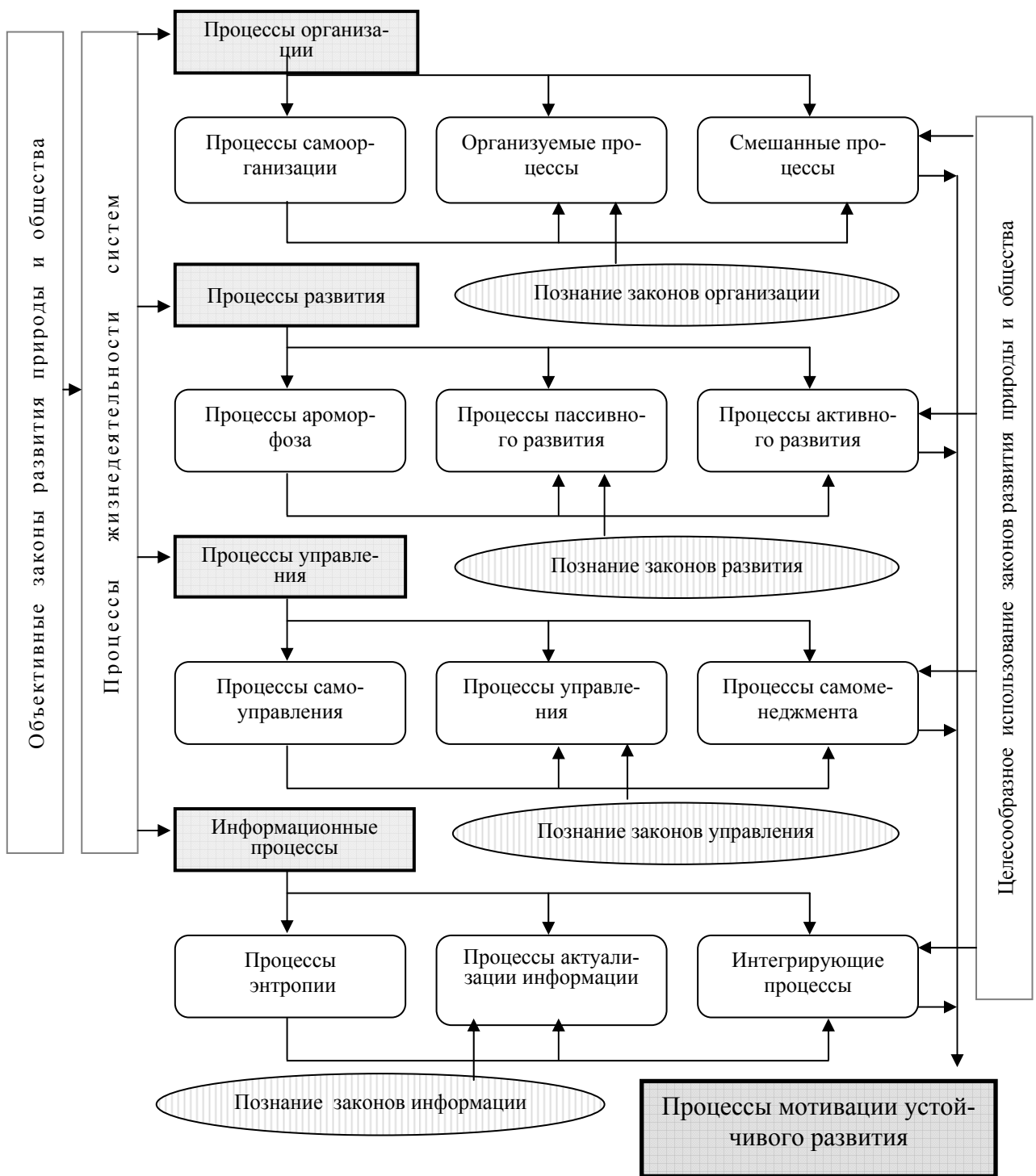


Рисунок 16 - Процессная модель устойчивого развития организации

Процессы управления – это взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов преобразования и упорядочения, выработки и осуществления решений, ориентированных на эффективное и устойчивое развитие организации. Процессы управления обеспечивают устойчивое развитие организации на основе самоорганизации и внутренних тенденций развивающихся систем. Процессы управления подразделяются на процессы:

- самоуправления, протекающие объективно и предусматривающие повышение самостоятельности, когда управляющая и управляемая части,

совпадают или происходит объединение субъекта и объекта в систему управления;

- процессы управления - это процессы, посредством которых осуществляется регулирующее воздействие со стороны субъекта управления на объект управления с целью удержания объекта в определенных параметрах;

- самоменеджмента, предполагающих в процессе трудовой деятельности использование испытанных приемов и методов работы на основе рациональной организации своей деятельности, реализации принципа непрерывного приращения знаний с целью достижения конкретных результатов.

Информационные процессы рассматриваются как «процессы управления деятельностью по приобретению, хранению и рациональному использованию информационных данных, необходимых для коммуникаций, реализации технологий менеджмента и принятия актуальных управленческих решений» [2,с.367]. Информационные процессы, в свою очередь, подразделяются на процессы:

- энтропии, неуправляемые и объективно существующие;

- процессы актуализации информации, когда поступающая информация становится значимой;

- интегрирующие процессы (структурообразующие), объединяющие и выступающие источником взаимодействия всех элементов организационной системы.

Согласно точке зрения Ф.М. Русинова [142,с.46] «гипотетически самоменеджмент, отображая чаще всего, корпоративный характер работы, имеет дело: с феноменами типа самоорганизации человеческого фактора; с неассоциированными индивидами; с ассоциированными элементами организации; с организационным аспектом самоменеджмента или системодиагностикой функционирующей горизонтальной структуры» [там же с.192].

В связи с этим еще одной, на наш взгляд главной, особенностью механизма устойчивого развития организации является то, что его эффективность зависит от наличия общности людей, мотивированных к постоянному развитию и самосовершенствованию. В экономической литературе в последнее время стало достаточно популярно рассмотрение такого объекта, как рабочая команда [4,37,58,73,89,159]. По мнению В.И. Маршева «персонал становится все более разнообразным, а задачи решаются скорее командами, чем индивидами» [89,с.157]. Термин «команда» обрел достаточно широкое научное признание и, будучи во многом порожденным практикой эффективного менеджмента используется для обозначения малых групп с выраженной целевой направленностью, интенсивным взаимодействием членов и высокой продуктивностью. Согласно современным научным представлениям, «рабочая команда – это малое число людей (обычно не более 7 - 12), обладающих взаимодополняющими умениями, связанных единым замыслом, стремящихся к общим целям, разделяющих ответственность за их достижение и характеризующихся высокой эффективностью функционирования» [4,с.367]. Релевантным нашему исследованию является рассмотрение самоуправляемых

стратегических рабочих команд (СРК), поскольку команды такого рода имеют долгосрочные стратегические цели.

Формирование успешной команды – это сложный, комплексный процесс. Г.М. Андреева и Я. Яноушек к основным в современных условиях командообразующим характеристикам относят: сплоченность коллектива; направленность на достижение целей; оптимистический стрессоустойчивый социально – психологический климат, обусловленный постоянной перспективой развития; прогрессивные демократические взаимоотношения по горизонтали и по вертикали; высокая потенциальная эффективность, т.е. творческая способность к самоорганизации, самоуправлению, самосовершенствованию [108,с.27-28].

Самоорганизационные структуры, к которым относится СРК, не могут возникнуть лишь под влиянием внешнего воздействия. Ее рождение возможно лишь в результате процессов, происходящих внутри самой команды. Управление сверху, хотя и может стать причиной ее образования, но оно не детерминирует внутренних, происходящих в команде процессов, ведущих к созданию самоорганизационной команды, имеющей структуру самоуправления. Поэтому необходимо определить механизм самоорганизации СРК, который показывает последовательность самоорганизационных действий при формировании СРК.

1) Разработка концепции СРК (стратегическая установка, структуризация миссии).

2) Определение функций (полномочий), которые необходимо выполнять.

3) Выработка структуры правил (своевременное согласование бизнес-процессов и выполняемых функций).

4) Формирование структуры СРК, регулирующей взаимодействие участников.

5) Выработка общих принципов деятельности СРК.

6) Формирование структуры отношений в СРК и распределение функций.

7) Формирование норм совместной деятельности.

В основе формирования СРК лежат следующие принципы:

- принцип коллективного исполнения работы: каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно выполнял в рамках своей должности;

- принцип коллективной ответственности: вся команда теряет доверие, общественное признание, если задание не выполнено по вине любого из членов команды;

- принцип единой для команды формы стимулирования оплаты за конечный результат;

- принцип адекватного стимулирования участников команды за конечный результат;

- принцип автономного самоуправления команды (деятельностью членов команды управляет лидер, а не руководство компании);

- принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды;

- принцип добровольности вхождения в команду является ключевым, так как в ее состав может быть включен только тот, кто добровольно изъявил желание и готовность к работе в команде.

Если активная личность - первичный элемент, то стратегическая рабочая команда - базовый элемент самоуправляемой организации, представляющий собой ее энергетическое ядро, служащий точками расхождения и схождения не только отдельных исполнителей, но и других команд. В организации стратегические рабочие команды представляют собой места, где люди входят в зацепление с поставленными целями в ходе реализации бизнес – процессов, связанных с инновациями, непрерывным обновлением и постоянными качественными преобразованиями. В отличие от иерархии, характеризующейся жесткой, неизменной, бюрократической, дивизиональной структурой, стратегические рабочие команды представляют собой живые эволюционирующие центры, концентрирующие в себе энергию и креативное мышление.

Стратегические рабочие команды образуют фундаментальную основу для взаимосвязанных самоуправляемых действий, на которых основывается парадигма нового организационного устройства. Стратегические рабочие отличаются определенной прочностью, но, тем не менее, гибкостью связей, которые способствуют осуществлению качественных преобразований в процессе УРО. В стратегической рабочей команде ценности преобразуются в конкретные дела на принципах самоменеджмента и самоорганизации, развивается чувство причастности к общему делу и осуществляется структуризация миссии организации, т.е. конкретизация по целям, по бизнес – процессам, по специализации. Более того, стратегическая рабочая команда создает среду, максимально благоприятствующую сотрудничеству и обеспечивающую взаимную поддержку, рост эффективности и производительности труда, поскольку командная организация труда стимулирует персонал на непрерывное улучшение собственных навыков, постоянное приращение знаний, является более оперативной, творческой, точной и продуктивной рабочей единицей, чем обособленный сотрудник в подразделениях иерархической организации.

Отличительная особенность стратегических рабочих команд – это высокий профессионализм, кросс-функциональные и интерперсональные умения участников команды (умение строить отношения с другими людьми, эффективно используя разнообразные коммуникативные средства), а также способность принимать адекватные и своевременные решения. Таким образом, стратегическую рабочую команду фактически можно рассматривать как высокопрофессионального субъекта совместной деятельности организации, которому свойственна: интерактивная обратная связь (взаимодействие); вознаграждение и признание (стимулы, повышающие мотивацию и удовлетворенность работников, командные формы деятельности); обучение и консультирование, способствующие росту профессионализма членов команды; пространственное расположение членов команды в процессе решения организационных задач.

Стратегическая рабочая команда в процессе исследования рассматривается как сумма человеческих активностей, где больше активных, твор-

ческих, стремящихся к саморазвитию людей. Для того чтобы организация устойчиво развивалась, в стратегической рабочей команде должен присутствовать положительный вектор развития, обеспечиваться синергетический эффект при организованном взаимодействии членов команды, основанном на компенсирующей неудачи поддержке и понимании командных процессов.

Основой стратегической рабочей команды служат лидеры, которые, координируя движение информации и энергии между командами в организации, исполняют роль связующего звена, обладают незаурядными способностями и умениями поддерживать отношения. В сети сообществ стратегических рабочих команд лидер выполняет функции проводника видения и коллективной энергии, координатора командной работы, направляет и определяет общий вид конструктивной обратной связи. В случае демократического лидерства функции управления сосредоточены не на вершине пирамиды, а распределены по всей организации.

Для успешной командной работы участникам стратегической рабочей команды необходимо иметь определенный набор навыков и умений. Поэтому представляется необходимым определить основные требования к членам формируемых стратегических рабочих команд. При традиционном подходе к подбору персонала основными критериями, как правило, является: стаж, специальность, опыт работы, квалификация. Однако СРК – это особое объединение, со своими требованиями к персоналу. Поэтому, формируя стратегическую рабочую команду важно иметь в виду как минимум две позиции. Первая связана с целевым назначением сотрудников, то есть профессиональными качествами, которые потребуются при решении стоящих перед командой задач. Вторая связана с качествами, характеризующими человека с точки зрения его возможностей и умения поддерживать взаимоотношения с членами СРК, то есть интерперсональные умения. В комплексе эти способности создают основу для инновационных решений, на основе которых возможно добиться эффективного управления устойчивым развитием организации.

На основании этих критериев разрабатываются технологии отбора в СРК. Каждый человек, вступая в команду, должен быть готов решать задачи как профессионального, так и интерперсонального значения. Он должен выполнять соответствующие роли (специалиста, коллеги, коучера, тьютера и т.п.), которые являются основанием включения его в команду. Также большое значение при вступлении в команду имеет набор качеств, которыми должен обладать участник СРК. К таким качествам можно отнести следующие: высокая степень ответственности за свою работу и за работу команды; знания и профессиональные умения; способность к самоорганизации и самоменеджменту; качественное выполнение работы; творчество и интерес к инновациям; стремление к сотрудничеству; доверие к коллегам; способность поддерживать круговую обратную связь; надежность; коммуникабельность и готовность к компромиссу; организаторский талант; лидерские качества. Каждое из перечисленных качеств составляет определенный базовый порядок командной работы.

В процессе управления УРО особое значение приобретает, также то, насколько взаимосвязаны члены стратегической рабочей команды, насколько

их действия согласованы и сонаправлены, так как от уровня сплоченности самоуправляемой рабочей команды зависит эффективность достижения целей УРО. Степень сплоченности стратегической рабочей команды можно вычислить с помощью индекса сплоченности, представленного в [123], который служит показателем эффективности самоменеджмента организации, поскольку сплоченность характеризуется степенью взаимосвязанности, единения людей, способствующих эффективной деятельности организации.

Проведенные исследования позволяют рассматривать стратегические рабочие команды базовой единицей организации, в основе которой лежит парадигма нового организационного устройства, поскольку обеспечивают реализацию лежащих в основе парадигмы принципов самоуправления.

Приведенные в п. 2.2 данной работы результаты исследования позволяют рассматривать самоменеджмент как комплексное, целостное системное представление на уровне личностных активностей, на уровне стратегических рабочих команд, что в совокупности представляет самоменеджмент организации в целом или интегративный самоменеджмент (от лат. *integer* – общий, целый) [153]. Это делает возможным создание трехуровневой модели самоменеджмента организации, составляющими которой являются:

- 1) самоменеджмент личностей как активных агентов организации на нижнем уровне;
- 2) самоменеджмент стратегических рабочих команд, представляющий собой совокупность ассоциированных активных членов организации на среднем уровне организации;
- 3) интегративный самоменеджмент организации как сумма человеческих активностей и стратегических рабочих команд, обладающая положительным синергетическим эффектом на высшем уровне организации (рисунок 17).

Каждый уровень самоменеджмента организации является системой и обладает всеми свойствами систем: целостностью, централизованностью, адаптивностью, совместимостью, обратной связью, неаддитивностью отношений (возникновение нового качества как продукта интеграции), эмерджентностью, мультипликативностью, многокритериальностью (наличием нескольких показателей при оценке деятельности), синергичность.

Именно единство «субъект – объектных» и «объект – субъектных» взаимодействий определяет целостность структуры системы самоменеджмента предприятия. Также необходимо учитывать, что расчленение реальных производственно – хозяйственных организаций на «объект» и «субъект» или управляемые звенья и систему управления возможно лишь в абстракции. На практике каждая хозяйственная единица от организации вплоть до непосредственных исполнителей является субъектом и объектом одновременно.

Интегративный самоменеджмент в процессе устойчивого развития организации способствует осуществлению качественных преобразований, восприятию импульсов к обновлению, моделированию развития организации, принятию управленческих решений в режиме реального времени, адекватной реакции на факторы внешней и внутренней среды за счет эффективного взаимодействия между СРК и построения организации по командному принципу. Необходимо учитывать фактор времени, который определяет

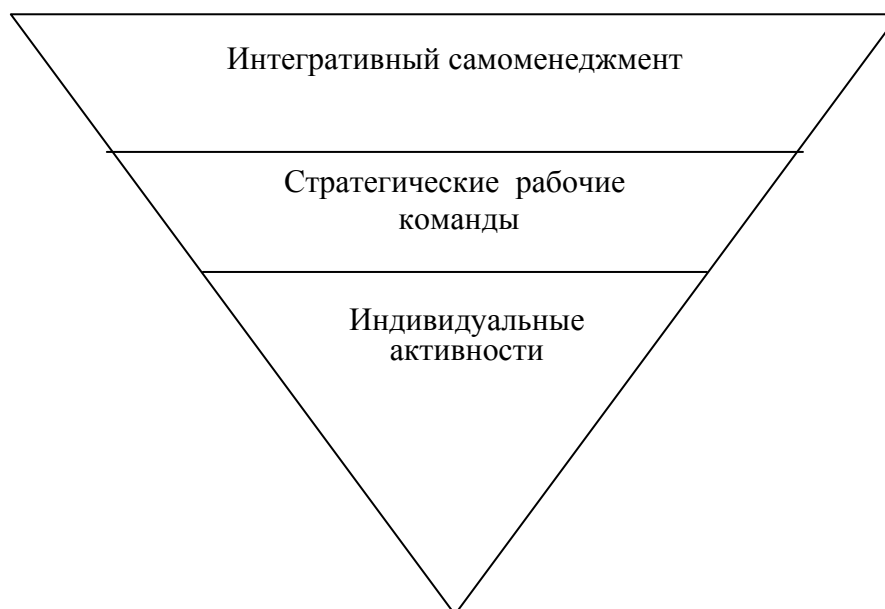


Рисунок 17 - Модель интегративного самоменеджмента организации

своевременность действий и принимаемых решений. Интегративный самоменеджмент стимулирует следующие самоуправленческие процессы в организации: самоуправление по оптимальному использованию времени, самообеспечение рациональной и продуктивной совместной деятельности, самоуправление по обеспечению эффективного документооборота и упорядоченности информационных потоков, обучение и саморазвитие персонала, саморегулирование конфликтов.

Это позволяет рассматривать самоменеджмент организации как последовательное, целенаправленное и рациональное использование испытанных методов и приемов работы индивидуальными активностями, стратегическими рабочими командами для повышения эффективности выполняемых процедур и операций с целью достижения конкретного результата, на основе активного мышления, максимального использования собственных возможностей, а также познания законов развития в целях обеспечения перехода в качественно новое состояние. Модель механизма УРО может быть представлена как интеграция парадигмы нового организационного устройства (интегративный самоменеджмент), упорядоченной совокупности функционального и технологического блоков, а также информационно – обучающего блока организации (рисунок 17). Интегративный самоменеджмент, функционирующий на принципах мотивации к развитию (конкретные принципы УРО), в соответствии с парадигмой нового организационного устройства, а также посредством структуризации миссии между СРК, лежит в основе организационного блока механизма УРО и является исходным для определения его структуры.

Функциональный блок, состоит из следующих модулей: базовых, специфических (самоуправления), а также конкретных функций УРО, стимулирующих и создающих условия для устойчивого развития организации. Тех-

нологический блок УРО представляет собой также совокупность трех модулей разработки технологий управления, технологий самоменеджмента и технологий УРО. Актуализация функционального и технологического блоков механизма развития осуществляется посредством организационного блока, упорядочивающего управление УРО, а также информационно – обучающего блока, обеспечивающего своевременной информационной поддержкой управленческие решения в режиме реального времени, а также компьютерной поддержкой процесс обучения и консультирования, вовлекая сотрудников в процессы развития. Продуктом взаимодействия функционального и технологического блоков являются функциональные технологии менеджмента, упорядочивающие управление устойчивым развитием организации.

В информационно – обучающей системе организации выделяется следующая совокупность взаимосвязанных модулей, способствующих вовлечению сотрудников в процессы развития: интуитивный интерфейс пользователя (диалоговая управленческая система на рабочем месте); модуль приобретения знаний, на основе базы знаний; модуль формирования учебных данных; модуль тьютера (процедуры обучения и консультирования); модуль коучера (процедуры обучения на рабочем месте на принципах наставничества). Последние три модуля основываются на базе учебных данных с выходом в глобальную сеть (WWW) с целью повышения эффективности и степени автоматизации информационно – обучающей системы. Отличительной особенностью глобальной сети является высокая надежность. При выходе из строя части компьютеров и линий связи сеть будет продолжать функционировать. Такая надежность обеспечивается тем, что в ней нет единого центра управления. Если выходят из строя некоторые линии связи и компьютеры, то сообщения могут быть переданы по другим линиям связи.

Поскольку функционирование информационно – обучающей системы основывается на принципе постоянного приращения знаний, его соблюдение обеспечивают база технологий и база учебных данных, которые актуальны в процессе управления УРО. База технологий содержит технологии управления, которые способствуют упорядочению управленческих действий и принятию адекватных и своевременных управленческих решений. База хранения данных обеспечивает произвольный поиск, выборку, сортировку, группировку данных (новых и повторного использования), необходимых в процессе реализации технологий менеджмента.

Объединяющим элементом в системе является модуль процесса разработки управленческого решения. Автоматизированная информационная система (АИС), представляющая самостоятельный блок в информационно – обучающей системе механизма устойчивого развития организации, активизирует процессы разработки управленческого решения. Информационно – обучающая система поддерживает и актуализирует процесс управления УРО, осуществляя взаимодействие всех блоков механизма УРО (организационного, функционального, технологического). Информационная поддержка актуальна также при реализации фасилитаторской функции, поскольку поощряя развитие и обучение людей, объединяя эти процессы с достижением



ими собственных целей, информационно - обучающая система организации способствует обеспечению устойчивого развития.

По мнению исследователей, ежегодный износ знаний персоналом организаций достигает 10 – 15 %. Однако, прочтение сотрудниками 1-2 специализированных книг в месяц повышает производительность труда в 3-4 раза. Это возможно посредством сопровождения и поддержки образовательного процесса, так как возрастает власть эксперта - власть знаний, идеология знаний, поскольку наращивание знаний – это накопление потенциала развития, его реализация и постоянное обновление. Целевой установкой УРО выступают вложения не в объемы производства, а в обучение и саморазвитие персонала на основе высокой мотивации развитию. Информационно – обучающая система организации способствует коммуникациям, интеграции и передаче знаний, удовлетворению потребности сотрудников в саморазвитии и самосовершенствовании, а также реализации методологии менеджмента на основе использования знаний в практической деятельности. Благодаря информационной инфраструктуре значительно повышается способность организации к обновлению и предупреждению кризисов в развитии.

Механизм устойчивого развития организации, в основе которого находится интегративный самоменеджмент, способен обеспечивать за счет четкого взаимодействия всех составляющих его блоков: направленность на результат и экономичность управления УРО; согласование целей и структуризацию миссии организации; благоприятные условия для реализации процесса развития; ясное и четкое осознание персоналом своих задач и обязанностей; прогнозирование будущего состояния ЖЦО; гибкость и способность быстро реагировать на любые изменения, как во внешней, так и внутренней среде; устойчивость во времени, способность к самообновлению и саморазвитию; надежность процессов упорядочения управления развитием организации.

Эффективная реализация механизма УРО обеспечивается благодаря согласованной работе всех его блоков, что позволяет организации регулировать взаимодействие с различными партнерами, поддерживать определенные характеристики и согласованность внутренних элементов и их равновесие в отношениях с внешней средой с помощью собственных органов самоуправления, обеспечивать эффективное взаимодействие человеческих активностей, прогнозировать и моделировать будущее развитие, постоянно осуществляя качественные преобразования.

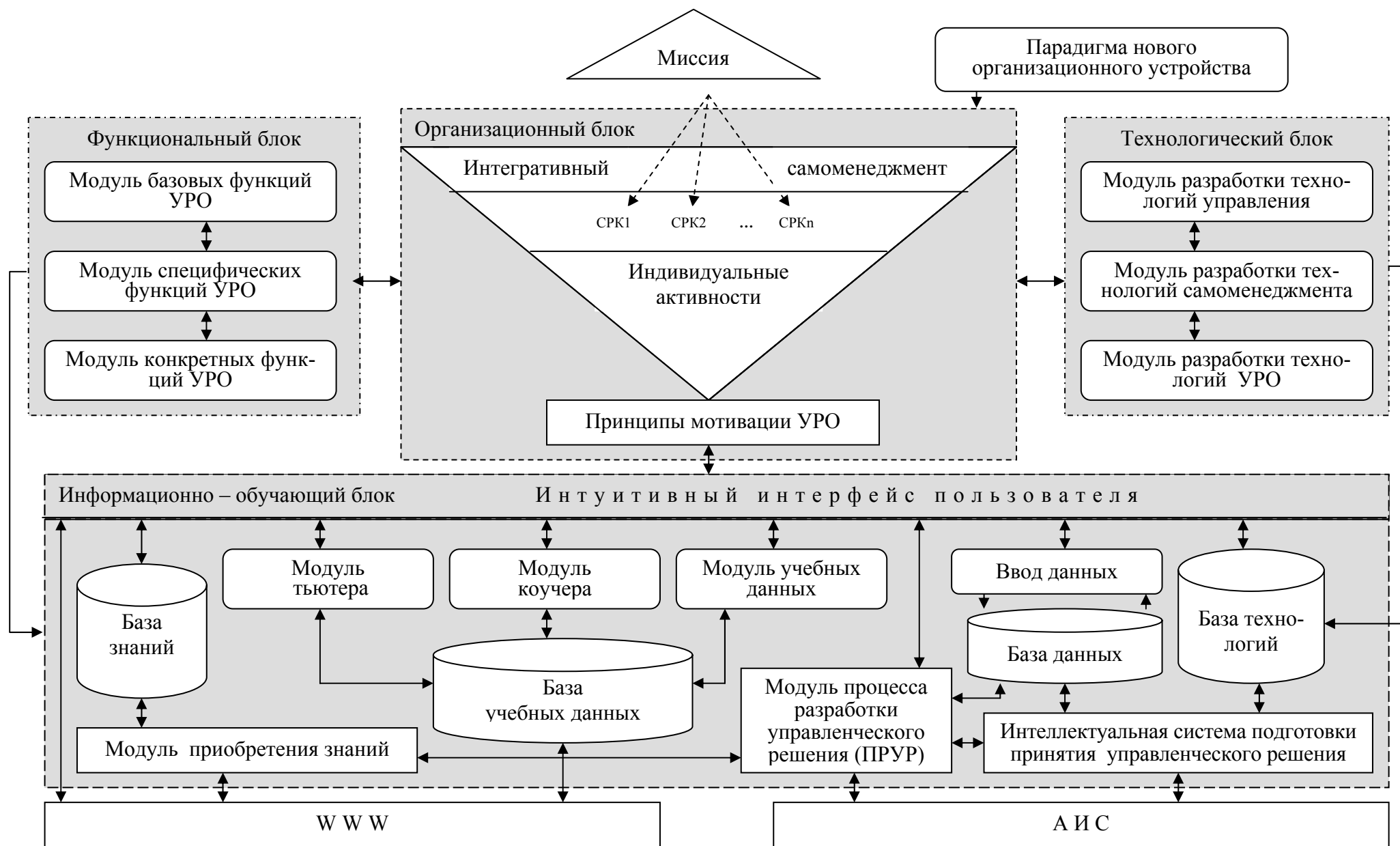


Рисунок 18 – Механизм устойчивого развития организации

## **Выводы по второй главе**

1) В целях эффективного управления устойчивым развитием организации в исследовании выявлены и ранжированы по значимости факторы устойчивого развития, которые систематизированы в зависимости от среды возникновения, принадлежности к сфере жизнедеятельности деятельности организации, соотношения среда \ фактор. Выделение общей, рабочей и внутренней среды организации позволило определить среду, наиболее значимую для процесса УРО. Экспертная оценка показала, что внутренняя среда является источником и движущей силой устойчивого развития организации, а социальные факторы оказывают наибольшее влияние на процесс управления УРО, являясь мотиваторами развития организации, поскольку соотносятся с понятиями самоуправление и самоменеджмент, определяются стремлением персонала к развитию, что и стало определяющим при создании механизма устойчивого развития организации.

2) Обоснована сущность изменения управленческой парадигмы, заключающаяся в трансформации внутриорганизационного взаимодействия, способствующего стратегической и синергетической интеграции индивидуальных активностей и стратегических рабочих команд, представленного в трехуровневой модели интегративного самоменеджмента организации.

3) Очевидно, что создание и функционирование механизма УРО должно подчиняться определенным правилам или принципам. С этой целью в монографии представлена классификация основных принципов и разработаны конкретные принципы УРО, а именно: мотивации достижения и самомотивации развития; непрерывного приращения знаний; перспективной активности; структуризации миссии.

4) Процессы мотивации устойчивого развития организации являются результатом взаимодействия процессов организации, развития, управления и информационных процессов в совокупности представляющих логику существования и развития организации. С этой целью в исследовании разработана процессная модель мотивации устойчивого развития организации.

5) В исследовании раскрыта сущность самоменеджмента организации, рассматриваемого как последовательное и целенаправленное использование испытанных методов и приемов работы индивидуальными активностями и стратегическими рабочими командами в целях повышения эффективности выполняемых процедур и операций на основе познания объективных законов развития природы и общества.

6) Разработан механизм устойчивого развития организации, представляющий собой интеграцию парадигмы нового организационного устройства (интегративный самоменеджмент), упорядоченной совокупности функционального и технологического блоков, а также информационно – обучающего блока на основе активизации индивидуального и группового поведения персонала предприятия на принципах самоорганизации и самоменеджмента.

7) Главной особенностью механизма устойчивого развития организации является то, что его эффективность зависит от наличия общности людей, мотивированных к постоянному развитию и самосовершенствованию, а также вовлеченных в процессы развития. В связи с этим возникла необходимость в рассмотрении такого объединения людей как стратегическая рабочая команда.

8) Сделано предположение, что эффективному функционированию механизма УРО, а также более согласованному взаимодействию всех его блоков будут способствовать функциональные технологии менеджмента, представляющие собой упорядоченную совокупность управленческих действий, ориентированных на повышение эффективности управления развитием организаций промышленности.

## **3                    Методические                    основы                    разработки функциональных                    технологий                    менеджмента**

### **3.1 Функциональная технологизация управления устойчивым развитием организации**

В процессе управления устойчивым развитием организации основное значение приобретает актуализация функционального блока механизма УРО, осуществляющего реализацию базовых, специфических и конкретных функций управления. Не менее важное значение имеет то, как этот процесс будет осуществляться, за счет каких управленческих действий и в какой последовательности. Поэтому одновременно возрастает роль технологического блока механизма УРО, поскольку основой развития управления становятся развивающиеся и развивающие технологии менеджмента.

С этой целью в научном исследовании необходимо уточнить значение термина «технология», поскольку в последнее время изменилось его содержание. Для современных подходов характерен более конкретный взгляд на предмет. Под «технологией» в исследовании понимается способ достижения целей, упорядоченная «связь между отдельными видами работ» [32], а также «совокупность средств, процессов, операций и методов» [25] преобразования объекта управления. Технологии управления устойчивым развитием организации предусматривают не только упорядочение и преобразование деятельности управляемого объекта, но и прогнозирование, предвидение, а также управление жизненным циклом организации, на основе опережающего отражения действительности, инновационном способе организации деятельности.

Под технологией менеджмента подразумевается определенный способ упорядочения управления, при котором выполнение последовательных процедур под управлением человека, осуществляющего функции управления приводит к конкретному результату. Поэтому возникает необходимость в разработке функциональных технологий менеджмента, а также определении способа их взаимодействия. Задача функциональных технологий менеджмента состоит в использовании на практике наиболее эффективных и экономичных операций управленческих процессов. Технологии менеджмента позволяют построить возможные направления деятельности, с целью поиска приемлемых вариантов устойчивого развития организации в условиях ограниченности всех видов ресурсов.

Функциональные технологии менеджмента УРО - это совокупность последовательных операций и методов решения управленческих задач при осуществлении функций управления, реализуемых в рамках процесса управления УРО. Такое прочтение термина, пришедшего из сферы материального производства, изначально акцентирует внимание на преобразующем и упорядочивающем характере технологий УРО, поскольку позволяют без дополнительных потерь перестраиваться и переходить в качественно новое состояние.

Целью технологий менеджмента УРО является оптимизация и рационализация процесса управления УРО путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения конкретного результата и не носят преобразующий характер. Технологии менеджмента позволяют выявлять, использовать и развивать потенциал персонала, поскольку побуждают сотрудников не только к саморазвитию и освоению новых профессиональных задач, но и к интеграции в стратегические рабочие команды.

Для того чтобы быть эффективными, технологии менеджмента должны обладать следующими свойствами: привлекательностью целей, универсальностью, гибкостью взаимодействия процедур и операций; надежностью методического обеспечения, непротиворечивостью между операциями; должны быть построены на профессиональной компетентности, практическом опыте и соответствовать российским условиям ведения бизнеса.

Критериями использования технологий менеджмента являются простота, надежность, гибкость, адаптивность к изменяющейся обстановке, экономичность и удобство в применении.

Результатами реализации технологий менеджмента могут быть: своевременные управленческие решения; новые методы и направления деятельности; повышение уровня развития специалистов; достижение поставленных целей, путем сопоставления плановых показателей с фактическими, а также такие социальные результаты как: стремление быть участником СРК; мотивация персонала к саморазвитию и самосовершенствованию на основе принципа постоянного приращения знаний; согласование целей индивидуума, стратегической рабочей команды и организации; мотивация новых идей, обеспечивающих устойчивое развитие организации; повышение восприимчивости сотрудников к инновациям; умение быстро и квалифицированно осуществлять качественные преобразования.

Эффективность технологий менеджмента - это конечный результат использования технологий, выражающийся не только в экономии времени, избегании возможных потерь и минимизации затрат, но и в обеспечении информацией, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений.

Функциональные технологии менеджмента являются важным фактором управления УРО, находятся в единстве, взаимосвязи между собой, представляют функциональный и технологический блоки механизма УРО. На рис.16 представлена схема взаимодействия функциональных технологий менеджмента.

В соответствии с разработанной схемой, процесс управления УРО состоит из отдельных этапов, каждый из которых представляет собой процесс реализации технологии функции управления. Представляется необходимым определить специфику, цель каждой функциональной технологии менеджмента УРО, а также дать краткую характеристику.

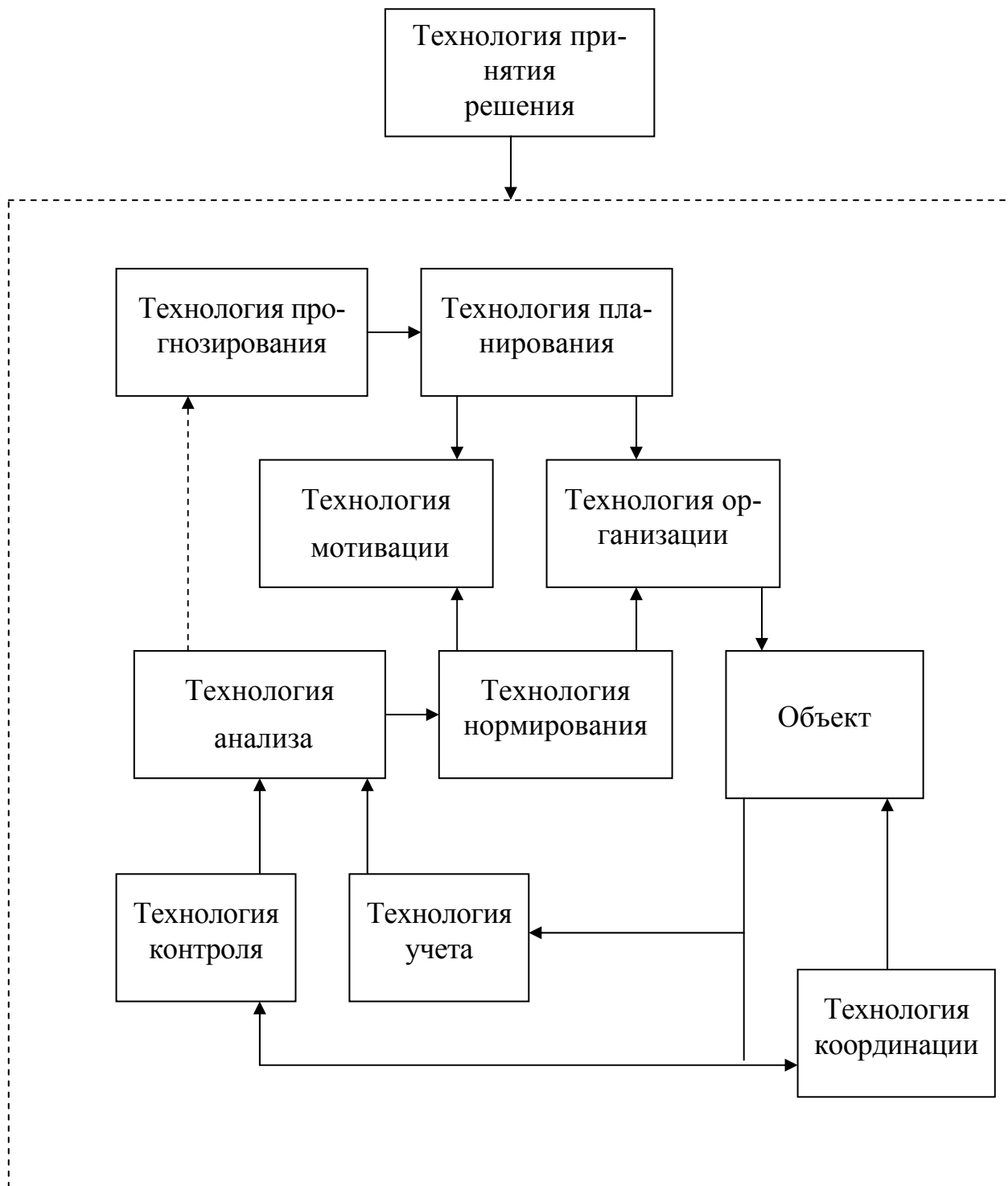


Рисунок 19 - Взаимодействие функциональных технологий менеджмента

Технология прогнозирования УРО направлена на определение свойств и состояния организации в определенный момент времени в будущем, на основе выявления тенденций и закономерностей развития ЖЦО, определение начала упреждающего цикла и качественных преобразований по разработанным фазам. Результат технологии прогнозирования – своевременное управленческое решение, основанное на информации о будущем развитии организации.

Технология планирования УРО представляет собой заблаговременное составление программы, предусматривающей последовательность осуществления перспективных вариантов развития организации и будущего желаемого состояния объекта управления, а также путей достижения и действий, которые необходимо осуществить, чтобы перейти в качественно новое состояние. Результатом технологии планирования является разработанный план, проект или программа устойчивого развития организации. Технология планирования всегда ориентируется на данные из прошлого (ретроспективный анализ), но стремится определить и контролировать развитие организации в перспективе, может охватывать упреждающий цикл, организационную структуру и т.д.

Технология мотивации УРО - это совокупность последовательных приемов и методов мотивации к развитию, направленных на развитие и достижение целей УРО: мотивация создания СРК; мотивация стремления стать участником СРК; создание внутренних побуждений персонала к синергетической интеграции и стратегическому мышлению, основанных на потребностях в самореализации и самосовершенствовании.

Технологии нормирования - это упорядочение и гармонизация количественных и качественных критериев, образцов деятельности, норм выполнения работ, задач в соответствии с целями будущего состояния развития организации (франц. *normalisation* – упорядочение, от *normal*- правильный) [105]. Важнейшими критериями технологии нормирования являются обоснованность, необходимость учета всего объема деятельности по осуществлению качественных преобразований, простота процедур, а также определение потенциального уровня выработки, который не сдерживается внешними ограничениями. Результат технологий нормирования – норма, адекватная будущему развитию организации.

Технология организации УРО – это процесс интеграции и обеспечения взаимодействия на принципах сотрудничества элементов организации (индивидуальных активностей и СРК), определение их функций, форм разделения труда в целях УРО. Эта технология базируется на миссии, стратегических целях и планах организации, обеспечивает стратегическую и синергетическую интеграцию. Результатом технологии организации является интегративный самоменеджмент.

Технология учета УРО - обеспечение готовности восприятия (регистрации) импульсов к обновлению, на основе упорядочения процедур мониторинга, т. е. регулярный сбор, обработка, анализ и хранение необходимой информации о фактическом и будущем состоянии организации. Результат технологии учета – сформированная база данных о состоянии организации.

Технология контроля УРО – это не только совокупность операций по выявлению отклонений в развитии и объективной оценке реального состояния организации в соответствии с определенными параметрами и критериями, но и управляемая процедурность сопоставления текущего развития организации с желаемым. В процессе реализации технологии осуществляется наблюдение за тем, как организация движется к намеченной цели, при необходимости пере-



смотр и корректировка параметров и критериев развития, а также управление отклонениями, что является продуктом технологии контроля.

Технология анализа УРО – это процесс упорядочения и оценки информации о качественных преобразованиях в организации, включающий изучение, систематизацию, обобщение и оценку (движущих сил и противоречий) процессов обновления. Технологии анализа могут подразделяться на оперативные технологии анализа, ретроспективные, диагностические и перспективные. Результаты технологии анализа в виде релевантной информации применяются на всех этапах процесса разработки и принятия управленческих решений.

Технология регулирования УРО – это отработанная процедурность действий по поддержанию определенного состояния или реализации требуемых изменений с целью устранения существующего расхождения между фактическим и желаемым состоянием организации. Технология регулирования обеспечивает поддержание необходимой упорядоченности и устойчивости объекта управления, определяя непрерывность функционирования всех присущих ему процессов путем введения в действие имеющихся ресурсов и их полное использование. В саморегулирующихся системах технологии регулирования определяют как технологии саморегулирования.

Технологии координации УРО – это совокупность последовательных действий, направленных на обеспечение процессов согласования совместной деятельности и целей элементов организации, упорядочение организационных противоречий, а также стратегическая и синергетическая интеграция на основе суммирования индивидуальных и групповых активностей.

Все технологии функций управления при постоянном взаимодействии и единстве, находятся в процессе реализации на прямых и обратных связях по отношению к управляемому объекту, играют решающую роль в процессе УРО.

Взаимодействие функциональных технологий менеджмента основано на поиске инновационных подходов к управлению и проведению мероприятий, обеспечивающих совершенствование процесса разработки и принятия управленческих решений как важнейшего вида управленческой деятельности. Поскольку функция разработки и принятия управленческого решения является связующей в процессе осуществления функций управления, о чем говорилось в п. 2.2 монографии, она присутствует в процессе реализации каждой из вышеназванных функциональных технологий менеджмента. Поэтому считается необходимым разработать схему технологии принятия управленческого решения.

Очень часто заранее невозможно составить конкретную последовательность управленческих действий по принятию управленческих решений на основе которых производится выбор организационного решения в процессе управления УРО.

Управленческие решения в процессе УРО должны приниматься оперативно на основе логической взаимосвязи и последовательности определенных операций, а также аналитического процесса при поддержке информационно – обучающей системы организации.

Технология разработки и принятия управленческого решения – это «представленное в формализованном и пригодном для практического использования виде, концентрированное выражение научных знаний и практического опыта, свод правил, принципов и методов, позволяющих наиболее рационально организовать тот или иной часто повторяющийся процесс разработки и принятия управленческого решения, осуществляемый на основе использования в качестве ключевых средств управления информационные технологии и системы, компьютерные программы, средства оценки качества решений и системы управления в целом» [53].

На рисунок 18 представлена схема технологии принятия управленческого решения. Технологический процесс разработки и принятия управленческих решений состоит из отдельных этапов, каждый из которых также представляет собой технологию. Необходимо дать характеристику, определенных в схеме этапов принятия управленческого решения.

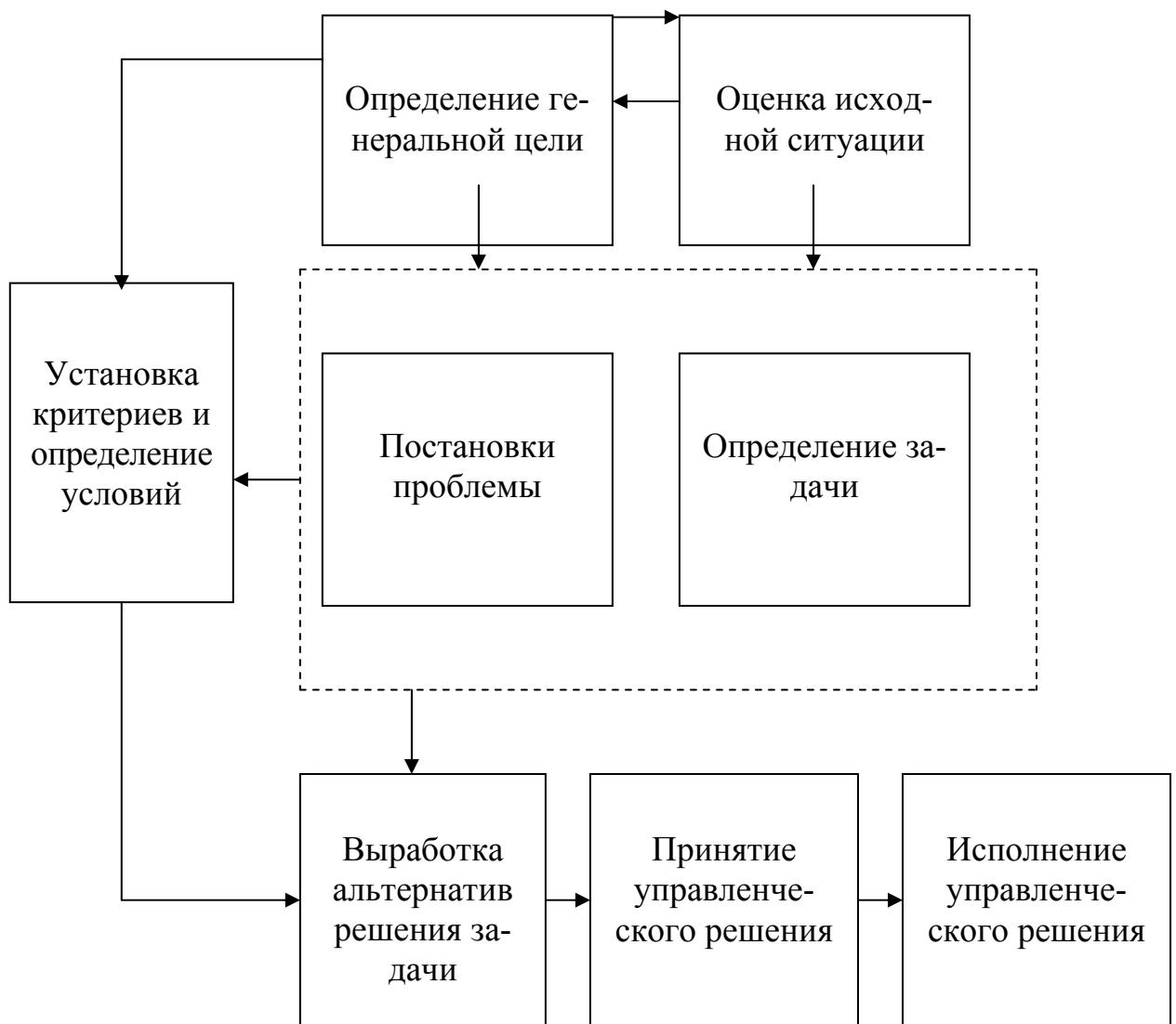


Рисунок 20- Схема технологии разработки и принятия управленческого решения

Первый этап определения генеральной цели включает формулировку цели и построение дерева целей. Первым этапом может также быть оценка исходной ситуации, которая представляет собой конфигурацию значимых элементов системы в определенный момент ее развития. Назначение данного этапа - определение существующей точки исследования и начала работы.

Первоначальными операциями постановки проблемы прежде всего являются - описание процесса обнаружения проблемы, установление наличия проблемы как совокупности некоторых задач, предварительное представление проблемы, операционное определение нежелательных последствий проблемы.

Также необходимо определить задачи с целью отыскания их решения и уточнить факты, влияющие на их решение. Установка критериев и определение условий представляют следующее действие процесса принятия управленческого решения. Критерий является средством с помощью которого измеряются или выбираются варианты решения. Выбор критериев и

условий заключается в указании того показателя (системы показателей) или признака, по которому можно судить об успехе решения проблемы или задачи. В процессе выработки альтернатив решения задачи (выбор лучшего управленческого решения), альтернатива определяется как одна из возможностей, подлежащих выбору. На этапе принятия управленческого решения сопоставляются все варианты решений на основе выделенных критериев и предусмотренных условий. На этапе исполнения управленческого решения разрабатываются программы деятельности, проекты и модели, а также осуществляется мониторинг исполнения.

Представленный вариант технологии разработки и принятия управленческого решения не является абсолютным. Однако представленная последовательность этапов позволяет рассмотреть ситуации, возникающие в процессе использования функциональных технологий менеджмента. Опыт применения технологий менеджмента позволяет сформировать индивидуальный технологический пакет для организаций, состоящий из всех или из наиболее актуальных функциональных технологий менеджмента.

Технологизация управления позволяет однозначно понимать и эффективно осуществлять процессы обновления и качественных преобразований, способствуя эффективному управлению устойчивым развитием организации. По мере осознания этого факта можно предположить, что будет расширяться круг людей, использующих функциональные технологии менеджмента в профессиональной деятельности.

### **3.2 Механизм реализации модели интегративного самоменеджмента организации**

Сотрудничество, демократия и самоуправление являются необходимыми условиями процессов качественных преобразований в организации, которые способствуют синергетической и стратегической интеграции. Благодаря этим процессам становится возможным сформировать не только

творческие, мотивированные, высокоэффективные, самоуправляемые стратегические рабочие команды, но и объединение таких команд – интегративный самоменеджмент организации, обладающий синергетическим эффектом.

Модель интегративного самоменеджмента организации невозможно реализовать без специальных технологий и методик, представляющих собой руководство к действию, а также инструментальные средства поддержки и осуществления процессов обновления организации. Для процесса УРО, важное значение имеют все функциональные технологии менеджмента, взаимодействие которых было рассмотрено в п. 3.1 (рисунок 20), поскольку каждая представляет собой конкретную функциональную методику по реализации процесса управления УРО.

В монографии представляется наиболее необходимым рассмотреть алгоритмы технологии прогнозирования, трехуровневой технологической модели мотивации и технологии организации интегративного самоменеджмента. Разработка алгоритма технологии является наиболее наглядным и экономичным представлением последовательности процедур по ее реализации. «Под алгоритмом понимают конечную последовательность непротиворечивых действий, выполнение которых приводит к требуемому результату» [180]. В монографии представляется более целесообразным и необходимым графическое изображение функциональных технологий менеджмента в виде алгоритмов, в частности блок – схем, в которых отображается информация по реализации технологии в виде последовательного руководства к действию.

С помощью технологии прогнозирования (рисунок 21) можно предположить момент спада кривой ЖЦО, смоделировать следующий виток развития организации, а также спроектировать момент начала качественных преобразований, т.е. начало упреждающего цикла по фазам.

Результат технологии прогнозирования – это сценарии и модели развития, полученное знание о будущих тенденциях ЖЦО организации, информация, представленная в виде, удобном для принятия управленческого решения. Поскольку в организации выбор решения опирается преимущественно на знания и опыт, умение предвидеть и прогнозировать имеет большое значение.

1) При реализации первого этапа технологии прогнозирования УРО необходимо вести постоянный мониторинг внутреннего состояния и внешнего окружения организации, поскольку развитие зависит от характера изменений, происходящих в общей, рабочей и внутренней среде организации, темпов возникновения этих изменений, возможности их предсказания.

2) Следующим этапом технологии является анализ и оценка состояния организации с целью определения и изучения перспективных возможностей и угроз в будущем. «В прогностике цель можно сформулировать следующим образом: целью анализа объекта прогнозирования является разработка прогностической модели, позволяющей посредством экспериментов с ней получить прогнозную информацию об объекте» [167]. В процессе про-

гнозирования УРО информация о прошлом и настоящем состоянии организации превращается в информацию о ее будущем состоянии. Анализ позволяет выявить движущие силы и противоречия развития. Оценка позволяет определить уровень эффективности деятельности организации по достижению целей устойчивого развития.



Рисунок 21 - Технология прогнозирования УРО

3) Следующим этапом алгоритма технологии прогнозирования УРО является диагностика проблемы, которая представляет собой сложный теоретический или практический вопрос. Проблема может выступать как противоречивая ситуация или задача, требующая изучения, выяснения причин и адекватных действий для ее разрешения.

4) Далее алгоритм технологии включает в себя блок осознания необходимости прогнозирования будущего состояния организации, выявления возможностей и конкретных перспектив устойчивого развития.

5) Следующий этап технологии прогнозирования – это определение объекта прогнозирования, т.е. определение этапов жизненного цикла организации. При реализации этого блока предусматривается сбор данных об изменении жизненного цикла организации, определение зародышей переходных периодов, которые могут стать причиной гибели организации или наоборот новым скачком качественных преобразований.

6) Поэтому, важное значение, приобретает определение и четкое понимание конечной цели прогнозирования. В рамках УРО целью прогнозирования тенденций развития организации являются определение и характеристика кривой жизненного цикла организации.

7) Важной частью работы по прогнозированию является выбор метода. Метод рассматривается как способ исследования объекта, направленный на разработку прогноза, наиболее соответствующего структуре изучаемого объекта, характеру развития и задачам прогнозирования. Поэтому на этом этапе предстоит определить совокупность взаимосвязанных способов прогнозирования ЖЦО.

8) Определив метод, пути и средства прогнозирования можно определить точку перегиба кривой жизненного цикла организации, обозначающей спад в развитии, который выявляет несоответствие фактического уровня развития организации требованиям НТП. Наиболее приемлемым для прогнозирования ЖЦО является теория математических катастроф, предназначенная для нахождения точек катастроф, при которых происходит качественная перестройка системы.

9) В целях предотвращения спада кривой ЖЦО, необходимо определить начало упреждающего цикла по осуществлению качественных преобразований в процессе УРО. Фиксация момента спада сигнализирует о необходимости перестройки системы управления, при этом точка перегиба становится точкой отсчета в обратном порядке для определения начала качественных преобразований.

10) Обобщение и представление результатов прогнозирования с позиций УРО - это блок оценки точности прогноза, сравнение с фактическими данными. Полученная прогнозная кривая развития организации (кривая ЖЦО) позволяет оценить общую тенденцию развития организации, выявить не только несоответствия и направления устранения этих несоответствий, а также определить какие изменения необходимо внести и в каких областях,

то есть сформировать новую тенденцию, зафиксировать момент спада кривой ЖЦО и начало упреждающего цикла.

*11)* Следующим шагом технологии является разработка критериев и параметров обновленного жизненного цикла организации. Важно сформировать комплекс показателей, в наибольшей степени отражающих характер протекания процессов развития. Группы показателей могут быть следующими: экономическое и социальное развитие страны, развитие производства, сведения о важнейших фундаментальных и прикладных исследованиях.

*12)* В процессе реализации технологии прогнозирования УРО недостаточно определить начало упреждающего цикла. Процесс качественных преобразований будет эффективней, если подробно разрабатываются мероприятия, предусмотренные фазами упреждающего цикла кривой ЖЦО.

*13)* Следующий блок алгоритма технологии прогнозирования предусматривает моделирование вариантов ЖЦО. Модель показывает точки потери устойчивости (точки катастроф) и описывает поведение организации в моменты, когда могут произойти катастрофические изменения. Также модель определяет этапы возникновения предпосылок нового витка развития, выявляет импульсы к обновлению, предусматривает упреждающий цикл по фазам.

*14)* Следующий этап технологии прогнозирования предусматривает выбор наиболее подходящего варианта модели ЖЦО.

*15)* На основании разработанных критериев и параметров будущего состояния организации, представляется возможным разработать проект (проекты) устойчивого развития организации, представляющий собой прообраз или замысел будущего состояния ЖЦО.

*16)* После окончательного определения и утверждения варианта ЖЦО принимается решение о реализации выбранного проекта УРО.

Технология прогнозирования УРО позволяет заблаговременно определить начало спада кривой ЖЦО, получить знания о будущем состоянии организации, что позволит избежать потери и издержки в будущем, т.к. будущее развитие прогнозируется и проектируется.

Следующий алгоритм представляет собой трехуровневую технологическую модель мотивации УРО (рисунок 20), поскольку от того насколько мотивированы сотрудники к саморазвитию, самообучению, самосовершенствованию и сотрудничеству, зависит реализация стратегического замысла устойчивого развития организации. Чем сильнее мотивированы члены СРК к развитию, тем меньше сопротивление качественным изменениям, происходящим в организации. Целесообразно выделить три уровня технологии в соответствии с трехуровневым представлением интегративного самоменеджмента организации в рамках реализации парадигмы нового организационного устройства, представленной во второй главе монографии. Суммирование индивидуальных активностей определяется конкретной привязкой

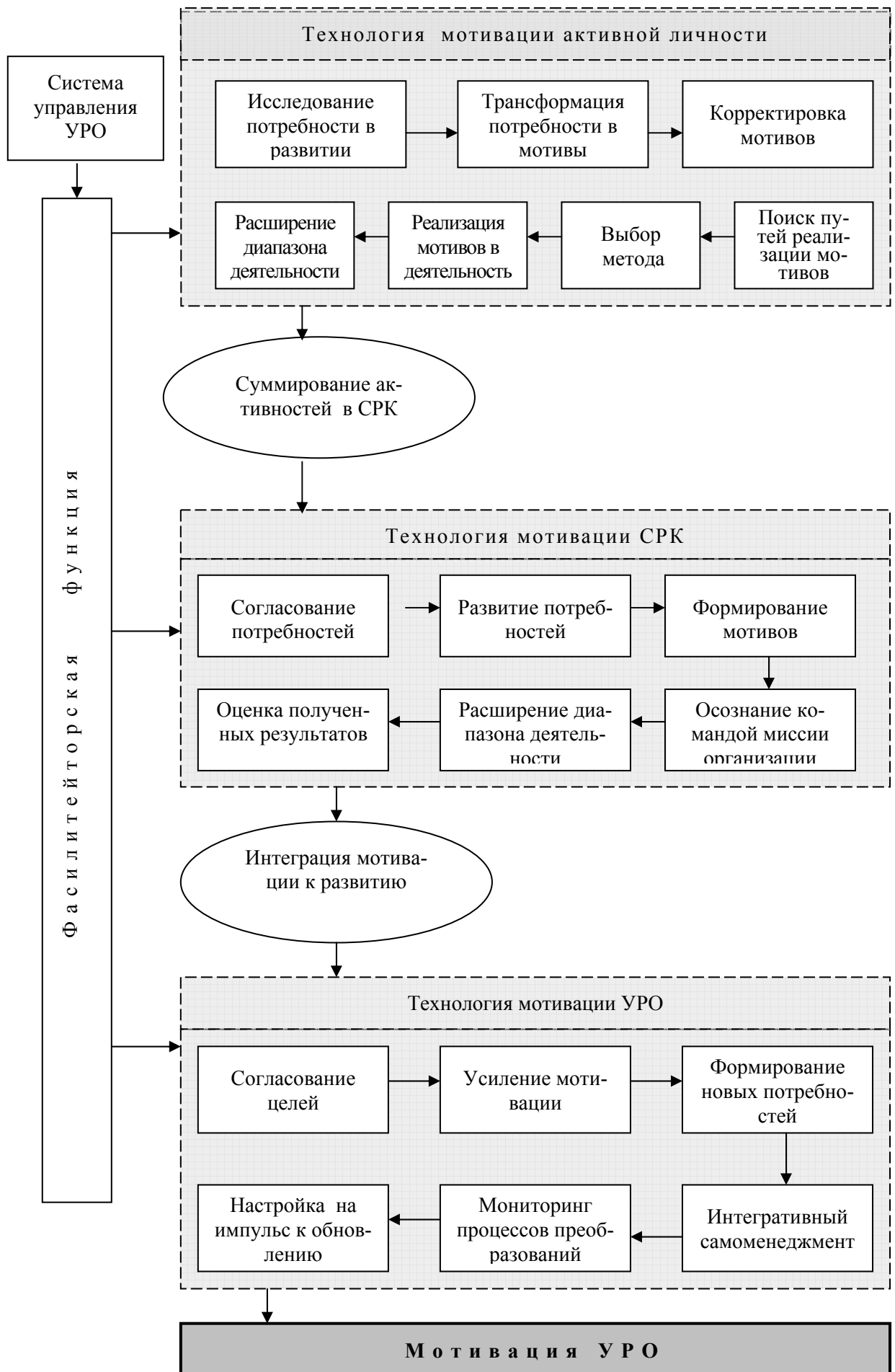


Рисунок 22 - Трехуровневая технологическая модель мотивации УРО



всех технологических процедур к процессам стимулирования и интеграции СРК в самоменеджмент организации.

Современные подходы к мотивации развития определяют ее как органическую часть процесса управления УРО, а также деятельность, активизирующую членов стратегических рабочих команд к саморазвитию, к вовлечению в СРК с целью получения синергетического эффекта, а также конкретного результата на принципах самоорганизации.

При реализации каждого уровня технологии важное значение приобретает фасилитаторская функция, осуществляемая системой управления УРО, поскольку результат реализации этой функции – это создание благоприятного климата в организации, способствующего самореализации индивидуальных активностей - членов СРК, а также установлению зон устойчивого контакта между СРК. Цель первого уровня технологической модели мотивации УРО – это стимулирование стремления индивидуальных активностей стать участниками стратегической рабочей команды.

На данном этапе происходит суммирование активностей в СРК, где СРК выступает как феномен групповой самоорганизации. Синергетический эффект достигается в результате групповой компенсации индивидуальных неспособностей, т.е. положительного вектора развития. В командной структуре попасть в состав стратегической рабочей команды довольно престижно, хотя это и связано с дополнительной работой. Однако данная работа предполагает получение дополнительных знаний о других областях деятельности организации, контакты с коллегами в творческой атмосфере и возможность самореализации в новых направлениях. Поэтому на первом уровне важно исследовать потребности индивидуумов в развитии, проанализировать и понять суть потребностей, которые являлись бы стартовым механизмом активности индивидуума в организации. Следующим блоком алгоритма трехуровневой технологической модели мотивации УРО является трансформация потребностей индивидуальных активностей в мотивы достижения целей УРО. Мотив вызывает определенные действия и находится внутри человека, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, поэтому важно скорректировать мотивы, подчинить их целям и принципам мотивации УРО, а также определить пути их реализации.

Также необходимо определить соответствующие мотивам побуждающие факторы, определяющие направления действий индивидуума, выбрать соответствующие целям УРО методы мотивации, а также создать условия регулирования и упорядочения трудовой деятельности. Сила побудительного мотива возрастает, если у индивидуума формируется высокое ожидание достижения цели, следовательно, происходит реализация мотивов в деятельность. Важным моментом процесса УРО является расширение диапазона деятельности активной личности на основе самоорганизации.

При завершении этапа суммирования индивидуальных активностей и настройки на восприятие импульса к обновлению, необходимо интегрировать мотивацию к развитию в стратегической рабочей команде. Для этого необходимо согласовать потребности членов СРК.

Второй уровень технологии мотивации также предусматривает корректировку и развитие потребностей УРО, но уже в стратегической рабочей команде. Необходимость этих шагов объясняется сложностью носителей потребностей, различиями в установках, ожиданиях и ценностных ориентациях, которые необходимо объединить и сонаправить, посредством формирования общих мотивов. Также возникает необходимость мотивации действовать стратегически, ориентируясь на цели УРО и миссию организации. Следовательно, в целях дальнейшего успешного развития необходимо осознание членами СРК миссии организации, что означает детализацию миссии организации до уровня команд. Миссия способствует единению внутри организации, как основная идеология, способствующая качественным преобразованиям за счет того, что делает ясным для членов СРК общую цель, предназначение существования организации и способствует созданию в организации благоприятного климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры организации.

Все эти факторы предполагают расширение диапазона деятельности команд с последующей оценкой полученных результатов. Результатами работы СРК могут быть такие проявления активности как предприимчивость, новаторство и изобретательность, профессиональное мастерство, творчество, ответственность и т.д.

Третий уровень технологической модели мотивации УРО предполагает мотивацию к устойчивому развитию всей системы. Для этого необходимо актуализировать принцип стратегичности, т.е. настроить деятельность СРК на достижение единых для всех стратегических целей УРО, стимулировать мотивацию к УРО посредством активизации деятельности в СРК, инициирующих развитие, а также целевого обучения, информирования. Для этого необходимо сформировать новые потребности в развитии (потребности в обучении, саморазвитии, самосовершенствовании, самоактуализации), трансформировать их в мотивы к развитию, а также наложение (согласование) мотивов всех уровней самоменеджмента организации т.е. мотивов индивидуальных активностей, членов СРК и мотивов всех СРК организации. Для того чтобы эта деятельность была эффективной, необходимо осуществлять постоянный мониторинг процессов качественных преобразований, который предполагает постоянное отслеживание изменений, сбор данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей УРО, анализ и упорядочение происходящих изменений в целях настройки всей системы управления на импульс к обновлению. Сотрудники, которые способны организовать свою деятельность на основе самоменеджмента являются наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности организации. В совокупности трехуровневая технологическая модель мотивации УРО способствует формированию мотивации эффективного участия каждого сотрудника в работе СРК. Данная технологическая модель запускает процессы самоорганизации и саморазвития, необходимые в процессе устойчивого развития организации.

Основная цель следующей, разработанной в исследовании технологии организации – это создание интегративного самоменеджмента, построение организации по командному типу. Технология функции организации, обеспечивая достижение задач предприятия, размещает СРК в организации, определяет их функции и связи между ними (рисунок 21).

Первый блок алгоритма технологии организации интегративного самоменеджмента – это выделение общей цели – идеологии, которую определяют как миссию организации. Миссия рассматривается как инструмент для создания принципов взаимодействия сотрудников, идеология для сплочения работников, объединенных единой целью. Поскольку организация состоит из стратегических рабочих команд, необходимо рассматривать миссию как стратегическую установку СРК. Раскрыть назначение и установки СРК значит иметь в виду понятие «миссия СРК» что означает структуризацию (детализацию) миссии организации до уровня ее основных ведущих подразделений (СРК). Структуризация миссии организации между СРК - это конкретизация по целям, по бизнес процессам (функциям), по специализации. Организация имеет одну общую миссию, но каждая стратегическая рабочая команда имеет свои цели, согласованные с целями организации, свою специализацию в соответствии с которой осуществляет определенный бизнес - процесс или выполняет свои функции. Это позволяет говорить о структуризации миссии организации между СРК. В связи с этим считается возможным говорить об общем коллективном разуме, который складывается из идей индивидуальных активностей – членов СРК, поскольку понятие "миссия организации" появилось тогда, когда психологи заговорили всерьез о коллективном разуме организации - о том, что группы людей подчиняются иным законам поведения, чем индивидуумы.

Следующим ключевым этапом технологии организации является этап формирования СРК, который состоит из двух основных блоков – создания СРК и подбора членов СРК. В процессе создания СРК формируется представление, определяются идентификационные признаки СРК, степень автономности, структура команды, а также приоритетные цели и задачи СРК.

Следующим шагом технологии организации является определение принципов формирования СРК. В основе формирования СРК могут лежать принципы, представленные в п. 2.3 монографии.

Принципы формирования команды определяют критерии отбора в СРК. Основой для определения критериев отбора в СРК являются возникающие в процессе самоорганизации нормы и новые параметры порядка СРК, которые определяют, какими качествами должны обладать члены СРК. При подходе к подбору персонала основными критериями должны быть профессиональные качества, интерперсональные умения, а также личные качества, представленные в п. 2.3 монографии. Качества участников команды составляют определенный базовый порядок командной работы и становятся факторами технологии отбора в СРК.

Заключительным этапом первого блока является создание механизма самоорганизации СРК, представленного в п. 2.3 исследования, который показывает последовательность самоорганизационных действий в СРК. Когда определена сущность СРК, необходимо выявить потенциальных участников команды. Поэтому второй блок алгоритма формирования СРК предусматривает сбор и представление информации о кандидатах в СРК, выявление адекватных индивидуальных активностей, обладающих необходимыми способностями и качествами работы в команде. Подготовка индивидуумов к работе в команде предусматривает командную социализацию и профессиональную адаптацию, а также создание сцепления с мотивацией (стимулирование мотивации к развитию). Командная социализация представляет собой процесс усвоения норм и ценностей СРК индивидуальными активностями и протекает в пространстве социальной структуры команды. Профессиональная адаптация члена СРК происходит по мере становления или роста его профессиональной культуры, расширения диапазона профессиональной деятельности и осуществляется, главным образом, в производственно – технологическом пространстве. Процедуры всех блоков алгоритма технологии способствуют приобщению индивидуумов к процессам командообразования на основе сотрудничества и синергетической интеграции. Участники команды сами устанавливают правила и порядок отношений между собой в процессе работы, разрабатывают стратегические планы команды, согласуют и корректируют совместные действия. Конечным этапом является вступление в СРК.

После того, как сформированы команды, производится расстановка и группировка СРК по видам деятельности. Команды образуют сеть сообществ. Производственный процесс, распределяясь среди команд, замыкается на каждой команде. Все команды взаимосвязаны и представляют собой основной источник непрерывного накопления организационного опыта и потенциала развития, что является принципиальным условием работы самоуправляемой организации. Процесс настройки СРК на импульс к обновлению позволяет каждому участнику команды почувствовать себя ответственными за дальнейшее развитие организации.

Стратегическая интеграция подразумевает объединение индивидуальных активностей в СРК, основанное на творческом подходе, самоорганизации, самоуправлении на разных уровнях организации, предполагающее повышение эффективности, производительности и качества труда. Стратегическая интеграция способствует совместному перераспределению между членами СРК границ своей ответственности, устранению дублирования функций, а также активизации синергетического эффекта и созданию партнерских отношений. Все интеграционные процессы возможны при информационном обеспечении, использовании информационных технологий и баз данных, способствующих организационному обучению. Осуществляя постоянный мониторинг информационного поля общей, рабочей и внутренней среды, можно своевременно осуществлять качественные преобразования в организации, за счет изучения отклонений в развитии, промежуточной оценки выполненных работ, корректировки взаимодействия СРК между собой в соответствии с бизнес – процессами и процессами упорядочения организационных противоречий. Эти действия позволяют сформировать зоны устойчивого контакта между СРК.

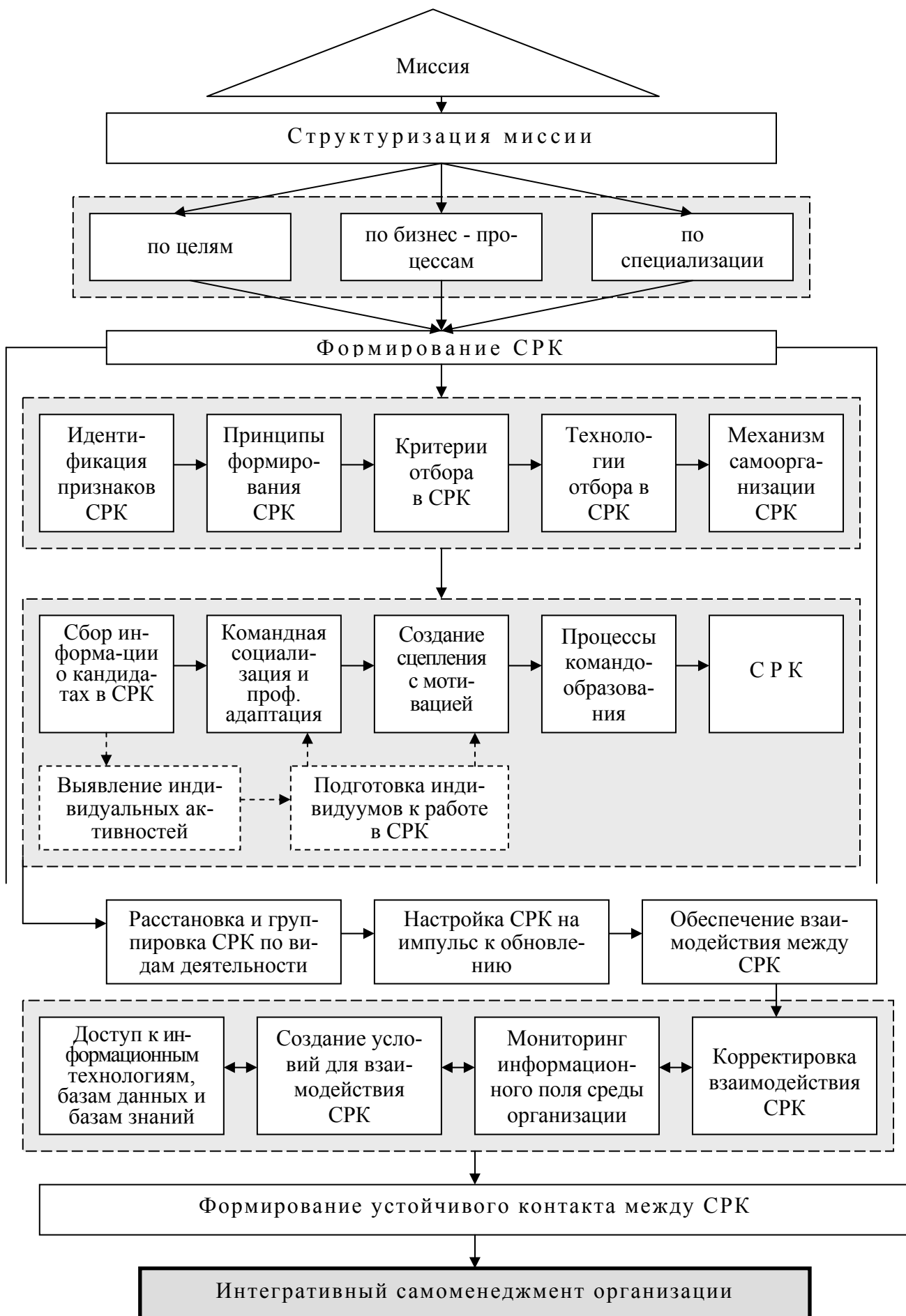


Рисунок 23 - Технология организации интегративного самоменеджмента

Реализация всех блоков алгоритма технологии организации обеспечивает создание интегративного самоменеджмента организации, позволяющего повысить гибкость, оперативность и эффективность организации при реализации целей устойчивого развития.

Реализация разработанных функциональных технологий менеджмента обеспечивается при непосредственной поддержке информационно – обучающего блока механизма УРО. База хранения данных информационно – обучающего блока обеспечивает произвольный поиск, выборку, сортировку, группировку данных (новых и повторного использования), необходимых в процессе реализации технологий менеджмента, упрощая доступ к необходимой информации и исключая дублирование эксплуатационных расходов, а также способствует усвоению технологий в процессе самообучения и саморазвития. Рассмотренные в данном параграфе функциональные технологии: прогнозирования УРО, трехуровневая технологическая модель мотивации УРО и технология организации интегративного самоменеджмента менеджмента значительно повышают способность организации к обновлению, качественным преобразованиям за счет упорядочения управленческих действий. Разработанные технологии способствуют предупреждению кризисов в развитии и могут быть достаточными при формировании индивидуального технологического пакета организации, стремящейся устойчиво развиваться.

### **3.3 Экономическое обоснование внедрения технологий менеджмента**

Поскольку внедрение функциональных технологий менеджмента требует затрат, связанных с их реализацией, возникает потребность в определении и обосновании экономической целесообразности и эффективности их использования.

Под эффективностью применения технологий менеджмента понимается степень достижения поставленных целей, соотношение полученных результатов с запланированными, масштаб позитивных изменений, определенных параметрами организации относительно их исходного состояния, экономия и избежание возможных потерь и затрат в будущем [155]. Минимизация или избежание приведенных затрат является основным показателем эффективности технологий менеджмента. Результаты внедрения функциональных технологий менеджмента - это принятие рациональных упреждающих стратегических решений, использование новых методов работы, предотвращающих рост затрат в связи с изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде организации, развитие новых направлений и расширение диапазона деятельности специалистов, определение программы их развития. В результате использования технологий менеджмента существенно повышается расчетная обоснованность принимаемых управленческих решений, снижаются потери в производстве, повышается оперативность и действенность управления

УРО, обеспечивается лучшее использование всех видов имеющихся ресурсов.

В ходе использования технологий менеджмента специалисты могут выявлять возникающие проблемы, рассматривать и разрешать задачи, развивая умение эффективно использовать полученные результаты. В процессе реализации технологий менеджмента большое значение имеет низкий уровень конфликтности и коммуникабельность персонала, которые становятся весьма важным элементом экономической эффективности, так как в ходе принятия решений при взаимоконтроле и организационном согласовании работ неумение или нежелание понять другого участника СРК может обернуться значительными издержками и потерями экономического характера. Проблема разрешения конфликтов приобрела за последние десять лет существенный вес, встав на один уровень, а может быть, даже получив больший приоритет, чем стратегическое планирование, установление коммуникаций, мотивации и принятия управленческих решений. Опрос, предпринятый American Management Association, обнаружил, что менеджеры тратят, по меньшей мере, 24 % рабочего времени на разрешение конфликтов в некоторых случаях эта цифра соответствует 50 % [68]. Если умножить эту цифру на среднюю зарплату менеджера, то можно увидеть реальную цену неразрешенных конфликтов, не говоря уже о нерациональных решениях, потере синергии, стрессе, который является атрибутом конфликта. Снижение конфликтности может существенно сократить или даже упредить размер судебных издержек, позволяя также сэкономить на затратах. Трехуровневая технологическая модель мотивации УРО способствует сотрудничеству и предупреждению конфликтности в организации, сокращению неоправданных потерь, повышению производительности и качества трудовой деятельности, появлению новаторских решений, готовности к саморазвитию и обучению, а также улучшается качество коммуникаций, увеличивается положительный синергетический эффект, упрощаются бизнес – процессы, укрепляется доверие. Таким образом, в команде в результате самоорганизационных процессов обеспечивается структуризация функциональных обязанностей на основе внедрения кросс функциональной координации, обеспечивается функционирование новой оргструктуры, что является непосредственным результатом технологии организации.

Демократия, сотрудничество и самоуправление, на которых строится работа СРК, способствуют качественной реализации обратной связи, а также принципа идеальной информации, т.е. предоставление адекватной информации, что позволяет быстро включаться в процессы согласований, качественных и действенных коммуникаций. Все это препятствует возникновению дополнительных проблем, вызванных неверной информацией и требующих дополнительных затрат на их решение.

Эффективность технологий менеджмента можно оценить с помощью качественных и количественных показателей. Базовыми признаются, как правило, количественные показатели. Количественная оценка выражает

экономии, которая может быть достигнута в результате реализации технологий. Положительная динамика количественных показателей организации – один из показателей устойчивого развития. На основе изучения динамики показателей, можно определить характер изменений, выявить тенденции, прогнозировать развитие организации, заблаговременно модифицировать жизненный цикл, зафиксировать начало спада, определить упреждающий цикл. Важным результатом реализации технологий менеджмента является получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия. На основе анализа такого рода информации можно правильно определить вероятность и начало наступления спада ЖЦО, оценить стоимость затрат управления на всех фазах упреждающего цикла. «Стоимостью затрат считаются фактические убытки организации, затраты на снижение величины этих убытков в будущем или затраты по возмещению таких убытков и их последствия» [125]. Определяя и предусматривая проблемы, возможно, избежать или значительно сократить потери и затраты.

Технологии не только дают знания, необходимые в процессе УРО, но и, запуская процессы самоорганизации, саморегуляции и саморазвития, позволяют дать правильную оценку возможных затрат, объективно представить объем возможных убытков и наметить пути по их предотвращению или уменьшению, а в случае невозможности предотвращения обеспечить их уменьшение. На основе информации, полученной с помощью технологий, разрабатываются различные варианты упреждающего цикла, проводится сопоставление ожидаемой прибыли с величиной затрат. Это позволяет правильно выбрать стратегию и приемы управления ЖЦО, а также способы их снижения.

Качественная оценка применяется в том случае, когда подсчитать экономию не представляется возможным. Качественная оценка осуществляется методом коллективного обсуждения или экспертным методом, который дает возможность количественно измерить качественные показатели.

Изучение зарубежного опыта совершенствования управления показывает, что повышению качества управления способствуют различные технологии менеджмента, в связи с этим обеспечивается: снижение потерь от низкого качества продукции на 4–5 %; снижение себестоимости продукции на 5–8 %; рост производительности труда на 1,2 %; снижение товарно – материальных затрат на 9,8 %. В целом за счет изменения указанных показателей может быть достигнут прирост прибыли на 6–7 % ежегодно.

Источники экономической эффективности технологий менеджмента – это потенциально существующие недоиспользованные возможности (резервы) развития, которые могут появиться в процессе деятельности СРК и реализации технологий менеджмента. Мотивация к развитию индивидуальных активностей стимулирует стремление работать в СРК, быть сопричастным к интеграционным процессам. Создание интегративного самоменеджмента и



выстраивание организации по командному принципу способствует формированию благоприятного морально – психологического климата в организации, результатом которого является высокая производительность труда, стремление к развитию и самореализации, творческое мышление, потребность в инновациях. Все эти факторы способствуют более качественному выполнению работ, что, несомненно, способствует устойчивому развитию организации. Желание остаться в команде стимулирует стремление членов команды быть лучше, постоянно самосовершенствуясь на основе принципа непрерывного приращения знаний. В команде принимаются более правильные управленческие решения, поскольку включается коллективный разум профессионалов. Все эти процессы способствуют обновлению организации, а креативность и творческая направленность способствует новаторству. Слаженная работа СРК на основе механизма самоорганизации способствует снижению затрат на реализацию целей и достижению конкретного результата. Организация работы по командному принципу на основе самоуправления позволяет избежать или значительно снизить скрытые издержки, связанные с замещением сотрудников, которые обусловлены неадекватными действиями менеджеров в процессе управления. Все эти факторы УРО приводят к стабильности, устойчивому положению на рынке. В процессе исследования разработаны основные направления повышения эффективности внедрения каждого блока механизма УРО: организационного (Приложение 7); функционального (Приложение 8); технологического (Приложение 9); информационно – обучающего (Приложение 10), а также логическая схема формирования эффективности механизма УРО, которая представлена на рис. 22.

Очевидно, что любое нововведение требует экономического обоснования и оценки эффективности. Поэтому внедрение небольших задач, какой является задача внедрения технологии прогнозирования УРО, обосновывается годовым приростом прибыли или годовой экономией.

Годовой прирост прибыли (годовая экономия)  $\Pi^A$  рассчитывается по формуле:

$$\Pi^A = \left( \frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \times \Pi_1 + \left( \frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2$$

где:

- $A_1, A_2$  - годовой объем реализуемой продукции соответственно до и после внедрения технологии прогнозирования УРО, тыс. руб.;
- $C_1, C_2$  - затраты на 1 руб. товарной продукции соответственно до и после внедрения технологии прогнозирования УРО, коп.;
- товарной продукции, тыс. руб.;

$P_1$  - прибыль от реализации продукции до внедрения технологии прогнозирования УРО, тыс. руб.;

$\left(\frac{C_1 - C_2}{100}\right) \times A_2$  - годовой прирост прибыли за счет снижения издержек производства, тыс. руб.;

$\left(\frac{A_2 - A_1}{A_1}\right) \times P_1$  - годовой прирост прибыли за счет роста объема

$(C_1 - C_2) = (C_{np}^1 - C_{np}^2) + (C_y^1 - C_y^2)$  - экономия от снижения себестоимости товарной продукции;

где:

$C_{np}^1, C_{np}^2$  - производственная себестоимость соответственно до и после внедрения технологии прогнозирования УРО, тыс. руб.;

$C_y^1, C_y^2$  - затраты на покрытие возможного ущерба от управленческих ошибок (недостоверность прогноза), тыс. руб.

Снижение издержек производства при внедрении механизма УРО или его отдельных элементов достигается за счет: снижения производственной себестоимости (например управленческие расходы), а также затрат на покрытие возможного ущерба от несвоевременных управленческих решений (недостоверность прогноза и т.д).

Исходным пунктом для выбора направления экспериментальной работы на ООО «Механический завод» послужил вывод об экономической целесообразности внедрения механизма УРО, в частности технологии прогнозирования УРО с целью снижения возможных потерь и затрат в результате недостоверного прогноза, а также разработки и принятия необоснованных управленческих решений.

С этой целью были выполнены работы по уточнению функциональных обязанностей персонала, составлен четкий и обоснованный перечень действий и операций по разработке оперативных управленческих решений, по определению момента спада кривой ЖЦО и начала упреждающего цикла, а также корректировки организационной структуры завода с уточнением границ деятельности подразделений. Таким образом, на примере ООО «Механический завод» годовая экономия от внедрения функциональной технологии прогнозирования УРО рассчитана следующим образом:

$$P^A = \left(\frac{52836,2 - 50745,2}{50745,2}\right) \times 300 + \left(\frac{79 - 78,9723}{100}\right) \times 52836,2 = 12361,74 + 14635,62 = 26997,37 = 27(\text{тыс.руб.})$$

Изменение затрат на 1 рубль товарной продукции рассчитано с учетом затрат на внедрение технологии прогнозирования, которые составили

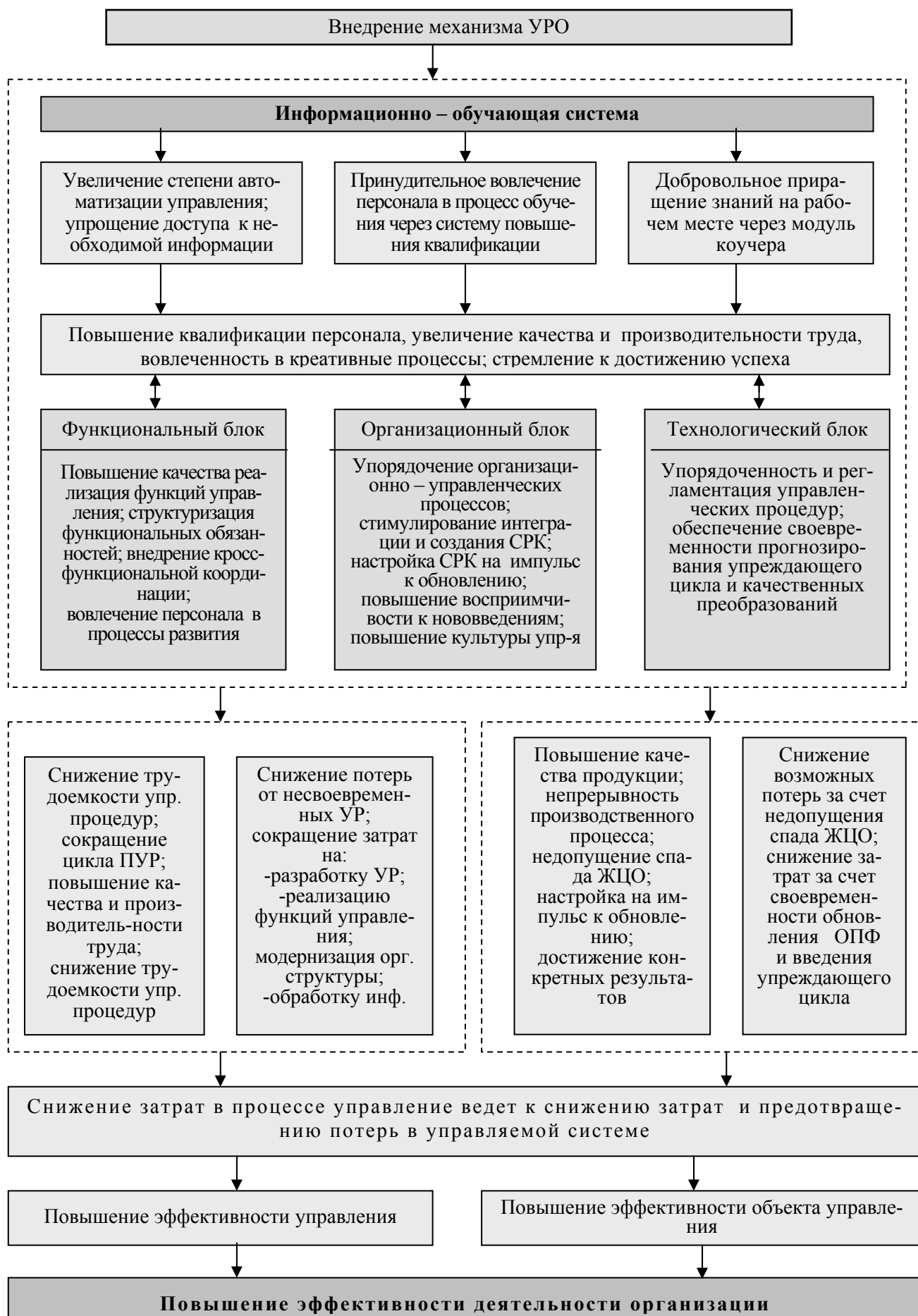


Рисунок 24 - Логическая схема формирования эффективности реализации мотивационного механизма УРО

51 тыс. руб. Капитальные вложения на осуществление комплекса мероприятий по внедрению технологии прогнозирования УРО включают:

- стоимость методического обеспечения – 2 тыс. руб.;
- заработная плата задействованного персонала – 36 тыс. руб.;
- компьютерное обеспечение – 6 тыс. руб.;
- текущие затраты – 1 тыс. руб.;
- программное обеспечение – 6 тыс. руб.

В совокупности затраты произведенных работ составили 51 тысяч рублей.

Следует отметить, что повышение качества и эффективность управления проявились уже на начальном этапе внедрения механизма УРО, за счет оптимальных управленческих решений, принимаемых в режиме реального времени. На этапе обследования фактического состояния системы управления заводом наблюдалось параллельное протекание двух процессов: решения текущих проблем управления и перестройки системы управления заводом. Кроме того, руководство, решившееся на внедрение механизма устойчивого развития на заводе, приложило немало усилий на психологическую подготовку персонала, ориентирующую на саморазвитие, повышение профессиональной компетенции на основе принципа постоянного приращения знаний, а также на создание благоприятного морально – психологического климата посредством реализации фасилитаторской функции.

Все эти факторы непосредственным образом повлияли на улучшение качества и производительность труда, а также снижение себестоимости продукции, что позволило иметь годовую экономию в 27 тысяч рублей. Предполагается, что дальнейшее увеличение эффективности и качества управления УРО на заводе произойдет при постоянном функционировании механизма УРО, а также внедрения функциональных технологий менеджмента.

Процесс управления устойчивым развитием организации на основе внедрения разработанного в исследовании механизма УРО, свидетельствует о повышении эффективности управления организацией за счет использования функциональных технологий менеджмента, позволяющих выявить не только потенциальные возможности для перехода в качественно новое состояние, но и создать необходимые условия, провести упреждающие мероприятия, способствующие минимизации потерь.

### **Выводы по третьей главе**

1) Как показало исследование, реализация механизма устойчивого развития организации возможна только при доскональной проработке процессов, обеспечивающих эффективное взаимодействие всех его составляющих: организационного, функционального, технологического и информационно – обучающего блоков. С этой целью в третьей главе были разработаны: схема взаимодействия функциональных технологий менеджмента и объекта управления; схема разработки и принятия управленческого решения; а также техно-

логия прогнозирования УРО, трехуровневая технологическая модель мотивации УРО и технология организации интегративного самоменеджмента.

2) В процессе управления устойчивым развитием организации большое значение приобретает актуализация функционального и технологического блоков механизма УРО, поскольку основой развития становятся развивающиеся и развивающие функциональные технологии менеджмента, при активной поддержке информационно - обучающей системы организации. Технологизация управленческой сферы позволит однозначно понимать процессы исследования и разрешения ситуаций, возникающих в процессе деятельности современных организаций, способствует упорядочению и гармонизации управления, ускоряет процессы передачи опыта, а также создает условия для развития профессионализма сотрудников.

3) Отличительной особенностью авторской трактовки технологии прогнозирования УРО, представленной в монографии в виде алгоритма, является направленность на определение свойств и состояний организации в определенный момент времени в будущем на основе выявления тенденций и закономерностей ЖЦО, а также начала упреждающего цикла, что дает возможность принимать своевременные управленческие решения, основанные на информации о развитии организации в будущем.

4) Основой эффективной реализации механизма УРО является разработанная в процессе исследования трехуровневая технологическая модель мотивации УРО, обеспечивающая формирование мотивации к развитию элементов всех уровней интегративного самоменеджмента организации, а также мотивации активного участия деятельности сотрудников организации в работе СРК, инициирующих развитие. Алгоритм трехуровневой технологической модели мотивации УРО наглядно отображает последовательность действий, реализация которых приводит к формированию мотивации устойчивого развития организации.

5) Опираясь на парадигму нового организационного устройства, основанную на принципах самоуправления, в работе разработана и представлена в виде алгоритма технология организации интегративного самоменеджмента, которая представляет собой упорядоченность управленческих действий по объединению индивидуальных активностей, стратегических рабочих команд в интегративный самоменеджмент организации на принципах сотрудничества с целью обеспечения качественных преобразований.

6) На основе разработанных в монографии направлений повышения эффективности управления УРО, обоснована эффективность реализации механизма устойчивого развития организации, а также построена логическая схема формирования эффективности механизма устойчивого развития организации.

## Заключение

Сложность и многообразие управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления устойчивым развитием организаций, обусловили необходимость создания механизма УРО, функциональных технологий менеджмента, что позволяет обеспечивать высокий уровень и эффективность управленческих решений по осуществлению качественных преобразований в организации.

Проведенные исследования дали следующие результаты:

- в целях управления устойчивым развитием организации, предупреждения кризисных ситуаций и банкротств, рассмотрены различные теоретические подходы к определению терминологической сущности понятий «устойчивое развитие организации» и «управление устойчивым развитием организации» с позиции управляемой цикличности и динамического равновесия;
- выявлена возможность не только постоянного возобновления и модификации классической кривой жизненного цикла организации посредством введения, упреждающего цикла, позволяющего осуществлять качественные преобразования в организации, а также представлена авторская интерпретация фаз упреждающего цикла, наполненных конкретным содержанием;
- эффективное управление УРО возможно при учете влияния и значимости факторов устойчивого развития общей, рабочей и внутренней среды организации. В процессе исследования выявлено, что социальные факторы оказывают наибольшее влияние на процесс управления УРО, что позволило сделать вывод о наибольшей значимости социальной подсистемы организации в процессе управления УРО;
- определена сущность парадигмы нового организационного устройства, заключающаяся в трансформации принципов управляемой организации в принципы самоуправления;
- в монографии раскрыта сущность самоменеджмента организации, который позволяет последовательно и целенаправленно использовать испытанные методы и приемы работы индивидуальными активностями, участниками стратегических рабочих команд для повышения эффективности выполняемых управленческих действий с целью достижения конкретного результата на основе познания законов развития в целях обеспечения перехода в качественно новое состояние;
- дополнены и классифицированы принципы управления устойчивым развитием организации, а также разработаны конкретные: мотивация достижения и самомотивация развития, постоянное приращение знаний, структуризация миссии, перспективная активность, которые определяют основные положения управления устойчивым развитием организации в условиях постоянных внешних и внутренних возмущающих воздействий;
- в связи с потребностью организаций в эффективной реализации процесса управления УРО, требующего выполнения определенных функций, в работе выделены следующие группы функций управления УРО: базовые,

специфические и конкретные, реализация которых непосредственно обеспечивает устойчивое развитие организации;

- процессы мотивации устойчивого развития организации являются результатом взаимодействия процессов организации, развития, управления и информационных процессов в совокупности представляющих собой логику существования устойчиво развивающейся организации;

- разработанный механизм устойчивого развития организации способен за счет четкого взаимодействия всех составляющих его блоков обеспечивать ясное и четкое осознание индивидуальными и групповыми активностями своих задач и вовлеченность в процессы развития;

- в целях тщательной проработки процессов управления устойчивым развитием организации разработана схема взаимодействия функциональных технологий менеджмента, способствующих упорядочению управленческих процедур. Упрощению управленческих действий в процессе устойчивого развития организации будут способствовать алгоритмы функциональных технологий, предложенных в работе: прогнозирования УРО, трехуровневая технологическая модель мотивации УРО, организации интегративного самоменеджмента. В результате использования технологий менеджмента существенно повышается расчетная обоснованность принимаемых управленческих решений, снижаются потери в производстве, повышается оперативность и действенность управления УРО;

- в процессе исследования обоснована экономическая эффективность реализации механизма УРО. Экономический эффект достигается за счет упорядочения управленческих действий, сокращения цикла разработки и принятия управленческих решений в режиме реального времени, уменьшения или избежания возможных затрат.

Практическая реализация разработок авторов по методическому и организационному обеспечению процесса управления устойчивым развитием организации посредством внедрения функциональных технологий менеджмента дает положительные результаты. В результате внедрения функциональных технологий менеджмента на ООО «Механический завод» получен годовой экономический эффект в сумме 27 тысяч рублей. На предприятии ООО «Южпласт» в результате мероприятий, направленных на оптимизацию и упорядочение процесса разработки и принятия управленческих решений, а также сокращения и реорганизации структурных подразделений в процессе реализации технологий менеджмента дополнительная прибыль составила 32 тысячи рублей.

Предложенные алгоритмы функциональных технологий менеджмента направлены на обеспечение инструментальным средством системы управления устойчивым развитием организации.

## Список использованных литературных источников

- 1 **Аверьянов А.Н.** Системное познание мира: методологические проблемы / А.Н. Аверьянов – М.: Политиздат, 1985. –263 с.
- 2 Автоматизированные информационные технологии в экономике: учебник / под общ. ред. И. Т. Трубилина. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 416 с.
- 3 **Айкс Б.** От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода/ Б. Айкс, Р. Ритерман / Вопросы экономики. – 1999, №8- с. 31-39.
- 4 Акмеология: учебник / под общ. ред. А.А. Дергача. М.: Изд – во РАГС, 2002. – 650 с.
- 5 **Акофф Р.Л.** Планирование будущего корпорации/ Р. Л. Акофф - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 6 **Акофф Р.Л.** Планирование в больших экономических системах / Р. Л. Акофф – М.: Сов. Радио, 1972. – 223 с.
- 7 **Алексеева М.М.** Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева - М.: Финансы и статистика, 1997. –160 с.
- 8 **Алиев В.Г.** Теория организации: учебник / под ред. В.Г. Алиева. – М.: Луч, 1999. – 416 с.
- 9 Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению. / под ред. Б.П. Иванова. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 315 с.
- 10 Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА – М, 2002. – 432 с.
- 11 **Ансофф И.** Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519с.
- 12 **Афанасьев В.Г.** Научное управление обществом. / В.Г. Афанасьев – М.: Политиздат, 1973. – 170 с.
- 13 **Афанасьев В.Г.** Системность и общество./ В.Г. Афанасьев – М.: Политиздат, 1980. – 368 с.
- 14 **Басовский Л.Е.** Менеджмент: учебное пособие. / Л.Е. Басовский – М.: ИНФР, 2002. – 216 с.
- 15 **Bednar D.A.** “Relationships Between Communicator Style and Managerial Performance in Complex Organizations: A Field Study” / D.A. Bednar, Journal of Business Communication, vol. 19 (1982), pp. 51 – 76.
- 16 **Белопольский Н.Г.** Основы производственно – хозяйственной энвироники. / Н.Г. Белопольский – М.: Экономика, 1990. – 188 с.
- 17 L. von Bertalanffy. General System Theory. Foundations, Development, Applications. New York, 1969. - 233 с.
- 18 **Беляев А.А.** Системология организации: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Короткого. – М.: ИНФРА – М, 2000.–182 с.
- 19 **Блауберг И.В.** Становление и сущность системного подхода. / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин – М.: Наука, 1973. – 270с.



20 **Блинов А.О.** Искусство управления персоналом: учебное пособие для экономических колледжей и вузов./ А.О. Блинов, О.В. Василевская - М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.

21 **Богатко А.Н.** Система управления развитием предприятия (СУРП). / А.Н. Богатко – М.: Финансы и статистика, 2001. – 240 с.: ил.

22 **Богданов А. А.** Всеобщая организационная наука (Тектология). / А. А. Богданов – 2-е изд. доп. изд – во «Книга» Ленинград – Москва, 1929. – 221с.

23 Большой англо-русский словарь: изд. 2 – е, испр. и доп. / автор сост. Н.В. Адамчик – Мн.: Современный литератор, 1989. – 1168 с.

24 Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов – СПб: «Норинт», 2000. – 1536 с.

25 Большой экономический словарь / под. ред. А.Н. Азрилияна – 3-е изд. Стереотип. – М.: Институт новой экономики, 1998 – 864с.

26 **Брунер Р.Ф.** Краткий курс МВА.: пер. с англ./ Р.Ф. Брунер и др – М.: ЗАО «Олимп –Бизнес», 2000. – 384 с.

27 **Бухалков М.И.** Внутрифирменное планирование: учебник. – 2 – е изд., испр. и доп. / М.И. Бухалков – М.: ИНФРА, 2000. – 400 с.

28 **Валуев С. А.** Организационное обеспечение систем управления научными исследованиями ВУЗа. / С.А. Валуев, Л.И. Евенко – М.: Высшая школа, 1983. – 112 с.

29 **Варламов К.И.** Личная технология (самоменеджмент). / К.И. Варламов, В.С. Кирпичев – М.: 1993. – 169 с.

30 **Вершигора Е.Е.** Менеджмент: учеб. пособие. / Е.Е. Вершигора – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА, 2002. – 283 с.

31 **Веселовский А.В.** Оптимизация структуры пунктов сбора информации САЦНТИ. В кн. Моделирование экономических процессов. / А.В. Веселовский, А.Л. Кадыров - М.: МЭСИ, 1984. – с.131 – 138.

32 **Веснин В.Р.** Основы менеджмента. / В.Р. Веснин – М: Ин-т международного права и экономики им. А.С. Грибоедова. 1999. – 480 с.

33 **Вильям Дж. Стивенсон** Управление производством пер. с англ. / Вильям Дж. Стивенсон – М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.: ил.

34 **Виссема Х.** Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. / Х. Виссема – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.

35 **Виханский О.С.** Менеджмент: учебник. – 3 – е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумова – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.

36 **Воронин А.Г.** Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики. / А.Г. Воронин – М.: Финансы и статистика, 2002. – 176 с.:ил.

37 **Герасимов Б.К.** Технологии менеджмента. / Б.К. Герасимов, В.В. Морозов – Самара: СГТУ, 2001. - 182с.

38 **Герчикова И.Н.** Менеджмент: учебник. / И.Н. Герчикова – 3 – е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.

39 Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья).- М.: ИД «Юриспруденция», 2003. – 384с.

40 **Гительман Л.Д.** Преобразующий менеджмент: Лидерам организации и консультантам по управлению. Учебное пособие. - М. Дело, 1999. – 496 с.

41 **Голубков Е.П.** Маркетинговое исследование: теория, методология и практика. / Е.П. Голубков - М.: Изд – во «Финпресс», 2000. – 464 с.

42 **Гутгарц Р.Д.** Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц – М.: Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», 2002, № 5. – с. 105 – 117.

43 **Данько Т.П.** Развитие методологических основ теории управления маркетингом. – Автореферат диссер. д.э.н. Т.П. Данько – СПб: Госуниверситет экономики и финансов, 1997. – 46 с.

44 **Джонсон Р.** Системы и руководство (Теория систем и руководство системами). / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг – М.: 1971. - 426 с.

45 **Дракер Питер Ф.** Практика менеджмента. / Дракер Питер Ф. / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 398 с.: ил.

46 **Доблаев В.Л.** Организационное поведение. / В.Л. Доблаев – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. – 320 с.

47 **Добротворский И.Л.** Технологии успеха: все, что вам нужно знать о достижении успеха. / И.Л. Добротворский – М.: «КСП», 1996. – 192 с.

48 **Другов Н.К.** Стратегия антикризисного управления предприятием. - Автореферат диссер. д. э.н. Н.К. Другова – СПб: Госуниверситет экономики и финансов, 1998. – 22 с.

49 **Ермохина Н.Г.** Воспитание умения саморегуляции поведения у младших школьников. - Автореферат диссер. канд. пед. наук. Н.Г. Ермохина – Челябинск: Челябинский государственный педагогический университет, 2001. – 43 с.

50 **Ерохина Е.А.** Теория экономического развития: системно - синергетический подход. / Е.А. Ерохина – Томск: Из-во Томского госуниверситета, 1999. – 160 с.

51 **Журавлев П.В.** Методология управления персоналом предпринимательских организаций. - Автореферат диссер. д.э.н П.В. Журавлева – М: Рос. эконом. академия им. Г.В. Плеханова, 1998. – 33 с.

52 **Журавлев П.В.** Персонал. Словарь понятий и определений. / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов – М.: «Экзамен», 1999. – 512 с.

53 **Заичкин Н.И.** Управленческие решения в информационном пространстве промышленных организаций. - Автореферат диссер. д.э.н. Н.И. Заичкина - М.: ГОУВПО Госуд. университет управления, 2004. – 57с.

54 **Зеленцова Л.С.** Механизм развития управления производством. Монография. / Л.С. Зеленцова - М.: ГАУ им. С. Орджоникидзе, 1993. – 231с.

- 55 **Иванов В.Н.** Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 327 с.
- 56 **Иванчук Н.В.** Потребности социалистической личности. - Автореферат дисс. канд. псих. наук Н. В. Иванчук - М.: Мысль, 1986.- 37с.
- 57 **Инновационный менеджмент.** Справочное пособие./ под ред. П.Н. Завлина и др. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1998. – 568 с.
- 58 **Ильин Е.П.** Мотивация и мотивы. / Е.П. Ильин - СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
- 59 **Каган М.С.** Человеческая деятельность: опыт системного анализа. / М.С. Каган – М.: Политиздат, 1974. –328 с.
- 60 **Кабушкин Н.И.** Основы менеджмента. / Н.И. Кабушкин – М.: ТОО «Остожье», 1999. –336с.
- 61 **Каверин С.Б.** Мотивация труда. / С.Б. Каверин - М.: Изд – во «Институт психологии РАН», 1998. – 224 с.
- 62 **Каверзин Н.** Метод кнута и пряника. Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин - М.: Журнал «Служба кадров», № 8, 2002, – с. 32 -37.
- 63 **Казанцев А.К.** Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: учебное пособие. / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова – М.: ИНФРА – М, 1998. – 367 с.
- 64 **Как добиться успеха: Практические советы деловым людям** / под общ. ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Политиздат, 1991. – 510 с.
- 65 **Калигин Н.А.** Принципы организационного управления. / Н.А. Калигин – М.: Финансы и статистика, 2003. – 272 с.: ил.
- 66 **Карасев А.Б.** О развитии российской системы корпоративного управления предприятием / А.Б. Карасев - М.: Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», 2003, № 5. – с. 3 – 14.
- 67 **Классики менеджмента** / под ред. М. Уорнера / пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптулевского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.: ил.
- 68 **К.Клок, Дж.Голдсмит** Конец менеджмента./ К.Клок, Дж.Голдсмит – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
- 69 **Кнорринг В.И.** Искусство управления. учебник. / В.И. Кнорринг – М.: Изд. БЕК, 1997. – 387с.
- 70 **Кондратьев Н.Д.** Большие циклы конъюнктуры и теории предвидения. Избранные труды / под ред. Абалкина Л.И. / Н.Д. Кондратьев – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 767 с.
- 71 **Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию** // Российская газета. 9 апреля, 1996. – 1– 9 с.
- 72 **Конюхов Н.А.** «Словарь – справочник по психологии» / Н.А. Конюхов - М.: 1996. – 513 с.
- 73 **Корниенко В.И.** Основы менеджмента устойчивого развития: Курс лекций./ В.И. Корниенко – М.: СТУПЕНИ, 2002. – 256 с.
- 74 **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента. учебное пособие. / Э.М. Коротков – М.: ДЕКА, 1997.- 267с.

75 **Краевский В.В.** Методология педагогического исследования: Пособие для педагога – исследователя./ В.В. Краевский – Самара: Изд – во СГПИ, 1994. – 45 с.

76 **Кристофер Э.** Тренинг в рекруитменте. / Э. Кристофер, Л. Смит – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.

77 **Кузнецов Ю.В.** Основы менеджмента. / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных – СПб: Изд – во ОЛБИС, 1997. – 193 с.

78 **Кузнецов Ю.В.** Теория современного менеджмента и организационные инновации в современных условиях. – Автореф. дисс. д-ра экон. наук. Ю.В. Кузнецова – СПб: СПб гос. ун – т, 1995. – 41 с.

79 **Г. Кунц** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. / Г. Кунц, С. О’Доннел пер. с англ. – М.: «Прогресс», 1981. 1том - 496 с. 2том - 512 с.

80 **Лагоша Б.А.** Анализ и синтез в системах отраслевого управления. / Б.А. Лагоша, В.Г. Шаркович – М.: наука, 1978. – 264 с.

81 **Лебедев О.Т.** Основы менеджмента./ О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская учебное пособие под ред. О.Т. Лебедева. Изд. 2-е доп. – С- Петербург: Изд. Дом «МиМ», 1997. - 193 с.

82 **Лось В.А.** О понятии «устойчивое развитие». / В.А. Лось – М.: Консультант директора, № 11(119) 2000. – 2 - 4 с.

83 **Лукашевич В.В.** Основы менеджмента в торговле: учебник для сред. спец. учебн. зав. – 2 - е изд., перераб. и доп. / В.В. Лукашевич – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1998. – 238 с.

84 Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / под ред. А.Ф. Кудряшова. – Петрозаводск: Из – во «Петроком», 1992. – 318 с.

85 **Локтионов М.В.** Системный подход в менеджменте. / М.В. Локтионов – М.: Генезис, 2000. – 288 с.: ил.

86 **Макашов И.Н.** Управление структурой предприятия. / И.Н. Макашов – М.: Общество «Знание России», 1995. – 64 с.

87 **Марченко Т.А.** Природа потребностей и их формирование. Автореферат дисс. канд. фил. наук. Т.А. Марченко - М.: МГУ, 1982.- 41с.

88 **Малыхина А.И.** Экономико-организационные основы координации принятия решений в предпринимательской деятельности. - Автореферат диссер. д. э.н. А.И. Малыхина – СПб: Госуниверситет экономики и финансов, 1997. – 32 с.

89 **Маршев В.И.** История управленческой мысли и бизнеса, V международная конференция «Проблемы измерений в управлении организацией: история, современность, будущее». / В.И. Маршев – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002. – 357 с.

90 **Масленникова Н.П.** Управление развитием организации. / Н.П. Масленникова – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.

91 **Маслоу А.** Маслоу о менеджменте / А. Маслоу пер. с англ. Н. Левкина, А. Чех, -СПб.: Питер, 2003. – 416 с.

92 **Матеров И.В.** Факторы развития «новой экономики» в России. // Экономист. – 2003, №2 – 37-43с.

93 **Мелибрда Е.** Я – Ты – Мы: Психолог. возможности улучшения общения: пер. с польск. под ред. А.А. Богдалева./ Е. Мелибрда – М.: Прогресс, 1986. – 256 с.: ил.

94 Менеджмент организации. учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА – М, 1995. – 432 с.

95 Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2003. – 528 с.

96 **Мескон М.Х.** Основы менеджмента: пер. с англ. – 2 – е изд. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2001. – 800 с.

97 **Мильнер Б.З.** Системный подход и организация управления. / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, И.С. Рапопорт – М.: Экономика, 1998. – 224 с.

98 **Мильнер Б.З.** Теория организации: Учебник. – 2 – е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер – М.: ИНФРА–М, 2000. – 480 с.

99 **Могилевский В.Д.** Методология систем: вербальный подход / Отделение экономики РАН; науч. – ред. совет изд-ва «Экономика»./ В.Д. Могилевский – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 251 с.

100 **Морозов Ю.П.** методологические основы организации управления технологическими инновациями в условиях рыночных отношений. - Автореферат диссер. д. э.н. Ю.П. Морозова – Н. - Новгород: Нижегородский госуниверситет, 1997. – 46 с.

101 **Мухин В.И.** Основы теории управления: учебник для вузов / В.И. Мухин - М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 256 с.

102 **Мюллер В.К.** Англо – русский словарь – 24 - е изд., / В.К. Мюллер - М.: Рус. яз., 1992. – 848 с.

103 Научная основа стратегии устойчивого развития Российской Федерации / под ред. М.И. Залиханова, В.М. Матросова, А.М.Шелехова. – М.: Издание Государственной Думы, 2002. – 197 с.

104 Нововведения в муниципальном управлении образованием: Пособие для руководителей и сотрудников муниципальных органов управления / под ред. Н.Д. Малахова. – М.: Новая школа, 1997. – 96с.

105 Новый энциклопедический словарь. / гл. ред. А.М. Прохоров – М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. – 1456 с.: ил.

106 Областной статистический ежегодник: Стат. Сб./ облкомстат. – Оренбург. 2003. – 430 с.

107 Общая теория управления. Курс лекций / под ред. А.А. Беляева, К.И. Варламова, Н.П. Пишулина. – М.: 1994. – 189 с.

108 Общение и оптимизация совместной деятельности / под ред. Г.М. Андреевой и Я. Яноушека. – М.: Изд – во МГУ, 1987. – 304 с.

109 Общий и специальный менеджмент: учебник / общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин – М.: Изд – во РАГС, 2000.- 568 с.

- 110 **Овчаренко Г.В.** Рыночная концепция инновационного процесса: подходы, версии, модели. - Автореферат диссер. д. э.н. Г.В. Овчаренко – Ростов-на-Дону: Рос. гос. университет, 1998. – 48 с.
- 111 **Огарков А.А.** Теория организации: методологические аспекты. / А.А. Огарков – Волгоград: Изд – во ВАГС, 1998. – 246 с.
- 112 **Ожегов В.И.** Словарь русского языка: ок. 57000 слов / под ред. чл. – корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 20 – е изд. стереотип. – М.: Рус. яз., 1988. – 750 с.
- 113 **Ойхман Е.Г.** Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
- 114 Основы теории управления войсками. – М.: Воениздат, 1984.- 129 с.
- 115 Основы управления. учебное пособие / под ред. В.П. Радукина. – М.: Высшая школа, 1986. –271 с.
- 116 Организация, планирование и управление машиностроительным предприятием: учебник. В 2- х частях / под ред. В.А. Летенко, Б.Н. Родионова – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 1979. – 296 с., ил.
- 117 Организационная психология / сост. и общ. редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.: ил.
- 118 **Острейховский В.А.** Теория систем: учебник для ВУЗов / В.А. Острейховский – М.: Высшая школа, 1997. – 240 с.
- 119 **О’ Шоннеси Дж.** Принципы организации управления фирмой. / О’ Шоннеси Дж. – М.: ООО «МТ Пресс», 1999. –296 с.
- 120 **Павлов В.В.** Методологические аспекты управления. / В.В. Павлов – М.: Мысль, 1981. – 176 с.
- 121 **Панкратов А.В.** Телеология и принцип необратимости / А.В. Панкратов - М.: Журнал «Вопросы философии», 2003, №8. – с. 73- 85.
- 122 **Петров Ю.П.** Новые главы теории управления. / Ю.П. Петров - СПб.: – 2000. - 155с.
- 123 **Пирязев В.Р.** формирование организационной структуры управления предприятием с учетом трудовых факторов. - Автореф. диссертации к.э.н. В.Р. Пирязев – Оренбург.: ОГУ, 2001. –34 с.
- 124 **Портер М.** Конкуренция. / пер. с англ. / учеб. пособие. / М. Портер – М.: «Издательский дом Вильямс», 2000. – 495 с.
- 125 **Попов В.М.** Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений. Учебное пособие для ВУЗов. / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, В.В Филиппов – М.: КноРус, 2001. – 384 с.
- 126 Практика обучения действием / под ред. М. Педлера; пер. с англ. под ред. О.С. Виханского. – М.: Гардарики, 2000. – 336 с.
- 127 **Пригожин И.Р.** Время, хаос, квант: К решению парадокса времени / И.Р. Пригожин, И. Стенгерс - М.: Прогресс, 1999. - 268 с.
- 128 Промышленная логистика. Логистико – ориентированное управление организационно – экономической устойчивостью промышленных

предприятий в рыночной среде / под ред. А.А. Колобова. - М.: Изд - во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1997. – 204 с.

129 Психология. Учебник для экономических вузов / под ред. В.Н. Дружинина. - СПб.: Питер, 2000. - 672 с.

130 **Раицкий К.А.** Экономика предприятия. / К.А. Раицкий – М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 624 с.

131 **Райзберг Б.А.** Управление экономикой. учебник / Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО «Бизнес – школа» «Интел – Синтез», 1999. – 784 с.

132 **Рапопорт А.** Математические аспекты абстрактного анализа систем // Исследование по общей теории сложных систем: Сб. пер. / пер. с англ. и польск. под общ. ред. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. – М.: Прогресс, 1969. – с. 83 –106.

133 **Распопов В.В.** Самоменеджмент как фактор повышения эффективности менеджмента частных промышленных предприятий. - Автореферат диссер. к.э.н. В.В. Распопов – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2002. – 32 с.

134 **Рикки Хант** Как создать интеллектуальную организацию / Рикки Хант, Тони Базан пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 230 с.

135 **Рисин И.Е.** Теоретические основы управления предприятием в реформируемой экономике России. - Автореферат диссер. д. э.н. И.Е. Рисина – Воронеж: Воронеж. гос. университет, 1998. – 37 с.

136 **Родионова В.М.** Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. / В.М. Родионова, М.А. Федотова – М.: Изд – во «Перспектива», 1995. – 98 с.

137 Российский статистический ежегодник. 2002: Стат. Сб./ Госкомстат России. – М.: 2002. - 690 с.

138 Российская социологическая энциклопедия. / под общей редакцией академика РАН Г.В. Осипова. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА 1998. – 672 с.

139 Руководство сотрудниками фирмы: учеб. пособие для вузов / под общ. ред. А.А. Крылова, Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2002. – 352с.

140 **Румянцева З.П.** Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. / З.П. Румянцева – М.: ИНФРА – М, 2001. – 304 с.

141 **Русанова У.Ю.** Управление предприятием методами системного контроля. - Автореферат диссер. д. э.н. У.Ю. Русановой – Хабаровск: гос. академия экономики и права, 1998. – 24 с.

142 **Русинов Ф.М.** Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: учеб. пособие. / Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин – М.: ИНФРА – М, 1996. – 352 с.

143 Самоуправление и ускорение социально – экономического развития СССР / под ред. С.В. Рогачева. – М.: Экономика, 1987. – 271 с.

- 144 **Сатановский Р.Л.** Самоуправление и хозрасчет: как организовать производство? / Р.Л. Сатановский, Б.А. Байдалаков – Л.: Лениздат, 1990. – 124 с.: ил.
- 145 **Сериков Г.Н.** Теоретические основы системного управления. / Г.Н. Сериков - Челябинск: ЧИПКРО, 1993. – 171 с.
- 146 **Скоблева И.П.** Формирование и управление эффективностью предприятия в рыночной экономике. - Автореферат диссер. д. э.н. И.П. Скоблевой – СПб: СПб госуниверситет экономики и финансов, 1993. – 42 с.
- 147 Словарь – справочник менеджера БСЭ \ под ред. М.Г. Лапусты – М.: ИНФРА – М, 1996. – 698 с.
- 148 **Смирнов Э.А.** Основы теории организации: учебное пособие для вузов. / Э.А. Смирнов – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375с.
- 149 **Смолкин А.М.** Менеджмент: основы организации: учебник. / А.М. Смолкин – М.: ИНФРА – М, 2002. – 248 с.
- 150 **Сморгунов Л.В.** Политология: учеб. пособие / Л.В. Сморгунов, В.А. Семенов - СПб, 1996. – 205 с.
- 151 Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия, 1989. – 1632 с.
- 152 Социальный менеджмент: учебник / под ред. Д.В. Валового. – М.: ЗАО «Бизнес школа» «Интел – Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. – 392 с.
- 153 Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. Редактор – координатор – академик РАН Г.В. Осипов. – М.: Норма - ИНФРА – М., 1998. – 488 с.
- 154 **Спицнадель В.Н.** Теория и практика принятия оптимальных решений. учеб. пособие. / В.Н. Спицнадель - СПб.: Издательский дом «Бизнес – пресса», 2002. - 394 с.: ил.
- 155 **Степин В.С.** Саморазвивающиеся системы и постнеклассическая рациональность // В.С. Степин – М.: Журнал «Вопросы философии», 2003, №8. – с. 5- 17.
- 156 Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.: ил.
- 157 Теория организации: учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 320 с.
- 158 Теория развития. Сборник статей. под ред. проф. В.А. Фаусека. Сиб., Брокгауз – Ефронь, 1904. – 237 с.
- 159 Теория управления: учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд – во РАГС, 2003. – 558 с.
- 160 **Титова З.А.** Технологии управления изменениями на фирме: учебное пособие / З.А. Титова, В.И. Либерзон, под ред. В.И. Ирикова. – 2 –е изд., перераб. / МФТИ. М.: 1997. – 43 с.
- 161 **Тихонравов Ю.В.** Теория управления. / Ю.В. Тихонравов - М.: Вестник, 1997. – 250 с.



- 162 **Токарев В.Ф.** Самоменеджмент: методология и практика. / В.Ф. Токарев – Нижний Новгород: Изд – во НГЛУ им. Н.А. Добролюбова, 1999. – 136 с.
- 163 **Тронин Ю.Н.** Менеджмент и проектирование фирмы: учеб. пособие для ВУЗов. / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Маслеченко – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 415 с.
- 164 **Уемов А.И.** Системный подход и общая теория систем. / А.И. Уемов – М.: Мысль, 1978. – 272 с.
- 165 **Умарова М.С. Н.А. Умнова** Концепция о живой материи, ее происхождении и современные представления // М.С. Умарова, Н.А. Умнова - М.: Журнал «Философские науки», 2003, № 6 – с. 76 -86.
- 166 Управление персоналом. Энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА – М, 1998. – 597с.
- 167 Управление персоналом: учебник / общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд – во РАГС, 2002. – 488 с.
- 168 **L. Urwick.** The Elements of Administration New York, Harper and Row, Publishers, Incorporated, 1994. - 438 p.
- 169 **Урсул А.Д.** Устойчивое развитие и обеспечение безопасности. / А.Д. Урсул, А.П. Романович – М.: Философские науки, 2003. – с.5-16.
- 170 **Усманова К.Ф.** Рыночные условия развития регионального предпринимательства. – Автореферат диссер. д. э.н. К.Ф. Усмановой – Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 1996. - 32 с.
- 171 **Уткин Э.А.** Курс менеджмента./ Э.А. Уткин – М.: Зеркало, 1998. – 624 с.
- 172 **Файоль А.** Общее и промышленное управление./ А. Файоль – М.: 1991. – 176 с.
- 173 **Фатхутдинов Р.А.** Стратегический менеджмент./ Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО «Бизнес – школа» Интел – Синтез, 1998. – 416 с.
- 174 **Фатхутдинов Р.А.** Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. / Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 1997. – 352 с.
- 175 **Федулов Ю.Г.** Основы автоматизированного управления. Ч. 2 Анализ и синтез систем управления. Учебное пособие. / Ю.Г. Федулов – М.: РВСН, 1996. – 367 с.
- 176 Физический энциклопедический словарь. \ гл. ред. А.М. Прохоров, ред. кол. Д.М. Алексеев, А.М. Бонч – Бруевич, А.С. Боровик – Романов и др. – М.: Сов. Энциклопедия, 1984. – 944 с.: ил.
- 177 Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – 5 – е изд. – М.: Политиздат, 1987. – 590 с.
- 178 **Хаген Г.,** Синергетика: Иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах: пер. с англ. / Г. Хаген – М.: Мир, 1985. – 259 с.
- 179 **Хан Д.** Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Д. Хан – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

180 **Хацкель М.Г.** Составление блок – схем алгоритмов вычислительных задач. Методические указания. / М.Г. Хацкель, С.Г. Абламунец, Б.М. Лейбельман - Куйбышев, 1977. – 16 с.

181 **Хекхаузен Х.** Мотивация и деятельность. – Т.1. / Х. Хекхаузен – М.: Педагогика, 1986. – 406 с.

182 **Хроленко А.Т.** Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. / А.Т. Хроленко – М.: Экономика, 1996. – 139 с.

183 **Цыгичко В.Н.** Руководителю о принятии решений. – 2 –е изд., испр. и доп. / В.Н. Цыгичко – М.: ИНФРА – М, 1996. - 312с.

184 **Чайковский Ю.В.** Элементы эволюционной диатроники. / отв. ред. И.А. Акчурин; АН СССР, Ин-т истории естествознания и техники. / Ю.В. Чайковский – М.: Наука, 1990. - 270 с.

185 **Шаталова Н.И.** Трудовой потенциал работника: учеб. пособие для вузов. / Н.И. Шаталова – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 399 с.

186 **Шегда А.В.** Основы менеджмента. / А.В. Шегда - К.: Общество «Знание», КОО, 1998. – 512 с.

187 **Шеин В.И.** Корпоративный менеджмент: опыт России и США./ В.И. Шеин, А.В. Шуплев, А.А. Володин – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 28 с.

188 **Шеметов П.В.** Теория организации: Курс лекций. / П.В. Шеметов -М.: ИНФРА – М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 176 с.

189 **Шеремет А.Д.** Теория экономического анализа: Учебник – 5 – е изд., доп. и перераб. / А.Д. Шеремет, М.И. Баканов – М.: Финансы и статистика, 1997. – 416 с.

190 **Шептулин А.П.** Система категорий диалектики. / А.П. Шептулин – М.: Наука, 1967.–375с.

191 Энциклопедия психологических тестов. Личность, мотивация, потребность. – М.: ООО «Издательство АТС», 1997. – 300 с.

192 **Юдин Б.Г.** Организация / БСЭ. – 3 – е изд. Т. 18. / Б.Г. Юдин – М.: Советская энциклопедия, 1974. – 679 с.

## Приложение А

### АНКЕТА

#### Определение мотивации к развитию персонала организации

1. Разместите по приоритетам от 1 до 9 ваши целевые установки на службе:

- а) приобретение новых знаний и умений;
- б) престиж и положение;
- в) уверенность в завтрашнем дне;
- г) возможность независимо мыслить и действовать;
- д) более высокая зарплата, увеличение льгот или и то и другое;
- е) продвижение по службе;
- ж) личный рост и развитие;
- з) признание руководством вашей компетентности;
- к) внести свой вклад в развитие организации

2. Приветствуется ли в вашей организации нестандартный образ мышления и стремление сотрудников к профессиональному развитию?

- Да
- Нет
- Не знаю

3. Создаются ли в вашей организации условия для развития сотрудников, отличающихся творческим потенциалом?

- Да
- Нет
- Не знаю

4. Если окажется, что у вас нет основных знаний, необходимых для вашей работы, готовы ли вы учиться, чтобы приобрести требуемые знания?

- Да
- Нет
- Не знаю

5. Насколько, по вашему мнению, вы используете свой потенциал на работе (в %)?

---

6. Что вас больше всего привлекает в вашей работе?

---

7. Назовите события, произошедшие в вашей организации, которые повлияли на вашу карьеру, а также на деятельность организации в целом?

---

---

**8.**Какие события, происходящие в вашей организации, волнуют вас больше всего?

---

—

---

—

**9.**Создаются ли условия для инновационной деятельности сотрудников в вашей организации?

Да

Нет

Не знаю

**10.**Разместите по приоритетам качества сотрудников, которые ценятся в вашей организации больше всего.

а) упорство и целеустремленность;

б) самостоятельность, инициативность;

в) способность рационально организовать собственную деятельность;

г) готовность к изменениям и способность быстро адаптироваться к новым условиям;

д) способность к работе в команде;

е) решительность;

ж) коммуникативные способности;

з) способность к обучению

**11.**Какие, по вашему мнению, кадры способны идти навстречу проблемам и вызовам, действовать в опережающем режиме? Охарактеризуйте одним словом.

---

**12.** Испытываете ли вы удовлетворение от работы, требующей полной отдачи сил?

Да

Нет

Не знаю

**13.** Большинство рабочих мест требуют (отметьте не более трех пунктов):

а) серьезных технических знаний;

б) серьезных специальных знаний;

в) более гибких функциональных связей;

г) высшего образования;

д) большей автономии для работника

**14.** Существующие должностные обязанности в вашей компании становятся:

а) менее стабильными;

- б) менее однообразными;
- в) более сложными;
- г) не столь жестко определенными;
- д) с более гибким трудовым распорядком.

**15.** Под карьерным ростом в вашей компании подразумевается (отметьте не более трех пунктов):

- а) выполнение обязанностей, требующих серьезных умений и навыков;
- б) создание условий для развития;
- в) карьерное развитие, подразумевающее владение необходимыми навыками;
- д) продолжение обучения.

**16.** Уверенность в трудоустройстве больше не основывается на конкретном месте работы. С чем она, по вашему мнению, будет ассоциироваться в будущем:

- а) с постоянным обучением;
- б) с готовностью брать на себя новые обязанности;
- в) с работой в различных группах, рабочих командах, самостоятельных коллективах.

**17.** Передача дополнительных полномочий работникам вашей организации означает, что им придется:

- а) научиться справляться со многими неясными аспектами своей деятельности;
- б) справляться с изменениями ответственности;
- в) иметь дело с нечетко определенными заданиями;
- г) осознать, что больше нельзя будет опираться на стандартные процедуры;
- д) для достижения целей укреплять сотрудничество с коллегами.

**18.** В целях устойчивого развития организации нуждаются в сотрудниках, которые (определите критерии по мере значимости):

- а) смогут постоянно искать способы улучшения качества технологий и результатов работы;
- б) будут стремиться находить новые, более эффективные способы выполнения работы;
- в) будут не удовлетворены существующим положением вещей;
- г) использовать новые технологии;
- д) будут прилагать все силы, стараясь добиться успеха.

**19.** Важнейшая цель поиска и отбора персонала состоит в том, чтобы (выделите не более трех пунктов):

- а) выяснить, какие рабочие места внутри компании требуют новых навыков, и обеспечить их внедрение;
- б) отобрать и нанять на работу сотрудников, которые смогут эффективно и быстро перестраиваться;
- в) обратить внимание соискателей на то, что компания приветствует и активно внедряет практику постоянного обучения;
- г) организовать эффективную деятельность рабочих команд и самоуправляемых организационных структур;

д) нанимать на работу тех людей, которые смогут адаптироваться к изменяющимся требованиям.

**20.**Какая из перечисленных функций управления персоналом, по вашему мнению, приобретает в новом веке наибольшее значение (определите по мере значимости от 1 до 5):

- а) премирование, предусматривающее вознаграждение заслуг сотрудников вне зависимости от должности;
- б) внедрение технологий управления, направленных на осуществление организационных изменений;
- в) помощь сотрудникам в планировании своей профессиональной деятельности;
- г) мотивация персонала на карьерное развитие;
- д) поиск и отбор опытных сотрудников, которые бы оказывали помощь своим коллегам и осуществляли бы обучение на рабочем месте.

**21.**Желательно иметь программу развития карьеры для сотрудников с высоким потенциалом, поскольку это позволит (выделите не более трех пунктов):

- а) организации устойчиво развиваться;
- б) внедрить программу продвижения менеджеров высшего и среднего звена;
- в) уменьшить количество организационных уровней;
- г) создать целеустремленную элиту менеджеров;
- д) выделить профессионалов с долгосрочным потенциалом роста.

**22.**Какие причины, по вашему мнению, побуждают компании проводить обучение сотрудников (выделите не более трех пунктов):

- а) стремление компании к устойчивому развитию;
- б) стремление продемонстрировать, что компания заботится о своих сотрудниках;
- в) обучение помогает согласовать планы организации и направление развития с целями сотрудников;
- г) помощь людям адаптироваться к переменам и успешно работать в изменившихся условиях;
- д) обучение способствует самореализации персонала.

*Спасибо за сотрудничество!*

## Приложение Б

### Анализ результатов анкетирования по определению мотивации к развитию персонала организации

<b>Вопрос</b>	<b>Общий показатель</b>
Разместите по приоритетам ваши целевые установки на службе	1) личный рост и развитие – 28,8 % 2) внести свой вклад в развитие организации – 27,5 % 3) престиж и положение – 19,2 % 4) другие факторы – 24,5 %
Приветствуется ли в вашей организации нестандартный образ мышления и стремление сотрудников к развитию?	1) да-82,5% 2) нет-14% 3) не знаю- 3,5%
Создаются ли в вашей организации условия для развития сотрудников, отличающихся творческим потенциалом ?	1)да-73% 2) нет- 4% 3) не знаю- 3%
Готовы ли вы учиться, чтобы приобрести требуемые знания?	1)да-97,6% 2) нет-1% 3) не знаю- 1,4%
Насколько, по вашему мнению, вы используете свой потенциал на работе?	на 81% (среднее значение)
Что вас больше всего привлекает в вашей работе?	1)возможность работать в коллективе – 42 % 2) достойная заработная плата – 26,5 % 3) непосредственно выполняемая работа – 19,8 % 4) другие факторы – 11,7 %
Назовите события, произошедшие в вашей организации, повлияли на вашу карьеру и на деятельность организации в целом?	1)реорганизация - 42 % 2)смена руководства – 32 % 3)сокращение кадров – 15% 4) другие факторы – 11 %
Какие события, происходящие в вашей организации, волнуют вас больше всего?	1) задержка заработной платы – 32,5 % 2) межличностное общение – 32,25 3) перспективы организации и личные

	<p>планы – 21,8 %</p> <p>4) другие факторы – 13,5 %</p>
Создаются ли условия для инновационной деятельности сотрудников в вашей организации?	<p>1) да -72,5%</p> <p>2) нет -22%</p> <p>3) не знаю - 4,5%</p>
Разместите по приоритетам качества сотрудников, которые ценятся в вашей организации?	<p>1) способность к обучению –28,5 %</p> <p>2) способность рационально организовать свою деятельности – 26,5 %</p> <p>3) способность к работе в команде – 21,8%</p> <p>4) другие факторы –23,2 5</p>
Какие, по вашему мнению, кадры способны идти навстречу проблемам и вызовам, действовать в опережающем режиме?	<p>1) квалифицированные - 56 %</p> <p>2) образованные – 21,5 %</p> <p>3) целеустремленные – 11,8 %</p> <p>4) другие характеристики – 10,7 %</p>
Испытываете ли вы удовлетворение от работы, требующей полной отдачи сил?	<p>1) да-79 %</p> <p>2) нет-14,6%</p> <p>3) не знаю – 6,4 %</p>
Большинство рабочих мест требуют (отметьте не более трех пунктов)	<p>1) серьезных специальных знаний 38,5 %</p> <p>2) высшего образования 30 %</p> <p>3) серьезных технических знаний 21,5 %</p> <p>4) другие факторы – 10 %</p>
Существующие должностные обязанности в вашей компании становятся	<p>1) более сложными 38,5 %</p> <p>2) менее однообразными 21,3 %</p> <p>3) не столь жестко определенными 20,2%</p> <p>4) другие факторы – 20 %</p>
Под карьерным ростом в вашей компании подразумевается	<p>1) акцент на продолжение обучения 43 %</p> <p>2) условия для развития 31,6 %</p> <p>3) карьерное развитие 14,6 %</p> <p>4) другие факторы – 10,8 %</p>
Уверенность в трудоустройстве больше не основывается на конкретном месте работы. С чем она, по вашему мнению, будет ассоциироваться в будущем?	<p>1) с готовностью брать на себя новые обязанности - 44, 5 %</p> <p>2) с работой в группах, командах - 33,5 %</p> <p>3) с постоянным обучением - 22 %</p>
Передача дополнительных полномочий работникам вашей организации означает, что им придется:	<p>1) справляться с изменением ответственности –27 %</p> <p>2) справляться с неясными аспектами деятельности – 21,7 %</p> <p>3) укреплять сотрудничество с коллегами 21,3 %</p> <p>4) другие факторы – 30%</p>



<p>В целях устойчивого развития организации нуждаются в сотрудниках, которые</p>	<p>1) используют новые технологии – 30,6 %  2) стараются добиться успеха – 27,8 %  3) будут не удовлетворены существующим положением вещей – 19,8 %  4) другие факторы – 21,8 %</p>
<p>Важнейшая цель поиска и отбора персонала в сегодняшних условиях и в перспективе состоит в том, чтобы выделить</p>	<p>1) сотрудников, умеющих перестраиваться – 38,9%  2) умеющих адаптироваться – 24,2 %  3) способных организовать эффективно деятельность рабочих групп – 21,2 %  4) другие факторы – 15,7 %</p>
<p>Какая из перечисленных функций управления персоналом, по вашему мнению, приобретает в новом веке наибольшее значение</p>	<p>1) внедрение технологий управления, направленных на орг. развитие – 38,5 %  2) мотивация персонала к карьерному развитию – 25 %  3) поиск и отбор опытных сотрудников, обучающих на рабочем месте – 18,5 %  4) другие факторы – 18 %</p>
<p>Желательно иметь программу развития карьеры для сотрудников с высоким потенциалом, поскольку это позволит:</p>	<p>1) организации устойчиво развиваться – 43,6 %  2) позволит выделить профессионалов с потенциалом к росту – 26,4 %  3) позволит создать элиту целеустремленных менеджеров - 14,8 %  4) другие факторы – 15,2 %</p>
<p>Какие причины, по вашему мнению, побуждают компании проводить обучение сотрудников</p>	<p>1) стремление организации к устойчивому развитию – 30,4 %  2) обучение помогает сотрудникам адаптироваться и успешно работать – 24,9%  3) обучение способствует самореализации персонала – 21,7 %  4) другие факторы – 23 %</p>

**Приложение В**  
Значимость экономических факторов УРО

Факторы	Общей среды	Баллы	Рабочей среды	Баллы	Внутренней среды	Баллы
Экономические факторы	Состояние мировой экономики	<b>71,98</b>	Курс акций предприятия	<b>75,31</b>	Финансовая стабильность предприятия	<b>74,76</b>
	Уровень инфляции	<b>81,79</b>	Наличие сырьевых ресурсов	<b>82,10</b>	Наличие необходимых ресурсов	<b>71,83</b>
	Уровень покупательной способности национальной денежной единицы	<b>80,52</b>	Размер государственных инвестиций в отрасль, к которой относится организация	<b>77,59</b>	Действующая система стимулирования труда	<b>99,57</b>
	Изменение валютного курса	<b>74,17</b>	Уровень цен (тарифов) на ресурсы	<b>76,52</b>	Ликвидность предприятия	<b>74,17</b>
	Темпы экономического роста	<b>82,10</b>	Доступность и надежность юридических, банковских, информационных, страховых услуг, связи	<b>77,24</b>	Размер и структура инвестиций	<b>97,83</b>
	Нестабильное развитие экономики страны	<b>78,97</b>	Наличие платежеспособного спроса	<b>83,10</b>	Оборачиваемость средств	<b>92,10</b>
	Государственное регулирование экономики	<b>78,34</b>	Предоставление экономической свободы предприятиям	<b>76,83</b>	Уставный капитал предприятия	<b>73,28</b>
	Уровень ВВП и эконом. потенциал страны	<b>81,79</b>	Стабильность функционирования банковской системы	<b>77,48</b>	Снижение себестоимости продукции	<b>74,41</b>
	Уровень развития финансовой системы страны	<b>79,34</b>			Уровень износа ОПФ	<b>72,97</b>
	Инвестиционная и кредитная политика государства	<b>77,14</b>				
	Устойчивость денежного обращения	<b>81,59</b>				
	Экономическая политика государства	<b>80,79</b>				
	<b>79,04</b>			<b>78,27</b>		<b>81,21</b>
<b>Общий балл:</b>		<b>238,53</b>				

**Приложение Г**  
Значимость рыночных факторов УРО

Классификация факторов	Общей среды		Рабочей среды		Внутренней среды	
	Описание фактора	Баллы	Описание фактора	Баллы	Описание фактора	Баллы
Рыночные факторы	Вытеснение импорта, рост конкурентоспособности отечественной продукции	<b>80,10</b>	Доступность энергоресурсов	<b>75,93</b>	Ценообразование	<b>74,83</b>
	Спрос на продукцию отрасли специализации предприятия	<b>81,66</b>	Изменение потребительских предпочтений	<b>82,62</b>	Сбыт и продажа	<b>70,72</b>
	Действие рыночных законов	<b>69,24</b>	Емкость рынка и его защищенность. Сужение рынков сбыта	<b>76,41</b>	Количество новых видов продукции	<b>71,72</b>
	Степень защищенности государством организаций от иностранных конкурентов	<b>70,97</b>	Рыночная стратегия конкурентов	<b>73,79</b>	Выгодное месторасположение предприятия	<b>71,59</b>
	Торговая политика государства	<b>76,17</b>	Конкурентоспособность товаров конкурентов на внутреннем и внешнем рынках	<b>81,24</b>	Система маркетинга и маркетинговые разработки предприятия	<b>78,55</b>
	Качество и достоверность информации	<b>79,03</b>	Виды и рост конкуренции (монополистическая, олигополистическая, чистая)	<b>76,66</b>	Степень информированности о рынке	<b>81,46</b>
			Соблюдение контрактных обязательств	<b>74,59</b>	Ассортимент товара	<b>73,97</b>
					Прогнозирование формирования и развитие спроса.	<b>81,93</b>
					Постоянный поиск новых каналов сбыта и товародвижения	<b>81,21</b>
					Имидж организации	<b>74,62</b>
				Реклама и связи с общественностью	<b>77,31</b>	
	<b>76,20</b>		<b>77,32</b>		<b>76,17</b>	
<b>Общий балл:</b>		<b>229,69</b>				

**Приложение Д**  
Значимость политических факторов УРО

Факторы	Общей среды	Баллы	Рабочей среды	Баллы	Внутренней среды	Баллы
Политические факторы	Политическая ситуация в стране и в мире	<b>77,21</b>	Поддержка предприятий со стороны государства и эффективность взаимодействия предприятий с государственными органами	<b>74,21</b>	Политическая стабильность на предприятии	<b>71,79</b>
	Наличие теневой экономики	<b>72,07</b>	Криминализация бизнеса	<b>73,03</b>	Близость расположения предприятия к очагам военных конфликтов	<b>70,41</b>
	Криминальная обстановка в стране	<b>68,21</b>	Стабильность власти	<b>75,69</b>	Внешнеэкономическая деятельность предприятия	<b>68,31</b>
	Протекционистская таможенная политика	<b>67,34</b>	Действенность антимонопольного законодательства	<b>69,69</b>	Наличие забастовок, митингов протеста	<b>68,21</b>
	Государственное регулирование политических, межнациональных, пограничных проблем	<b>67,00</b>				
	Наличие внешних и внутренних конфликтов	<b>65,24</b>				
	Вероятность изменения политического курса страны	<b>66,76</b>				
	<b>69,12</b>		<b>73,16</b>		<b>69,68</b>	
<b>Общий балл:</b>		<b>211,95</b>				

**Приложение Е**  
Значимость правовых факторов УРО

ТО-	Общей среды	Баллы	Рабочей среды	Баллы	Внутренней среды	Баллы
<b>Правовые факторы</b>	Законодательная база, регулирующая предпринимательскую деятельность	<b>76,03</b>	Система налогообложения	<b>77,62</b>	Наличие актов, регулирующих трудовую деятельность	<b>70,17</b>
	Правовая защищенность предпринимательской деятельности	<b>78,41</b>	Нестабильность и недейственность законов. Наличие механизмов реализации законов	<b>73,97</b>	Правовой статус организации	<b>69,34</b>
	Совершенствование налогового законодательства	<b>75,10</b>	Правовая гарантия соблюдения контрактных обязательств	<b>72,10</b>	Наличие должностных инструкций	<b>71,69</b>
	Наличие законов, регулирующих трудовую деятельность и социальную защиту трудящихся	<b>78,07</b>			Наличие резерва кандидатов на должности	<b>72,48</b>
					Распределение полномочий и ответственности	<b>72,41</b>
		<b>76,91</b>		<b>74,56</b>		<b>71,22</b>
	<b>Общий балл:</b>		<b>222,69</b>			

**Приложение Ж**  
Значимость технологических факторов УРО

то-	Общей среды	Баллы	Рабочей среды	Баллы	Внутренней среды	Баллы
<b>Технологические факторы</b>	Научно-технический прогресс	<b>75,24</b>	Стоимость и доступ трудовых ресурсов	<b>76,48</b>	Уровень квалификации персонала Непрерывное обучение персонала	<b>86,50</b>
	Миграция ученых в другие страны	<b>71,41</b>	Инновационные технологии	<b>76,34</b>	Качество выпускаемой продукции	<b>72,52</b>
	Уровень компьютеризации науки и производства	<b>69,34</b>	Географическое размещение предприятия	<b>77,21</b>	Контроль за работой персонала	<b>82,89</b>
	Доля специалистов высшей квалификации в численности населения страны	<b>79,17</b>			Постоянное усовершенствование продукции и оборудования	<b>77,15</b>
					Внедрение новых технологий	<b>71,59</b>
					Состояние и возраст оборудования	<b>71,32</b>
	<b>73,79</b>		<b>76,68</b>		<b>77,00</b>	
	<b>Общий балл:</b>	<b>227,46</b>				

**Приложение 3**  
Значимость социальных факторов УРО

Факто-ры	Общей среды	Бал-лы	Рабочей среды	Бал-лы	Внутренней среды	Баллы
<b>Социальные факторы</b>	Демографическая ситуация в стране	<b>78,76</b>	Рост потребностей населения	<b>79,17</b>	Профессионально – квалификационный состав и уровень квалификации сотрудников	<b>83,28</b>
	Степень удовлетворенности потребностей населения в услугах различного вида	<b>71,23</b>	Модель поведения потребителей	<b>68,07</b>	Стабильность кадрового состава	<b>83,14</b>
	Жизненный уровень населения	<b>75,24</b>	Наличие квалифицированных кадров на рынке труда	<b>81,42</b>	Высокая степень ответственности персонала	<b>82,52</b>
	Уровень образования населения	<b>81,86</b>	Уровень занятости населения и рынок труда	<b>81,01</b>	Наличие творческих кадров и эффективность человеческого потенциала	<b>85,72</b>
	Обеспеченность населения объектами здравоохранения, социально-культурными объектами, учебными заведениями	<b>79,11</b>	Изменение круга потребностей потребителей	<b>82,53</b>	Система оплаты труда и эффективность стимулирования	<b>81,55</b>
					Мотивация сотрудников на развитие и самосовершенствование	<b>90,72</b>
					Материальная и моральная заинтересованность сотрудников	<b>82,69</b>
					Политика руководства в области управления персоналом	<b>84,38</b>
	<b>77,24</b>		<b>78,44</b>		<b>84,25</b>	
<b>Общий балл:</b>			<b>239,93</b>			

**Приложение И**  
Значимость экологических факторов УРО

Факто- ры	Общей среды	Баллы	Рабочей среды	Баллы	Внутренней среды	Бал- лы
	Экологические факторы	Качество воздушного пространства, почвы, водных и природных ресурсов	<b>69,28</b>	Географическое положение	<b>75,48</b>	Экологическая безопасность и охрана здоровья сотрудников
Природоохранительная деятельность органов власти		<b>69,52</b>	Воздействие производства на окружающую среду	<b>75,83</b>	Наличие технологий, предотвращающих аварии и катастрофы	<b>76,52</b>
Затраты в бюджете страны на поддержание экологической системы		<b>70,28</b>	Рост экологических ограничений	<b>74,28</b>	Уровень токсичности и химизации производства	<b>73,14</b>
Дефицит природных ресурсов		<b>74,14</b>	Доступность природных ресурсов и интенсивность их использования	<b>78,00</b>	Стремление организации к экологически чистой продукции	<b>78,10</b>
			Степень использования вторичных ресурсов	<b>73,62</b>	Устранение вредности и опасности производства	<b>73,48</b>
	<b>70,80</b>			<b>75,44</b>		<b>75,32</b>
	<b>Общий балл:</b>	<b>221,56</b>				



**Приложение К**  
Значимость организационных факторов УРО

Факторы	Общей среды	Баллы	Рабочей среды	Баллы	Внутренней среды	Баллы
<b>Организационные факторы</b>	Система энерго-снабжения страны	<b>73,03</b>	Скорость и эффективность реагирования управления на изменения внешней среды	<b>73,34</b>	Соответствие организационной структуры и производственной структуры предприятия	<b>75,03</b>
	Организация транспортной системы в стране	<b>74,62</b>	Эффективность взаимодействия с партнерами	<b>73,93</b>	Степень соответствия внутренней структуры целям организации	<b>79,36</b>
	Развитие информационной системы и связи	<b>71,93</b>	Высокая степень взаимодействия с поставщиками и потребителями	<b>75,69</b>	Число уровней управления, качество и эффективность управления	<b>74,28</b>
	Рост управляемости со стороны государства	<b>73,72</b>	Степень интеграции предприятия в отрасль	<b>71,31</b>	Анализ и прогнозирование деятельности предприятия	<b>77,96</b>
			Координация работы предприятия внутри страны и за рубежом	<b>71,69</b>	Организация материально-технического обеспечения производства	<b>75,31</b>
					Рациональная расстановка и эффективное использование способностей сотрудников	<b>79,96</b>
<b>Общий балл:</b>		<b>73,33</b>	<b>223,50</b>	<b>73,19</b>		<b>76,98</b>

## Приложение Л

### Определение значимости групп факторов устойчивого развития организации

Факторы	Среда организации									баллы	%	ранг
	общая			рабочая			внутренняя					
	Балл группы	%	ранг группы	Балл группы	%	ранг группы	Балл группы	%	ранг группы			
социальные	77,24	12,95	2	78,44	12,92	1	84,25	13,77	1	239,93	13,22	1
экономические	79,04	13,25	1	78,27	12,89	2	81,21	13,27	2	238,52	13,14	2
рыночные	76,2	12,78	4	77,32	12,74	3	76,17	12,45	5	229,69	12,65	3
технологические	73,78	12,37	5	76,68	12,63	4	77	12,59	3	227,46	12,53	4
организационные	73,33	12,30	6	73,19	12,06	7	76,98	12,58	4	223,5	12,31	5
правовые	76,91	12,90	3	74,56	12,28	6	71,22	11,64	7	222,69	12,27	6
экологические	70,8	11,87	7	75,44	12,43	5	75,32	12,31	6	221,56	12,21	7
политические	69,12	11,59	8	73,16	12,05	8	69,68	11,39	8	211,96	11,68	8
<b>Сумма баллов</b>	596,42			607,06			611,83			1815,3		
<b>Соотношение сред в %</b>	32,85			33,44			33,70					

## Приложение М

### Ранжирование факторов устойчивого развития внутренней среды организации по значимости

Экономические факторы внутренней среды											
Факторы	Финансовая ста- бильность пред- приятия	Наличие необхо- димых ресурсов	Действующая система стимули- рования труда	Ликвидность предприятия	Размер и струк- тура инвестиций	Оборачиваемость средств	Уставный капи- тал предприятия	Снижение себе- стоимости про- дукции	Уровень износа ОПФ	Сумма баллов	ранг фактора
Финансовая стабильность предприятия	1,00	0,28	1,40	0,80	1,12	0,88	1,32	0,88	1,16	8,84	5
Наличие необходимых ресурсов	0,84	1,00	1,08	1,00	0,68	1,24	1,12	1,00	1,20	9,16	4
Действующая система стимулирования труда	1,68	1,52	1,00	1,00	1,64	1,08	1,64	1,20	1,36	12,12	1
Ликвидность предприятия	0,48	0,68	1,20	1,00	0,52	0,68	1,40	0,72	0,76	7,44	6
Размер и структура инвестиций	0,88	1,32	1,36	1,44	1,00	0,88	1,64	1,32	1,48	11,32	2
Оборачиваемость средств	0,92	1,12	1,32	1,16	1,32	1,00	1,60	0,92	1,00	10,36	3
Уставный капитал предприятия	0,44	0,60	0,60	0,56	0,52	0,52	1,00	0,92	0,96	6,12	9
Снижение себестоимости продукции	0,56	0,76	0,84	0,56	0,96	0,88	0,96	1,00	0,80	7,32	7
Уровень износа ОПФ	0,40	0,40	0,52	0,84	0,68	1,20	0,92	1,00	1,00	6,96	8
Средний балл										8,85	

## Приложение Н

Ранжирование факторов устойчивого развития внутренней среды организации по значимости

Рыночные факторы внутренней среды													
Факторы	Ценообразование	Сбыт и продажа	Количество новых видов продукции	Выгодное месторасположение предприятия	Система маркетинга и маркетинговые разработки предприятия	Степень информированности о рынке	Ассортимент товара	Прогнозирование формирования и развитие спроса	Постоянный поиск новых каналов сбыта и товародвижения	Имидж организации	Реклама и связи с общественностью	Сумма баллов	ранг фактора
Ценообразование	1,00	0,51	0,48	0,35	0,39	0,32	0,41	0,36	0,44	0,36	0,42	5,04	8
Сбыт и продажа	0,43	1,00	0,41	0,49	0,45	0,69	0,39	0,52	0,71	0,36	0,59	6,04	5
Количество новых видов продукции	0,39	0,49	1,00	0,42	0,39	0,36	0,49	0,53	0,46	0,56	0,71	5,80	6
Выгодное месторасположение предприятия	0,21	0,25	0,21	1,00	0,32	0,21	0,29	0,31	0,24	0,25	0,29	3,58	10
Система маркетинга и маркетинговые разработки предприятия	0,46	0,52	0,57	0,63	1,00	0,49	0,54	0,57	0,51	0,49	0,50	6,28	4
Степень информированности о рынке	0,58	0,42	0,85	0,51	0,69	1,00	0,46	0,95	0,69	0,84	0,65	7,64	2
Ассортимент товара	0,36	0,45	0,43	0,51	0,45	0,52	1,00	0,49	0,48	0,37	0,42	5,48	7
Прогнозирование формирования и развитие спроса	0,48	0,74	0,69	0,68	0,95	0,71	0,63	1,00	0,59	0,61	0,68	7,76	1
Постоянный поиск новых каналов сбыта и товародвижения	0,96	0,56	0,53	0,41	0,56	0,69	0,40	0,78	1,00	0,63	0,84	7,36	3
Имидж организации	0,20	0,23	0,27	0,25	0,20	0,24	0,24	0,26	0,20	1,00	0,21	3,30	11
Реклама и связи с общественностью	0,46	0,41	0,44	0,37	0,32	0,35	0,41	0,52	0,43	0,29	1,00	5,00	9
Средний балл												5,75	

## Приложение О

Ранжирование факторов устойчивого развития внутренней среды организации по значимости

Политические факторы внутренней среды						
Факторы	Политическая стабильность на предприятии	Близость расположения предприятия к очагам военных конфликтов	Внешнеэкономическая деятельность предприятия	Наличие забастовок, митингов протеста	Сумма баллов	ранг фактора
Политическая стабильность на предприятии	1,00	1,24	1,16	0,84	4,24	1
Близость расположения предприятия к очагам военных конфликтов	0,68	1,00	1,24	1,12	4,04	2
Внешнеэкономическая деятельность предприятия	1,16	0,88	1,00	1,00	4,04	3
Наличие забастовок, митингов протеста	0,84	0,76	0,88	1,00	3,48	4
Средний балл					3,95	

## Приложение II

Ранжирование факторов устойчивого развития внутренней среды организации по значимости

Правовые факторы внутренней среды							
Факторы	Наличие актов, регулирующих трудовую деятельность	Правовой статус организации	Наличие должностных инструкций	Наличие резерва кандидатов на должности	Распределение полномочий и ответственности	Сумма баллов	ранг фактора
Наличие актов, регулирующих трудовую деятельность	1,00	0,88	0,84	1,16	0,76	4,64	4
Правовой статус организации	1,00	1,00	0,60	0,80	0,64	4,04	5
Наличие должностных инструкций	0,88	1,12	1,00	1,16	0,92	5,08	3
Наличие резерва кандидатов на должности	0,72	1,20	1,24	1,00	1,28	5,44	1
Распределение полномочий и ответственности	1,08	1,12	1,00	1,20	1,00	5,40	2
Средний балл						4,92	

## Приложение Р

### Ранжирование факторов устойчивого развития внутренней среды организации по значимости

Технологические факторы внутренней среды								
Факторы	Уровень квалификации персонала и непрерывное обучение персонала	Качество выпускаемой продукции	Контроль за работой персонала	Постоянное усовершенствование продукции и оборудования	Внедрение новых технологий	Состояние и возраст оборудования	Сумма баллов	ранг фактора
Уровень квалификации персонала Непрерывное обучение персонала	1,00	1,00	1,40	1,24	1,32	1,52	7,48	1
Качество выпускаемой продукции	0,76	1,00	0,68	0,84	0,80	0,80	4,88	5
Контроль за работой персонала	1,04	1,28	1,00	1,48	1,28	1,08	7,16	2
Постоянное усовершенствование продукции и оборудования	0,60	0,92	1,20	1,00	0,96	1,60	6,28	3
Внедрение новых технологий	0,72	0,76	1,16	0,96	1,00	1,36	5,96	4
Состояние и возраст оборудования	0,96	0,48	1,24	0,48	0,60	1,00	4,76	6
Средний балл							6,09	

## Приложение С

### Ранжирование факторов устойчивого развития внутренней среды организации по значимости

Социальные факторы внутренней среды										
Факторы	Профессионально – квалификационный состав и уровень квалификации сотрудников	Стабильность кадрового состава	Высокая степень ответственности персонала	Наличие творческих кадров и эффективность человеческого потенциала	Система оплаты труда и эффективность стимулирования	трудников на развитие и самосовершенствование	Материальная и моральная заинтересованность сотрудников	Политика руководства в области управления персоналом	Сумма баллов	ранг фактора
Профессионально – квалификационный состав и уровень квалификации сотрудников	1,00	1,23	1,68	1,96	1,86	1,73	1,97	1,28	12,71	4
Стабильность кадрового состава	1,36	1,00	1,24	1,59	1,69	1,45	1,89	1,56	11,78	6
Высокая степень ответственности персонала	1,69	1,56	1,00	1,88	1,20	1,65	1,24	1,82	12,04	5
Наличие творческих кадров и эффективность человеческого потенциала	1,64	1,89	1,79	1,00	1,56	1,69	1,57	1,90	13,04	2
Система оплаты труда и эффективность стимулирования	1,71	1,36	1,12	1,46	1,00	1,69	1,75	1,56	11,65	7
Мотивация сотрудников на развитие и самосовершенствование	1,97	1,86	1,96	1,69	1,68	1,00	1,83	1,49	13,48	1
Материальная и моральная заинтересованность сотрудников	1,59	1,41	1,28	1,23	1,81	1,59	1,00	1,23	11,14	8
Политика руководства в области управления персоналом	1,62	1,92	1,45	1,78	1,65	1,89	1,69	1,00	13,00	3
Средний балл									12,36	



## Приложение Т

### Ранжирование факторов устойчивого развития внутренней среды организации по значимости

Экологические факторы внутренней среды							
Факторы	Экологическая безопасность и охрана здоровья сотрудников	Наличие технологий, предотвращающих аварии и катастрофы	Уровень токсичности и химизации производства	Стремление организации к экологически чистой продукции	Устранение вредности и опасности производства	Сумма баллов	ранг фактора
Экологическая безопасность и охрана здоровья сотрудников.	1,00	1,12	1,60	0,88	0,88	5,48	3
Наличие технологий, предотвращающих аварии и катастрофы	0,80	1,00	1,72	0,84	1,20	5,56	2
Уровень токсичности и химизации производства	0,36	0,48	1,00	0,48	0,52	2,84	5
Стремление организации к экологически чистой продукции	1,16	1,04	1,52	1,00	1,12	5,84	1
Устранение вредности и опасности производства	0,88	1,12	1,40	0,80	1,00	5,20	4
Средний балл						4,98	

## Приложение У

### Ранжирование факторов устойчивого развития внутренней среды организации по значимости

Организационные факторы внутренней среды								
Факторы	Соответствие организационной структуры и производственной структуры предприятия	Степень соответствия внутренней структуры целям организации	Число уровней управления, качество и эффективность управления	Анализ и прогнозирование деятельности предприятия	Организация материально-технического обеспечения производства	Рациональная расстановка и эффективное использование способностей	Сумма баллов	ранг фактора
Соответствие организационной структуры и производственной структуры предприятия	1,00	1,28	0,76	0,72	0,72	0,96	5,44	5
Степень соответствия внутренней структуры целям организации	1,32	1,00	1,16	0,76	1,44	1,20	6,88	2
Число уровней управления, качество и эффективность управления	0,72	0,60	1,00	1,04	1,24	1,24	5,84	4
Анализ и прогнозирование деятельности предприятия	0,84п	1,36	0,68	1,00	0,68	1,32	5,88	3
Организация материально-технического обеспечения производства	0,72	0,68	0,64	0,84	1,00	1,16	5,04	6
Рациональная расстановка и эффективное использование способностей сотрудников	1,20	1,40	1,00	1,20	1,32	1,00	7,12	1
Средний балл							6,03	