

Очевидно, что если предприятие находится на стадии активности, то требуется мощный отдел стратегического планирования; если на стадии процветания — то необходимы социальные службы, формирующие и совершенствующие организационную культуру.

Идентификация предприятия в рыночной среде является первым шагом организационно-кадрового аудита на стратегическом

уровне. Второй шаг предполагает осуществление исследования фактической стратегии работы с персоналом, диагностику ситуации с трудовым потенциалом и организационных условий его использования.

Примечания

¹ Коротков Э.М. Антикризисное управление. М., 2005; Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. М., 2000.

² Тренев Н.Н. Указ. соч. С. 67.

С.В. КАБАНОВ
старший преподаватель

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

На современном этапе происходит дальнейшее развитие организаций как основной экономической ячейки. Меняются размеры организаций, возрастает их роль, развиваются их возможности и функции. Все это ведет к постепенному преобразованию прежних организаций в новые, современные, с новой структурой и новыми функциями.

Для современного развития экономики страны характерно появление гигантских организаций в виде корпораций и большого количества мелких предприятий. Это бросает новый вызов исследователям как в связи с размерами организаций, так и в связи с изменением методов и принципов административного управления ими.

Организации чаще всего рассматриваются в качестве самостоятельных бизнес-единиц. Идеальной для системы стратегической бизнес-единицей является организация, деятельность которой охватывает всю цепочку создания стоимости: маркетинг, производство, инновации, распределение, продажа, сервисное обслуживание. Такая хозяйственная единица имеет свои продукты и своих клиентов, собственную службу маркетинга и свои каналы распределения и, что самое важное, четко сформулированную стратегию.

Одна из проблем, присущих организациям с сильными традициями четкого функционального разделения, состоит в том, что когда руководители различных подразделений пытаются работать в одной команде, неминуемо выявляются пробелы в знаниях каждого

из «игроков». Это приводит к непониманию общих бизнес-задач, а следовательно, и той роли, которая отводится каждому конкретному подразделению в их решении.

Известно, что организация как социально-экономическая система имеет многоцелевой характер. В процессе декомпозиции ее целей чаще всего выделяют четыре основные ветви «дерева целей»: экономическую, социальную, техническую и организационную. В соответствии с этим в ее составе выделяют и функциональные подсистемы, реализующие перечисленные цели. В литературе, освещающей вопросы системного описания организаций, нет единой точки зрения на состав названных подсистем. Подчеркивая их общность и взаимодействие, ряд авторов объединяют их в такие функциональные подсистемы, как социально-экономическая, организационно-техническая, технико-технологическая, технико-экономическая, финансово-экономическая, производственно-хозяйственная и т.п. Развитию таких подсистем и должно уделяться наибольшее внимание.

По нашему мнению, организацию следует рассматривать как систему. Отсутствие какой-либо одной функциональной подсистемы нарушает основной принцип целостности и, как следствие, влияет на развитие других подсистем и организации в целом.

Будем считать, что всякая организация как система состоит из двух взаимодействующих частей: объекта управления (управляемая система) и субъекта управления (управляю-

щая система). Под объектом управления будем понимать функциональные направления развития, а под субъектом — соответствующие виды управления.

Основные функциональные направления развития могут быть представлены следующим образом: экономическое, управленческое, маркетинговое, кадровое, социальное, техническое, организационное, финансовое, производственное, технологическое, экологическое и культура организации. Каждому объекту управления соответствует определенный вид управления.

Проведя анализ системы целей организации, приходим к выводу, что компонент системы в свою очередь также является системой. Тогда организация может быть представлена как определенный «срез» системы, образующий иерархию встроженных «двухкомпонентов» (объекта и субъекта управления).

Приведенные соображения указывают на необходимость выделения многоуровневой структуры в модели организации, описываемой с позиций теории систем. Структура эта должна отображать самые важные характеристики организации, а именно то, что организация состоит из взаимосвязанных подсистем, имеющих право принимать решения, и что такие подсистемы образуют иерархию.

Поэтому системная модель организации — это не что иное, как многоэшелонная система.

Выделение наиболее важных функциональных направлений развития позволяет управлять данным процессом на основе детального изучения всего состава целей и задач организации. Для этого определяется уровень развития по каждому функциональному направлению, каждой фазе (этапу) жизненного цикла организации. В то же время самостоятельность каждого направления предполагает их взаимосвязь и взаимозависимость. Наибольший эффект при анализе уровня развития организации в целом достигается в том случае, если все функциональные подсистемы совершенствуются одновременно, в органической взаимосвязи. Несогласованное, непропорциональное развитие подсистем неминуемо снижает эффективность деятельности организации.

Проблема состоит в том, что каждое функциональное направление развития имеет

свои критерии и показатели и порой сложно определить уровень развития конкретного направления, а сравнить эти уровни между собой — трудновыполнимая задача. Существующие подходы к оценке деятельности организации, опирающиеся в первую очередь на финансовые показатели, не позволяют решить данную проблему. Переход к новой системе показателей, оценивающих результаты деятельности организации, невозможно осуществить без соответствующих изменений в системе более высокого уровня, частью которой является рассматриваемая организация.

При определении путей развития важно обеспечить равновесие не только между функциональными направлениями, но и между краткосрочной и долгосрочной целями. Такое равновесие может быть достигнуто прежде всего за счет балансирования жизненных циклов функциональных направлений развития. Если все направления находятся в одной фазе жизненного цикла, это означает, что в одно и то же время объем производства характеризуется одними и теми же тенденциями, что в свою очередь приводит к максимизации дохода организации в краткосрочной перспективе. Вместе с тем если рассматривать долгосрочную перспективу, можно сделать вывод, что организацию ожидает крах, поскольку все функциональные направления придут одновременно к фазе спада. Поэтому целесообразно балансировать жизненные циклы данных направлений, т.е. создавать условия для перманентного достижения максимального объема производства, за счет их сдвига по фазам. Это означает, что по мере перехода функциональных направлений из фазы зрелости в фазу спада усилия организации должны перераспределяться между другими направлениями, входящими в фазу зрелости из фазы роста.

Таким образом, задача заключается в том, чтобы выявить способы оценки уровня развития организаций, определить факторы их развития и механизм управляющего воздействия. Постоянное совершенствование функциональных направлений, а главное их пропорциональное развитие, рост эффективности производства выступают обязательным условием для реализации всей совокупности целей организаций.