Министерство общего образования РФ

Курсовая работа

**Методы организации управления бизнесом**

Москва 2004

**Содержание**

Введение 3

1. Организационные механизмы в управлении 4

2. Составляющие подбора элементов 7

3. Структурирование как основа организационных механизмов 13

4. Особенности методических подходов решения организационных проблем 13

5. Специфика системы управления бизнесом в России 15

Заключение 22

Литература 24

# Введение

Эффективность менеджмента определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем. Без хорошей теории практика слепа. Однако в настоящее время к менеджменту применяются только некоторые научные подходы: системный, поведенческий, административный, маркетинговый и др. Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения к стратегическому менеджменту 13 научных подходов. Каждый подход отражает или характеризует только один из аспектов менеджмента. Они не являются синонимами, не дублируют друг друга.

Система управления бизнесом на протяжении ХХ века неоднократно менялась. Россия оказалась вне этого процесса. Переход к рыночным отношениям объективно требует освоения тех приемов и методов управления, которые давно стали нормой на Западе. С чего начать? На чем акцентировать внимание?

Рассмотрим в этой курсовой работе организационные аспекты управления бизнесом, а также возможности их эффективного использования на российской почве.

# 1. Организационные механизмы в управлении

Сложившийся в нашей стране методический аппарат решения организационных проблем управления соответствовал тоталитарной системе с централизованно-плановым руководством экономикой. В течение длительного времени преобладающее значение в методологии организации управления имели эмпирические методы, Наиболее успешно использовались методы стандартизации и типизации: типовые организационные структуры управления, типовые штаты управленческих работников, стандарт управления предприятием и т. д. и т. п. Несмотря на то, что типовые положения разрабатывались на основе изучения передового опыта и экспериментальной апробации, они не могли учесть всего многообразия особенностей предприятий и характера их функционирования даже в условиях плановой экономики.

В конце 60-х и в 70-е годы попытки реформирования форм, статуса, условий планирования и функционирования предприятий сопровождались разработкой организационных и экономических механизмов управления ими.

В экономической теории понятие “механизм” используется в сочетании со словами “экономический”, “хозяйственный”, “организационный” и др. При этом эти понятия ассоциируются с управлением.

Слово “механизм” в прямом смысле применяется в техническом значении, толкование его связано с внутренним устройством машины.

В переносном значении это слово трактуется как “система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности. Государственный механизм”.

Понятие “механизм” сочетается с эпитетом “механический”. Последнее означает “сознательно не регулируемый”, следовательно, при использовании понятия “механизм” предполагается создание такой системы (экономической, хозяйственной, организационной), которая обеспечивает постоянное управляющее воздействие, направленное на обеспечение определенных результатов деятельности.

Из практики отечественных предприятий можно привести много примеров создания и использования механизмов управления. Наиболее ярким из них является Щекинский эксперимент, представлявший систему экономических и организационных мер, направленных на обеспечение высоких показателей производительности труда. Важнейшей мерой при этом было предоставление прав предприятию самостоятельно устанавливать задания по росту производительности труда при условии сохранения базового фонда заработной платы. Заработная плата высвобожденных работников оставалась в распоряжении предприятия и могла использоваться на повышение оплаты труда работникам при условии расширения зон обслуживания, совмещения профессий и др., повышающих интенсивность труда.

Эксперимент дал прекрасные результаты, особенно на предприятиях, где имелись большие резервы роста производительности труда и где существовала возможность трудоустройства высвобождаемых работников.

Однако, как система Щекинский эксперимент оказался несовместимым с принципами социалистической экономики. В результате его проведения заработная плата работников одной квалификации на разных предприятиях все более и более различалась, так же как и возможности решения проблем социальной инфраструктуры.

Другой пример можно привести из действующей практики государственного регулирования. Так, установление таможенных ограничений, льгот, тарифов позволяет регулировать либо развитие производств каких-то продуктов в России, либо подавление их за счет импорта этих продуктов из зарубежных стран.

Организационный механизм представляет систему методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней средой.

Понятие организационных механизмов связывается с объективностью действия тектологических и экономических законов, закономерностей и принципов, составляющих их основу и сущность и являющихся средством обеспечения необходимых результатов. Особенности организационных механизмов определяются характером действий по организации управления. Последние представляют собой:

* действия по образованию, созданию, формированию целого, как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих частей, объединение которых обусловлено целями строения целого — управляющей системы (УС);
* действия по формированию, созданию элементов (частей) целого, как подсистем УС;
* действия по обеспечению внутренней упорядоченности, согласованности, взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей управляющей системы;
* действия по приведению в соответствие УС и ее элементов со стратегической миссией, целями и характером объекта управления;
* действия по адаптации СУ к внешней среде.

Таким образом, действия по организации управления можно представить как формирующие, упорядочивающие и регулирующие. Именно характер действий определяет те методические подходы, методы и приемы, которые являются инструментами организационных механизмов. Это, прежде всего, методы разделения (расчленения) целого на элементы и методы соединения (сочетания, комбинирования), объединения. Первые широко представлены в организационных механизмах графическими методами, методами структуризации, эвристическими методами, способами оптимизации, матрицами взаимосвязей и зависимостей и др., вторые — сетевым методом планирования и управления, функционально-стоимостным анализом, методами оптимизации решений, графическими и эвристическими методами и т. п.

Итак, универсальными слагаемыми организационных механизмов являются методы и способы соединения и разъединения элементов системы и сочетания их с другими системами. При этом результативность этих действий может быть различной. Она зависит от свойств элементов: активностей и сопротивлений, которые отражают их отношения (их реакцию на соединение и разъединение).

# 2. Составляющие подбора элементов

А.А. Богданов, рассматривая сущность и содержание организационных механизмов, выделил в них три части: объект подбора, факторы подбора и базис подбора. При этом объект представляет собой то, что подвергается подбору, т. е. то, что формируется путем подбора [9, 52]. В качестве объекта и ее подразделения (составляющие); управляющая система предприятия и ее элементы.

Управляющая система как объект подбора имеет специфические особенности, которые должны учитываться при разработке механизма ее формирования. Первая особенность состоит в том, что УС является субъектом управления конкретного предприятия, функционирующего в определенных условиях. Вторая особенность заключается в характере деятельности УС предприятия. Ее действия направлены как на выработку целей функционирования предприятия, так и на организацию их реализации, контроль. мотивацию деятельности коллектива работников, а также на регулирование взаимодействия предприятия с объектами внешней среды. Третья особенность УС предприятия связана с ее многомерностью, необходимостью формирования поэлементного и структурного составов систем, а также проектирования процессов управления по направлениям и сферам деятельности.

Факторы подбора представляют собой то, что воздействует на объект, сохраняя или разрушая его. Особенности управляющей системы как “объекта подбора” определяют и факторы, которые необходимо учитывать при осуществлении действий по соединению или разъединению ее элементов. Они могут быть внутрисистемными и внесистемными. Внутрисистемные факторы определяются особенностями объекта подбора. Например, для управляющей системы такими факторами являются состав УС и требования, предъявляемые элементами системы друг к другу. Так, используемые технические средства управления требуют и соответствующих знаний и умений кадров. Функциональный состав подразделений УС требует соответствующего профессионального и квалификационного состава управленческих работников, соотношений руководящих работников и исполнителей и др.

Внесистемные факторы подразделяются на внутренние и внешние. Внутренние факторы определяются особенностями того предприятия, для которого формируется управляющая система. Это, прежде всего, характер организационно-правовой формы предприятия, характер корпоративной схемы (наличие холдинга, дочерних предприятий, посреднических фирм и др.), уровень внутренней кооперации, комбинирования и специализации производственных подразделений, состав и характер внутренней инфраструктуры и т. д.

Внешние факторы отражают области соприкосновения, взаимодействия объекта подбора с другими системами. Эти факторы представляют собой возможные воздействия на объект подбора всех сегментов внешней среды: производственного, научно-технического, коммерческого, потребительского, ресурсного, финансового, трудового, сырьевого, топливно-энергетического, инфраструктурного. Особое значение в условиях рыночной экономики имеют факторы государственного воздействия: система налогообложения, таможенная политика, ценовая и др.

Третья составляющая организационных механизмов: базис подбора — это, по определению Богданова А. А., та сторона объекта, от которой зависит его сохранение или устранение, т. е. это то, что определяет возможность дееспособности системы в конкретных условиях. В понятие базиса входят, прежде всего, характер экономических отношений в стране, уровень технического развития производства в данной и других отраслях промышленности, состояния науки в государстве, экономическая политика, проводимая в стране, уровень конкурентоспособности предприятия и т. п.

Все действия по формированию, упорядочению и регулированию объекта должны согласовываться, сочетаться с концептуальной моделью объекта, базисом и факторами подбора. Можно различить три уровня согласования. Основой выделения их служат, по нашему мнению, три принципа сочетаемости: принцип совместимости, принцип соответствия и принцип соотносительности.

Основополагающим является принцип совместимости. Он определяет самое главное — возможность дееспособности системы в существующих условиях. При этом существующие условия определяются базисом подбора.

Дееспособность УС определяется возможностью выполнять главную функцию по постановке и обоснованию стратегической миссии предприятия, ее долгосрочных и краткосрочных целей и задач, а также путей и способов их достижения.

Дееспособность управляющей системы возможна при условии сочетаемости ее с характером экономики и уровнем развития экономических отношений в стране, с правовым и организационным статусом предприятий, при обеспечении возможности системы предвидеть и предварять, воспринимать и реагировать на воздействия внутренней и внешней среды, а также при соответствии УС достижениям техники, организации и социологии в области управления.

Примеров несовместимости УС с объектами управления, государственным управлением много. Так, уже с первых лет перестройки несовместимость систем управления с экономической политикой государства являлась серьезной причиной подрыва дееспособности предприятий. Переход экономики страны к рыночным отношениям поставил предприятия в сложные условия. Руководители и работники служб управления предприятий не владели в то время методологией маркетинга, стратегического управления, предпринимательства и финансового кредитования, методами управления акционерным капиталом и другими инструментами. Организационные структуры управления соответствовали системе централизованного планового управления экономикой.

Монетаристская система управления не сочетается с кризисным положением предприятия. В условиях огромной бюджетной задолженности (в 1997 году — 400 млрд. руб. в новом исчислении перед бюджетами всех уровней) и не менее существенной кредиторской задолженности4 предприятия пытаются найти выходы из создавшегося положения путем формирования посреднических организаций по закупке материалов и реализации готовой продукции, введением сложных корпоративных схем с использованием “налоговых гаваней”, оффшорных зон и пр. Это по существу попытки вывода части прибыли из-под налогового бремени. Однако эти действия распыляют средства предприятия, не способствуют их развитию, не решают вопросов повышения конкурентоспособного статуса предприятий и их продукции. Одновременно такие действия не пополняют доходную часть бюджета государства.

В табл. 1 приведен примерный перечень характеристик, которые могут использоваться для установления совместимости управляющей системы предприятия с внутренними и внешними условиями функционирования.

**Таблица 1. Совместимость УС предприятия с внутренними и внешними условиями**

|  |  |
| --- | --- |
| **Объект совместимости** | **Перечень характеристик, используемых для установления совместимости** |
| Государство | Экономическая система государства  Характеристика экономических отношений  Система государственного регулирования  Степень свободы предприятия в управлении сферами деятельности |
| Внешняя среда | Состояние рынков (наполненность, стабильность)  Характер конкуренции на рынках и конкурентоспособности, статус предприятия  Степень доступности предметов материально-технического обеспечения  Степень стабильности условий материально-технического снабжения в настоящее время и в перспективе  Факторы и средства обеспечения научно-технического развития предприятия  Состояние рынков трудовых ресурсов  Возможности обеспечения повышения квалификации персонала |
| Объект управления (предприятия) | Организационно-правовая форма, статус предприятия  Сферы деятельности  Производственный и региональный состав предприятия  Динамизм развития  Тип предприятия |
| Концептуальная модель системы управления | Соответствие состава и характера СУ и ее элементов концептуальной модели системы управления  Взаимосвязи и взаимодействия элементов системы управления |

Принцип соответствия определяет как бы степень дееспособности УС, ее результативность. Если на первом этапе формирования управляющей системы с позиций принципа совместимости устанавливаются схемы корпоративного управления, вид организационной структуры управления (ОСУ), обосновываются уровни управления, состав служб в ОСУ, то на втором этапе с позиций принципа соответствия детализируются задачи формирования, обосновываются составы органов (комитеты, комиссии) стратегического управления, служб функционального управления, схем управления производственными отделениями. Для установления степени соответствия целесообразно использовать параметры факторов внутренней и внешней среды, внутрисистемных и внесистемных.

Третий принцип формирования управления — принцип соотносительности позволяет установить необходимые количественные значения параметров управляющей системы. Например, такие параметры, как: численность, профессиональный и квалификационный состав работников структурных подразделений, нормы управляемости, количество необходимых средств оргтехники и вычислительной техники по видам и подразделениям, контингенты подготовки кадров и повышения квалификации. На рис. 1 приведена схема подбора элементов системы.

Устойчивость результатов подбора и продолжительность дееспособности сформированной УС зависит от периодов развития и характера изменения среды. Среда может изменяться путем медленного или быстрого эволюционного развития (общественных отношений экономики, темпов технического развития) или путем революционных преобразований. При этом, чем консервативнее внесистемная и внутрисистемная обстановка, тем длительнее действенность подбора и тем более завершенным получается соответствие вырабатываемых форм с этой обстановкой. И что важно отметить: высшая степень соответствия данной среде означает несоответствие всякой другой среде.

Эти выводы подтверждает опыт организации управления отечественных предприятия. Системы управления предприятий формировались до 1965 года в строгом соответствии с командно-административной системой управления государством. Экономические реформы по переводу предприятий на принципы самоокупаемости, самофинансирования и самоуправления, на новые условия планирования и стимулирования по показателям прироста объема реализации продукции и рентабельности дали хорошие результаты, однако принцип самоуправления предприятий противоречил государственной системе централизованного управления экономикой. Экономическая реформа 1965 года не соответствовала существующей среде.

# 3. Структурирование как основа организационных механизмов

Принципы подбора элементов систем определяют и методы организационных механизмов. Необходимость обеспечения совместимости, соответствия и соотносительности требует на каждом этапе формирования систем расчленения ее на элементы, а элементов на части таким образом, чтобы обнаружить сочетаемость или несочетаемость с базисом, внутрисистемными и внешними факторами.

Это обстоятельство определяет широкое использование в методологии формирования нового объекта методов структуризации, декомпозиции, десегрегирования. Методы структуризации являются составляющими инструментами организационных моделей.

# 4. Особенности методических подходов решения организационных проблем

Усложнение объектов управления, их связей и взаимодействий с объектами внешней среды потребовали использования таких методических подходов решения организационных вопросов, которые, основываясь на методах расчленения проблем на элементы, включают в свой состав целый арсенал способов и приемов.

Так, программно-целевой метод охватывает следующие способы и приемы:

1. Структурирование проблемы на подпроблемы и мероприятия в такой степени, которая позволяет раскрыть проблему. Выделение в ней подпроблем позволяет определить состав целереализующего комплекса.

2. Расчленение проблемы на задачи и мероприятия, что позволяет разработать программу решения проблемы.

3. Оценку приоритетности и последовательности выполнения мероприятий, что используется для разработки технологии выполнения работ по всей программе в виде сетевого графика, а также распределения ресурсов (инвестиций, материальных, трудовых) между организациями целереализующего комплекса.

4. Механизм управления выполнением комплексной программы решения проблемы, куда включаются методы оптимизации сроков выполнения работ, использования ресурсов, методы стимулирования и система санкций.

5. Организационную систему управления решением проблем в целом. На каждом этапе решения проблемы с помощью программно-целевой методологии широко используются эмпирические методы, методы экономико-математического моделирования, сетевые методы планирования и управления, регрессионного анализа, финансового анализа и инвестиционного проектирования.

Большой интерес в части решения комплексных проблем организации представляет функционально-стоимостной анализ (ФСА). Методология ФСА в сочетании с методами оценки конкурентоспособности продукции может быть использована для организации и управления работами по достижению конкурентоспособного статуса предприятия. Следует отметить, что и в этой методологии большое место занимает расчленение целого на элементы с последующим подбором таких частей, которые бы позволяли создать целое (продукт, объект, систему управления), совершенное по качеству и экономическим параметрам.

С использованием методического аппарата ФСА может решаться широкий круг сложных задач, связанных с разработкой более совершенной технологии, обеспечивающей высокое качество и низкие затраты, с проектированием систем управления, организационных структур.

Следует отметить, что в методологии ФСА используются такие экономические категории, как качество, стоимость, потребительная стоимость, уровень потребительной стоимости и цены. ФСА основан на исследовании зависимостей: стоимости объекта от его качества, потребительной стоимости от качества и, наконец, уровня потребительной стоимости от качества объекта. При этом под уровнем потребительной стоимости понимается количество объекта (продукции) определенного качества, которое необходимо для удовлетворения потребности. Чем выше качество продукции, тем меньше ее требуется для удовлетворения определенной потребности. Предположим, что срок службы автомобиля 15 лет. Если для комплектации его используется пластмассовая деталь, механическая прочность которой определяет срок ее службы в 5 лет, то на весь срок эксплуатации автомобиля потребуется три таких детали. Соответственно, при сроке службы детали 15 лет — всего одна деталь. Следовательно, при данном качестве детали уровень потребительной стоимости ее может различаться в три раза. Однако, если деталь выпускается со сроком службы — 17 лет, уровень потребительной стоимости не изменится, он останется тем же, что и при сроке службы — 15 лет. Исследование зависимости стоимости объекта от уровня потребительной стоимости позволяет разработать вариант объекта с оптимальными с точки зрения производителя и потребителя качественными показателями. Выполнение такой задачи осуществляется с помощью ФСА.

# 5. Специфика системы управления бизнесом в России

Общепризнанно, что промышленные предприятия являются основой любой экономики. За годы перестройки отношение к ним неоднократно менялось. Первоначально их успех связывался с изменениями в макросреде. Предполагалось, что изменение отношений собственности, ликвидация распределительной системы и вертикали Госплан — министерство — предприятие заставят последних измениться и начать работать по-рыночному. Однако этого не произошло.

Тогда акцент сместился в сторону малого бизнеса. Рыночность малых предприятий не подвергалась сомнению. Была сделана попытка через изменение мезоуровня революционизировать социалистических неповоротливых производителей. Но и этот вариант не был удачен. Внимание реформаторов вновь сосредоточилось на макроэкономических преобразованиях.

Пройденные 10 лет показали, что одной либерализации внешней среды бизнеса недостаточно для отечественных предприятий, привыкших к опеке, нужно еще что-то, что заставило бы их не выживать, приспосабливаясь, а активно меняться и сознательно формировать свое будущее.

Для осуществления любых преобразований необходимо понимать, что желательно получить и в чем состоят недостатки того, что имеется. Только в этом случае можно разработать рациональную программу действий. Отечественный руководитель таким знанием не обладает. Более того, его видение управляемого объекта осуществляется не с рыночных позиций.

Главным критерием успешности управления предприятием в социалистической экономике была исполнительность (четкое выполнение указаний сверху), причем главным образом по количественным параметрам и календарным срокам. Ресурсы не принадлежали предприятию, они выделялись «сверху», и там же принимались решения относительно действий с ними (устанавливались нормы и сроки списания, санкционировалось обновление, контролировалось текущее использование). Поэтому реально осуществлялось управление производством, а не бизнесом (предприятием как потребителем ресурсов общества). По сути дела нарушался основной экономический закон — максимум результата с минимально возможными затратами.

Ни одно «рыночное» предприятие такого себе позволить не может. Более того, именно необходимость оптимизации затрат и укрепления своих позиций в меняющейся внешней среде являлось и является тем двигателем, который толкает к изменениям, к поиску все новых методов управления бизнесом. Рассмотрим тот путь эволюционных изменений, который прошел менеджмент во всех развитых странах на протяжении ХХ века. Понимание логики этих изменений поможет отечественному руководителю найти правильный ответ на вопрос, какой должна стать система управления отечественными предприятиями.

Основа для проведения такого исследования заложена И. Ансоффом [1]. Возьмем за основу предложенную им периодизацию, уточнив период с 80-х годов до наших дней.

Любая сложная система может быть описана только послойно, через выделение подсистем. Для описания системы управления организацией чаще всего используются подсистемы, представленные в табл. 2.

**Таблица 2. Составляющие системы управления предприятием [6]**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование подсистемы | Результат функционирования подсистемы |
| Производство (технико-технологическая составляющая) | Продукт (услуга) заданного качества |
| Кадры (социальная составляющая) | Кадры определенной квалификации и отношения между ними |
| Управление (направляющая и координирующая составляющая) | Управленческие решения и действия с ресурсами организации для достижения поставленных целей |
| Отношения между организацией и внешней средой | Ограничения, задаваемые обществом, которые должны учитываться при управлении |

В начале прошлого века рынки не были насыщены, и система управления фирмой должна была научиться обеспечивать производство больших количеств продукта с минимальными издержками (эпоха массового производства). Главным ограничителем успеха выступает производственная подсистема, на ней менеджмент и акцентирует своё внимание. Анализу подвергается каждое рабочее место и их взаимосвязь, активно используются достоинства стандартизации для техники и узкой специализации для работников. Сосредотачиваясь на поиске организационных резервов и ориентируясь внутрь предприятия, система управления обеспечивает резкий рост производства при минимальных затратах.

Массовый успех фирм, управляемых на этих принципах, приводит к насыщению рынков сбыта и появлению новой проблемы для менеджмента. Главным ограничителем успеха становится сбыт. И. Ансофф подчеркивает, что переход к каждому новому этапу происходит как прибавление к достигнутому ранее, а не как его отрицание. На новом этапе, этапе массового сбыта, система управления учится взаимодействовать с внешней средой (пока только в лице покупателя) и изменяться. Появляется отдел маркетинга и подразделения НИОКР, отрабатываются методики изучения спроса и изменения продукта, что заставляет пересмотреть сложившиеся принципы организации производства. Объектом оптимизации становится технологическая цепочка операций, обеспечивающая выпуск более разнообразного продукта при жестко контролируемом допустимом увеличении затрат.

Постиндустриальный этап знаменуется новым усложнением внешней среды. Развертывание НТР, насыщение рынков и рост благосостояния общества усиливают давление на фирмы со стороны внешней среды: ужесточаются требования к качеству продуктов, выдвигаемые потребителями, появляются требования со стороны общества. Материальный капитал перестает быть основной ценностью, все большее значение придается человеческому фактору и его творческому потенциалу, растет самостоятельность исполнителей. Акцент смещается в сторону социальной составляющей. Система управления фирмой вновь усложняется. Используя новые методы работы с человеческим ресурсом, она наращивает свою адаптивность, свою способность к изменениям.

Четвертый этап развития, начавшийся в 80-е годы, пока не имеет устоявшегося названия, но суть происходящих изменений вырисовывается достаточно ясно. Они связаны, во-первых, с широким использованием информационных технологий, а, во-вторых, с глобализацией экономики. Назовем его условно эпохой глобализации.

Рамки внешней среды становятся значительно шире, а предсказуемость изменений — меньше. Успешная работа бизнеса в этих условиях требует от менеджмента приобретения новых навыков. Решение этой проблемы связано во многом с тем, что пройденный путь развития дал необходимые навыки и научил не только считать прирост прибыли, но и жертвовать ей в определенном интервале времени для укрепления критерия выживания фирмы.

Таким образом, начало третьего тысячелетия ставит перед менеджментом развитых и постсоциалистических стран совершенно разные задачи. Для первых — это научиться выживать в условиях, когда будущее предсказать невозможно. Для вторых — овладеть накопленным опытом развитых стран и осуществить «догоняющее развитие». Понимая эту разницу, и следует действовать.

Рассмотрим особенности отечественной системы управления промышленным предприятием, опираясь на характеристики, использованные нами ранее. Обращает на себя внимание отсутствие единицы оптимизации. Мы уже указывали на то, что это обстоятельство прямо влияет на формирование той позиции, с которой принимаются управленческие решения. Однако данное явление имеет более глубокие последствия.

Отсутствие требования оптимизации делает систему инфантильной, ей не надо изменяться, так как она может работать с любым уровнем отдачи. Становится не нужна информационная база о затратах и результатах, и руководители лишаются важного инструмента выявления «болевых точек», то есть определения мест, где имеют место рассогласования между составляющими системы. В результате изменения носят случайный характер и зачастую не влияют на конечный результат.

Между тем, именно требование оптимизации составляет основу первого этапа, когда система управления училась выживать, используя только внутренние резервы, осуществляя постепенные улучшения. Все остальные этапы развивали эту способность, учитывая внешнюю среду. Без исправления этой «специфики» движение вперед невозможно. Заимствование самых прогрессивных методик изучения рынка, создание самых благоприятных условий для отдела маркетинга не дадут высоких результатов, так как не будут поддержаны системой управления, в которой руководители говорят каждый на своем языке, отсутствуют общепонятые сводки об экономических результатах деятельности предприятия и должный контроль за доходами и расходами.

Следующая особенность российской системы управления бизнесом связана с тем, что в ней никогда не выделялся основной фактор успеха, основное стратегическое преимущество, без достижения которого нельзя выжить. Нет такой традиции, нет потребности, нет навыков выполнения такой работы.

В условиях, когда не ясно, куда плывет корабль, любой ветер становится попутным. Потому закономерно, что используются разрозненные «улучшения», не дающие ощутимых результатов. Чаще всего ориентируются на рост объемов сбыта, считая, что уж рост объема производства можно обеспечить всегда, то есть исходная точка имеет внешний характер, но реальная логика иная. Зная, что ценит потребитель, обеспечиваем производство продукции соответствующего качества, что и позволяет при правильной организации процесса реализации наращивать сбыт. Таким образом, внутренние действия подкрепляют внешние. Обеспечение успеха на втором этапе происходит за счет усложнения уже отлаженной системы первого этапа.

И, наконец, последняя особенность рассматриваемой системы управления связана с использованием организационной культуры. В социалистической экономике организационная культура активно использовалась, она была хорошей поддержкой неэффективных решений и действий, осуществляемых во имя будущего благополучия. Она позволяла гордиться нашими «успехами» и своими «передовыми предприятиями». Отказ от этих ценностей и нарастание беззакония в области оплаты труда и решений вопросов собственности подорвало и без того хрупкое единство администрации с рабочими. Результат — рост социальной напряженности, снижение инициативы и мотивированности к высокопроизводительному труду, кризис доверия. Все это может стать серьезным тормозом столь необходимых преобразований.

# Заключение

Организационный механизм управления бизнесом представляет систему методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней средой.

Универсальными слагаемыми организационных механизмов являются методы и способы соединения и разъединения элементов системы и сочетания их с другими системами. При этом результативность этих действий может быть различной. Она зависит от свойств элементов: активностей и сопротивлений, которые отражают их отношения (их реакцию на соединение и разъединение).

Специфичность системы управления бизнесом на отечественных предприятиях связана, прежде всего, с тем, что, действуя в искусственной среде, эта система оказалась вне эволюционной логики развития, типичной для всех развитых стран. Для того, чтобы успешно осуществлять «догоняющее развитие», наши руководители должны понимать, что изменений требует:

* позиция, с которой принимаются основные решения в сфере управления, чтобы перестать действовать для исполнения указаний любой ценой, а начать действовать для достижения экономического успеха;
* отношение к проблеме оптимизации. Требование оптимизации должно буквально пронизывать всю систему управления. Для этого должна быть создана необходимая информационная база (управленческий учет), использоваться бюджеты, обсуждаться соответствующие результаты, оцениваться деятельность. Только тогда изменения будут желаемыми и будут приносить реальный результат;
* практика управления без ясно выраженной измеримой цели и выделения критического фактора успеха;
* появившееся в ходе перестройки негативное отношение к организационной культуре. Необходима новая культура, которая поддерживала бы те глубокие преобразования, которые нужно будет совершить.

Только изменив все это и создав реально рыночноориентированную систему управления, можно будет говорить о заимствовании передовых технологий управления с Запада.

# Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., Экономика, 1989.
2. Бирман И.Я. Методология оптимального планирования. М., Мысль, 1971.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 1997.
4. Виханский, Наумов. Менеджмент. М., 1995.
5. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и за рубежом, № 3, 2000.
6. Горбунова М.В. Специфика системы управления бизнесом в России // Менеджмент в России и за рубежом, №3, 2000.
7. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель GE/McKensey // Менеджмент в России и за рубежом. — 1997.— №2, 3.
8. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. М., Советское радио, 1974.
9. Страхова О.П. О методах организации управления // Менеджмент в России и за рубежом, №5, 1998, с. 52—59.
10. Уткин Э.А. Управление фирмой. М., 1996.
11. Фатхутдинов Р. Стратегическое управление. М., Прогресс, 1995.
12. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М., 1996.