

УДК 658.14

**МЕНЕДЖЕРСКИЕ ПРИНЦИПЫ
КАК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦИИ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Докт. инж. наук, проф. КОПЫТОВ Р. А.

Институт транспорта и связи (Латвия)

Обеспечение устойчивого развития предприятия в среднесрочной перспективе зависит от наличия эффективной системы управления и меры ее управляемости. В ходе измерения управляемости учитываются более тридцати факторов [1]. Поддержка заданного уровня результативности управления достигается за счет трансформации управленческого стиля в принципы менеджмента. Проведенная систематизация критических замечаний в области развития принципов менеджмента за последние 100 лет показывает, что самые большие потрясения системы менеджмента связаны с принятием решения о смене стиля управления.

В этой связи проводится разработка такой системы менеджмента, которая обеспечивает инициализацию ее новой версии при неизменности принципов. На практике в рамках отдельно взятого предприятия это становится возможным только при наличии обоснованной базы доказательств. Доказательство достоверности принципов проверяется при систематическом исследовании многократных фактов на основе техники операциональных определений. Подтвердившиеся предположения являются новыми знаниями в области управления, которые возводятся в менеджерский принцип по мере признания его соответствия закону управления. Тем самым установленные менеджерские принципы вносят изменения не только в стиль управления предприятия, но и в существующую управленческую методологию. Научного инструментария по созданию принципов управления не существует. Имеются лишь научные рекомендации по его содержанию. Поэтому задача разработки доказательной базы в настоящее время становится актуальной, когда объектами новых управленческих методологий выступают новые категории, имеющие нелинейное происхождение.

Эффективность управления функционированием предприятия требует доказательства ее присутствия. Эффективное управление заключается в создании особой среды, в которой проводится всеобщее преобразование стиля управления. Ее особенность заключается в совместимости среды с принципами менеджмента, которые понятны, переосмыслены и готовы для практического использования.

Измерение устойчивого функционирования предприятия сводится к определению и динамическому отслеживанию составного параметра SGR_g [2]. На основании приведенной модели в ходе оценки будущей деятельности измеряется управляемость предприятия. Задача менеджеров сводится к работе над улучшением процессов, поддерживая их в устойчивом состоянии.

Исследование устойчивости бизнеса позволяет управлять улучшением по отклонениям факторов управляемости на основе стоимости [3]. Улучшения направлены на устранение обнаруженной причины, мешающей протеканию процесса. В качестве обоснованного аргумента для принятия решения используется прирост добавленной стоимости. Принятие решения проводится с использованием аппарата операциональных определений, позволяющего выйти на дизайн инновационной структуры за счет выявления дефектов несистемного характера и выработки мер по их нейтрализации [4]. Оценка отдельного улучшения проводится с учетом его вклада в достижение общей ценности системы. Такой вклад определяется на основе измерения стоимости компетенции. Стоимостная оценка позволяет судить о стратегических шагах улучшений, выдвигаемых на основе обоснованных ожиданиях. Ожидаемые результаты определяются в контексте совместимости организационной среды с действиями менеджеров. Реализация совместимости на практике выражается в построении устойчивого бизнеса.

Особенности функционирования предприятия при трансформации стиля управления в менеджерские принципы. Принципы менеджмента представляют собой важное обобщение сложных управленческих процессов и явлений. В основе их формирования, в первую очередь, должна быть обоснованная база доказательств. Для ее получения предварительно проведено комплексное исследование методологии построения принципов управления. Это позволило разработать четырнадцать требований, предъявляемых к менеджерским обязательствам. С учетом требований были отобраны шесть [5–9] из 27 наиболее популярных методологических платформ управления (табл. 1). Далее они были проанализированы с позиции взаимосвязи и группировки принципов. В про-

цессе анализа установлено, что в рассматриваемых группировках со временем некоторые принципы могут переходить в статус надсистемных принципов и правил.

В ходе изучения характера трех основных признаков разделения определено, что группировка проводится на основе объединения правил вокруг принципов. Дальнейшая систематизация группировок позволила подойти к обоснованию построения оптимальной структуры, представляющей собой иерархию соподчинения принципов и правил. Обоснование выполнено в ходе исследования пяти предложенных характеристик, оценивающих диапазон контроля, сложность иерархии, качество координации, масштаб деятельности и меру управляемости.

С помощью таких оценок установлен ряд важных взаимозависимостей, явившихся ядром для формирования оптимальной иерархии соподчинения. Для вскрытия его содержательного представления была разработана четырехэтапная процедура, требующая двадцати итерационных фаз исследования и прохождения двадцати стадий деятельности. В итоге были сформулированы 16 следствий, которые явились основой для воспроизводства интегрального свойства принципов менеджмента. В табл. 2 приведены характеристики такого свойства, полученные на базе разработанных четырехэтапной процедуры и 76-шаговой комплексной программы.

Таблица 1

Систематизация группировок принципов менеджмента различными исследователями

Автор	Автор группировки	Основа группировки	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Число правил	Автор классификации
Файоль	Автор	Функции	Структура	Процессы	Результат	14	Автор
Друкер	Автор	Знания	Смежные	Основные	Фундаментальные	7	Автор
Деминг	Джойнер	Процессы	Наука	Качество	Команда	14	Джойнер
Минцберг	Автор	Навыки	Эмоциональный	Рациональный	Публичный	7	Автор
Кокинз	Автор	Деятельность	Фокусирование	Трансляция	Содружество	20	Автор
Пригожин А. И.	Автор	Потенциалы	Энтропики	Синкретики	Синергики	21	Автор

Таблица 2

Характеристики интегрального свойства принципов менеджмента

Позиция	Качественная основа	Количественная оценка
Иерархическая структура подчинения принципов и правил	1. Результаты систематизации семи популярных методологических платформ управления. 2. Доказательство применения трехуровневой функционально-структурной процедуры. 3. Интеграция четырех моделей. 4. Пять сформулированных признаков, характеризующих уровни иерархии	Три уровня
Количество правил	1. Результаты классификации столетней истории в области разработки принципов управления. 2. Ограничение по количеству отношений между принципами и правилами. 3. Результаты систематизации семи популярных методологических платформ управления	14
Диапазон контроля принципов и правил	1. Пять сформулированных признаков к глубине контроля. 2. Ограничение по количеству отношений между принципами и правилами. 3. Результаты оптимального сочетания глубины контроля принципов и правил	5 и 3
Самоорганизованное		

поле управляемости	1. Совокупность трех связанных параллельных горизонтальных структур. 2. Каждая структура располагается в своей плоскости. 3. Точка притяжения координирующих механизмов является стратегической вершиной. 4. Проецирование сил отображает границы знаний. 5. Выполнение свойства неизменности и гибкости принципов	Три плоскости; 6 системообразующих элементов; 14 простых элементов; 19 сил
Измерение стиля управления	1. Оценка устойчивого роста в условиях стабилизации. 2. Оценка устойчивого роста в изменяющихся условиях. 3. Отслеживание согласованности целей. 4. Нейтрализация особых причин на основе механизма операциональных определений. 5. Оценка совокупной текущей стоимости компетенции. 6. Оценка текущей стоимости отдельного улучшения	Расчет коэффициента устойчивого роста и стоимости компетенции

С помощью выделенных позиций и оценок были разработаны спецификации для формирования принципов менеджмента, которые позволили расширить доказательную базу по применению предложенного подхода как руководства к действию. Учитывая иерархическую специфику подчинения, предпочтение сделано в пользу трехуровневой структуры. В основе принятия триады были заложены 10 сформулированных признаков. Первые пять из них обосновывают выбор числа уровней иерархии, а остальные приводят доводы к количеству, учитываемому диапазон контроля. По критерию минимизации отношений, установленных между принципами и правилами, определена оптимальная глубина контроля для принципов (равна пяти) и правил (равна трем).

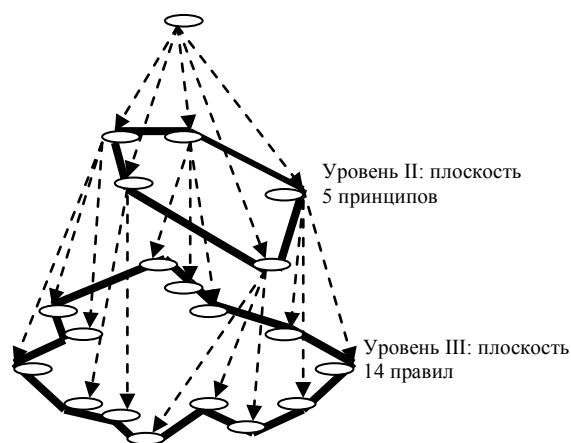
Полученное соотношение (пять к трем), а также подобранное количество правил (равно четырнадцати) предоставили возможность подойти к принятию окончательного вида иерархической структуры. Его эффективность проявляется в одновременном поддержании неизменности, гибкости и универсализма принципов в процессе управления на протяжении длительного периода времени.

Именно это является основой для устойчивого функционирования предприятия посредством трансформации эффективного стиля управления в принципы менеджмента на основе самоорганизованной среды. Ее создание основано на самонастройке стиля управления при неизменности принципов менеджмента. Это достигается за счет координирующих инструментов, обеспечивающих построение самоорганизованного поля управляемости.

Самоорганизация как основа устойчивого развития предприятия. Формирование прин-

ципов менеджмента обеспечивается за счет трансформации управленческих знаний в реальные действия. Координирующие инструменты применительно к обоснованной трехуровневой иерархии принципов и правил объединяют три горизонтальные структуры. Такие структуры расположены в трех различных плоскостях. Совокупность связанных горизонтальных структур образует поле управляемости (рис. 1).

Стратегическая вершина представляет собой точку притяжения. На ее основе осуществляются объединение и согласование координирующих механизмов для выбора принципов. Первая часть пространства образуется за счет проецирования сил, исходящих из точки притяжения на плоскость пяти принципов. Такое пространство интерпретирует собой знания о деятельности менеджмента. Они формируются за счет отношения к предмету принципов, толкования операциональной информации о них, разработки требований, осмысления содержательных представлений. Затем из пяти ключевых точек осуществляется проецирование сил на плоскость четырнадцати правил. За счет этого создается вторая часть пространства. Оно отображает знания о действии менеджмента.



С их помощью исследуются факторы, способные поддерживать ситуацию в состоянии равновесия. В совокупности обе части пространства составляют знание о стиле управления. Его границы воспроизводят поле управляемости. Такое поле образуется из трех плоскостей, шести системообразующих и четырнадцати обычных элементов, девятнадцати сил. В ходе обрабатывания техники построения поля управляемости были сформулированы два важных свойства. Их действие распространяется и на принципы менеджмента.

Уровень I: стратегическая вершина

Рис. 1. Поле управля-

емости

Свойство 1: обеспечение неизменности и гибкости. Содержание, состав и соединение элементов поля со временем не меняются, но должны существовать средства, позволяющие быстро реагировать на внешние изменения. Такой эффект неизменности проявляется в изменении положения и перемещения ключевых точек в плоскости принципов.

Свойство 2: обеспечение неизменности и универсализма. Смысловая трактовка принципов и правил не меняется, но в зависимости от стиля управления можно перегруппировать правила, изменить порядок принципов, а также алгоритм объединения принципов вокруг точки притяжения.

Учитывая действие рассмотренных свойств, предлагаемый подход является механизмом воспроизводства, осмысления и построения реальной управленческой действительности. Такой механизм дает возможность адаптировать внешние изменения и нейтрализовать проблемы, что позволяет выйти на проектирование новой структуры. В ходе проектирования реконструируется поле управляемости. Его реконструкция проводится без изменений содержания, состава

и соединения принципов и правил, что позволяет судить о его самоорганизации.

Самоорганизованное поле управляемости образуется посредством синтеза из простых структур сложной эффективной структуры, усовершенствование которой обеспечивает ее соответствие принципам предприятия. Подобная структура формирует организационную среду. В рамках этой среды осуществляется управление функционированием предприятия. Апробация такого управления проводится в контексте сформированного поля управляемости. Координаты ключевых точек принципов и правил определяются на основании оценки их уровней относительной значимости согласно выбранной балльной шкале.

Корректность созданного поля проверяется посредством измерения управляемости. Ее уровень характеризуется устойчивым достижением темповых показателей. Обеспечение сбалансированности таких показателей требует разработки мер по улучшению процессов. Разработка таких мер направлена на устранение проблем. Их устранение должно иметь доказательную базу. В этой связи необходимо иметь алгоритмы управления функционированием предприятия в условиях постоянных изменений.

Устойчивый к изменениям алгоритм управления функционированием предприятия. Настоящий алгоритм построен на сочетании качественных и количественных оценок. Качественная основа построена на использовании понятийного аппарата, а количественные средства включают в себя сбалансированные показатели бизнеса. Функционирование алгоритма проводится в условиях полной информированности. При этом принципы менеджмента должны иметь формулировки неманипулированного характера. На рис. 2 представлена структурная схема устойчивого к изменениям алгоритма управления функционированием предприятия.



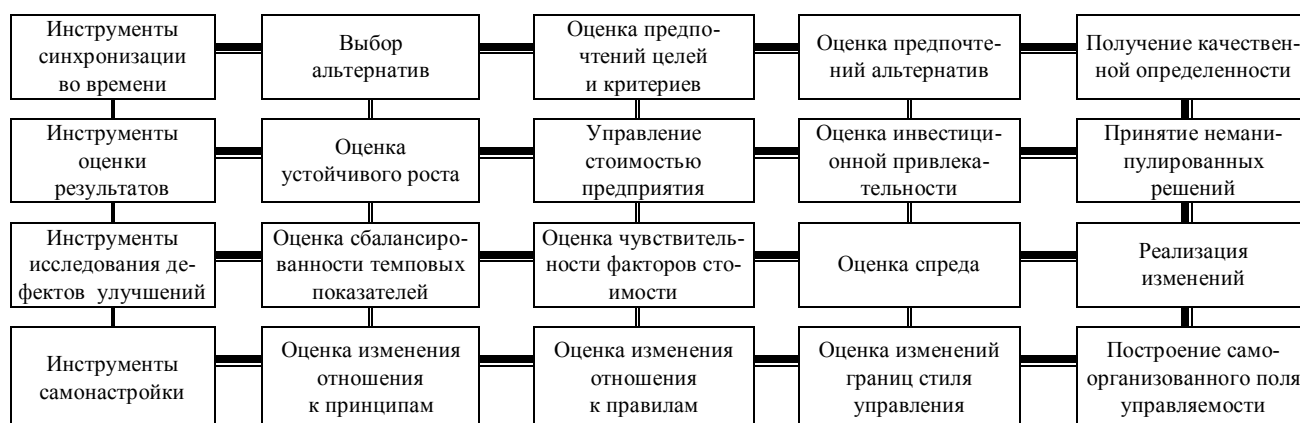


Рис. 2. Структурная схема устойчивого к изменениям алгоритма управления функционированием предприятия

Данный алгоритм сочетает в себе функции проверки формулировок принципов, оценочный инструментарий и средства принятия решения по совершенствованию деятельности. Назначением алгоритма является создание особой среды, в которой проводится всеобщее преобразование стиля менеджмента. Ее особенность заключается в совместимости среды с действиями менеджеров, которые понятны, переосмыслены и готовы для практического использования. Применение алгоритма на практике выражается в построении устойчивого бизнеса.

Приложение алгоритма в рамках технологии устойчивого бизнеса Деминга. Разработанный алгоритм включает в себя законченный набор предписаний для формирования самоорганизованной среды управления. Такие предписания состоят из последовательности инструкций по формированию взаимосвязанных принципов и правил. Данный алгоритм ориентирован на формирование управленческого стиля в общем виде. Это связано с тем, что в рамках одного алгоритма невозможно учесть индивидуальные потребности каждого предприятия. В этом и состоит ограничение алгоритма. Тем не менее его использование облегчает разработку новых и принятие готовых принципов менеджмента.

Для доказательства работоспособности алгоритма была выбрана управленческая методология Э. Деминга [6]. Исследование правил Деминга показывает, что без дополнительных действий невозможно воспроизвести интегральное свойство принципов. Основная проблема заключается в специфике методологии Деминга, которая состоит из четырнадцати согласованных правил (при отсутствии их объединения вокруг принци-

пов). Для преодоления проблемы проведено обоснование позиций укрупнения правил в ходе исследования глубины их контроля.

Вначале проводилось доказательство выбора комбинации числа принципов при фиксированном диапазоне контроля правил (табл. 3).

В результате анализа установлено, что искомое значение количества принципов по критерию минимума отношений получено при шести системообразующих элементах для фиксированной комбинации {2; 3; 3; 3; 3}, объединяющей правила вокруг пяти принципов. Выбранное сочетание правил требует формирования четырех групп по три правила и одной группы, образованной из двух правил.

Таблица 3

**Информация для принятия решения
по определению числа принципов**

Показатель	Значение показателя			
Число правил	14	14	14	14
Число принципов	3	4	5	6
Минимальное число отношений	262	226	178	282
Число системообразующих элементов	4	5	6	7
Порядок объединения правил	{4; 5; 5}	{2; 4; 4; 4}	{2; 3; 3; 3; 3}	{2; 2; 2; 3; 3; 3}

Распределение четырнадцати правил Деминга по пяти таким группам проводилась на основе четырехэтапной процедуры. Основным критерий объединения представлял собой сведение схожих по смыслу правил в одну группу. Учитывая существующую целостность правил Деминга и их взаимосвязанность, а также результаты отсева и уровень допустимости при объединении, было проанализировано более двадцати комбинаций. В рамках процедуры при

объединении правил учитывалось прохождение ими 20 фаз исследования. Объединение осуществлялось в рамках известных механизмов управления [5, 10–14]. При этом каждый вариант объединения рассматривался с позиции сформированного целостного образа, на основании которого исследовалась возможность построения единой системы менеджмента. С ее помощью оценивались координационные усилия по организации управленческой деятельности, состоящей из непротиворечивых последовательных действий.

Помимо этого, каждая образованная группа оценивалась по девятибалльной шкале. В итоге

была получена интегральная оценка комбинации правил. В табл. 4 приведен фрагмент данных по наиболее значимым комбинациям, включающий в себя результаты проведенной оценки с указанием системообразующих признаков и механизмов объединения.

По результатам исследования 27 комбинаций, проведения анализа операционности их попадания в соответствующую группу, а также вычисления интегральной оценки была выбрана комбинация под номером 15. Для такой комбинации получена наивысшая интегральная оценка. Кроме того, эта комбинация состоит из наиболее часто встречающихся конструкций правил.

Таблица 4

Объединение правил Деминга вокруг принципов

№ п/п	Механизм объединения	Комбинация	Распределение правил по группам	Оценка в баллах	Системообразующие признаки
1	Треугольник Джойнера в оригинальной последовательности	{3; 3; 3; 3; 2}	{1; 2; 3} {4; 5; 6} {7; 8; 9} {10; 11; 12} {13; 14}	32	Качество целей; качество действий; качество результатов; содружество, наука
2	Треугольник Джойнера в порядке организации бизнеса	{2; 3; 3; 3; 3}	{1; 2} {3; 4; 5} {6; 13; 14} {7; 8; 9} {10; 11; 12}	36	Качество деятельности; качество действий; качество процессов; содружество; наука
...					
15	Соответствие последовательности оригинала	{2; 3; 3; 3; 3}	{1; 2} {3; 4; 5} {6; 7; 8} {9; 10; 11} {12; 13; 14}	45	Стандарт, правило, условие, проблема, ценность
27	Политика менеджмента по Фарсону	{2; 3; 3; 3; 3}	{3; 4} {7; 12; 13} {5; 6; 8} {9; 10; 11} {1; 2; 14}	35	Перераспределение власти, индивидуум, пол, группа, компромисс

На следующем шаге алгоритма, исходя из заложенного смысла и обозначенных действий, требуется дать название каждой группе. Помимо этого, следует сформулировать системообразующий признак, на основании которого проводится интеграция пяти принципов. В ходе разбора ключевых слов с использованием 14-этапной семантической модели и аппарата операционных определений проводится объединение принципов с правилами вокруг стратегической вершины.

На основе разработанного алгоритма удалось выяснить, что организация управления на основе 14 правил Деминга формируется на базе пяти взаимосвязанных принципов.

ВЫВОД

При разработке настоящего подхода использовалась методология улучшения процессов поиска, определения и формулировки принципов посредством исследования их предполагаемых последствий. По необходимости проводились обоснованные преобразования про-

цессов управления без изменения стиля менеджмента. Это достигалось благодаря перераспределению значимости принципов и правил, приводящему к перенастройке самоорганизационного поля управляемости. Функциональные возможности алгоритма расширялись за счет его апробирования в рамках известных управленческих теорий. Это позволило сделать выводы не только о целесообразности применения, но и пересмотреть менеджерские убеждения.

В ходе приложения 14 правил Деминга в рамках разработанного алгоритма была сформирована новая среда. Такая среда оказалась совместимой для преобразования обобщенного в пространстве стиля управления в конкретные действия. Результаты преобразования привели к повышению устойчивости бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Kopitov, R.** Ways of Transforming Aims into Results at Successful Companies / R. Kopitov, L. Faingloz // Technological and Economic Development of Economy. Baltic Journal on Sustainability. – 2008. – 14(3). – P. 312–326.