

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

С.Н. КУКУШКИН

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Ульяновск 2001

УДК  
ББК

Рецензент: доктор экономических наук Капканщиков Сергей Геннадьевич

Научный редактор  
доктор экономических наук Волков Ольгерд Иванович

Кукушкин С.Н.  
Антикризисное управление. - Ульяновск: УлГТУ, 2000. – с.

В монографии рассматриваются природа и причины кризиса российской экономики на макроэкономическом и микроэкономическом уровне. Автор объединяет макро и микро направления выхода из кризисной ситуации. В работе подробно анализируется природа организации и строится модель реформирования управления предприятием.

Работа может быть полезна научным работникам, преподавателям экономических дисциплин, аспирантам, студентам, практическим работникам и всем желающим, кому интересны вопросы организационно-экономического развития.

**УДК**  
**ББК**

Кукушкин С.Н., 2001  
Оформление. УлГТУ, 2001

# ЧАСТЬ I. КРИЗИС РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

## Глава 1. Природа кризиса

Последнее десятилетие двадцатого столетия для российской экономики оказалось десятилетие экономического кризиса, на который наложились политический кризис, часто сопровождаемый правительственными кризисами, и социальный кризис. Что это, случайность или закономерность? Что это, еще одно испытание для России, подобно монголо-татарскому нашествию, польской интервенции начала XV столетия, вторжению французов во главе с Наполеоном, нападению фашисткой Германии? Как известно, всем этим испытаниям предшествовал социально-экономический кризис. Ответ на этот вопрос может дать только наука. Поэтому, чтобы найти ответ необходимо комплексное исследование ученых различных научных дисциплин историков, социологов, философов и экономистов. Мы же в своей работе будем исследовать сегодняшний экономический кризис, чтобы ответить на извечный российский вопрос "Что делать?".

На протяжении ряда десятилетий природа экономического кризиса в отечественной научной литературе не рассматривалась. Исследовался так называемый Общий кризис капитализма, в котором мировое сообщество оказалось, по мнению многих исследователей, после 1917 года, с периодическими экономическими спадами и подъемами. Социалистическая экономика по канонам марксистской экономической науке - это бескризисная экономика, которая прогрессивно развивается, ей не характерен кризис. Экономические кризисы изучались только теми учеными-экономистами, научные интересы которых рассматривали экономические отношения в зарубежных странах, как правило, капиталистических или капиталистической ориентации. Рассматривались в основном так называемые малые экономические циклы продолжительностью от четырех до пяти лет. Как правило, природа самого кризиса рассматривалась крайне редко, в основном рассматривались последствия этих кризисов, их периодизации и на основании этого делались неутешительные выводы

для экономики капиталистических стран о скором и неминуемом крахе существующей в этой стране экономической, а, следовательно, и политической системы.

Социалистической экономике планомерно развивающейся не характерно проявление кризисных явлений, в ней нет места спадам и депрессиям, а есть только неуклонный, прогрессивный подъем. Раз нет места кризису в экономике, то и нет необходимости в его изучении. Нет необходимости изучения поведения предприятия на различных стадиях экономического кризиса. Формирования у руководителей знаний и опыта по преодолению кризиса, управлению предприятием на различных экономических стадиях, разработке антикризисных стратегий. Поэтому не удивительно, что предприятия и их руководители просто-напросто растерялись, как только начали меняться внешние условия деятельности предприятий. По нашему мнению резкий спад производства продукции, это объективное явление, которое как раз и связано с тем, что экономическая мысль в последние десятилетия не разрабатывала антикризисных теорий отечественной экономики. Экономический кризис промышленности произошел бы в любом случае, даже при более благоприятных условиях.

Прежде чем рассматривать, почему же российское народное хозяйство пребывает в затяжном экономическом кризисе, необходимо рассмотреть природу самого экономического кризиса. Но перед тем как рассматривать экономический кризис рассмотрим природу кризиса вообще. Только поняв насколько кризисные явления объективны, а насколько они зависят от субъективных факторов, можно разрабатывать направления, подходы и методы преодоления экономического кризиса на его различных стадиях.

Как уже отмечалось, экономическая наука изучает кризисы практически с момента их возникновения. И любой экономический кризис делят на составляющие части:

- *депрессия* - состояние экономики, организационной системы характерное прекращением упадка производства, постепенным рассасыванием "излишек" товарной массы, вялой хозяйственной конъюнктурой. Депрессия всегда связана с большой безработицей и устойчивыми инфляционными процессами;

- *подъем* - характерен ростом объемов производимых товаров и/или услуг, высокой деловой активностью. Промежуточной фазой между депрессией и подъемом является период оживления, которому характерен рост деловой активности в незначительных масштабах, в связи, с чем иногда его считаю составной частью депрессии, а в некоторых случаях подъема;

- *стагнация* (зачастую стагнацию вместе с застоем считают синонимом депрессии. С нашей точки зрения, стагнация - противоположность депрессии,) - характеризуется снижением роста деловой активности. Товарные каналы рынка близки к насыщению, но рост объема производства по инерции продолжается, хотя и в значительно меньших размерах;

- *спад* - резкое снижение деловой активности, сопровождаемое отрицательным ростом объема производства, ростом инфляции, увеличением безработицы.

Впервые исследовать природу кризиса начал Богданов (Малиновский) Александр Александрович (1873 - 1928гг.), в своей работе "Тектология. Всеобщая организационная наука". Богданов А.А. отмечал, что кризис явление универсальное, а значит и объективное.

Любая организационная форма в своем развитии не минует такую фазу как кризис. В переводе с греческого языка слово «кризис» переводится как «решение». Первоначально под кризисом понималось завершение или перелом в ходе какого-либо процесса, имеющего характер противостояния, борьбы. Действительно до «кризиса» противостояние постоянно нарастает,

противоречия обостряются, и какая-то организационная форма все больше и больше несет в себе степень неопределенности. Это продолжается до тех пор, пока одна из противоборствующих сторон не одержит победу, или же обе стороны ни найдут компромиссное решение, то есть момент кризиса – это снятие неопределенности. Кризис является фазой завершающей определенный этап в развитии организационной формы (системы), и в тоже время начальной (первой) фазой нового этапа развития формы. Начинается нечто новое, организационно иное, чем прежде.

Богданов А.А. определяет кризис следующим образом: - *«смена организационной формы комплекса»* (8, С.209). Но что такое форма? Форма это *«совокупность между элементами»* (8, С.212). Сравним определение формы данное Богдановы А.А. с определением системы. Система - это множество элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих при этом единое целое. Отсюда можно сделать вывод, что используя понятие «форма» Богданов под этим понимает понятие «система». Таким образом, смена форм или изменение системы, может состоять либо в уничтожении прежних связей, либо в воспроизводстве новых, либо то и другое вместе взятые. Последнее с точки зрения систем, на наш взгляд наиболее часто встречается и означает эволюционное, а не революционное, развитие системы или формы. Отсюда следует, что сущность кризисов заключается в *«образовании или нарушении полных дезингрессий»* (8, С.212).

Прежде чем рассматривать типы кризисов необходимо раскрыть сущность понятий «эгрессия» и «дегрессия». Под эгрессий понимается вид связи, при котором сила притяжения двух элементов (комплексов) носит централистический характер. Дегрессия – это организационная форма, которая обеспечивает защиту и сохранение форм более высокого организационного уровня. В свою очередь эгрессии и дегрессии разлагаются на несколько ингрессий с необратимой связью. Таким

образом, игрессия – собирает организуемое содержание, эгрессия его концентрирует и дегрессия фиксирует (22, С.165).

Необходимо различать следующие типы кризисов. Первый тип – это когда кризисы возникают на нарушении полных дезингрессий, то есть тектологических границ и образования новых связей. Второй тип кризиса, образование полных дезингрессий, создания новых границ там, где их не было, то есть из разрыва связей. Первый тип кризиса – это кризис конъюгационный, соединительный. Вторым – «дизъюнктивный» - разделительный (8, С.214). По сути, любая конъюгация начинается с кризиса первого типа, то есть разрыва границ; и в то же время любое распадение границ берет свое начало из кризиса второго типа. И наконец третий тип кризиса состоит как из первого, так и второго типов кризисов. Только теперь самостоятельные первый и второй типы становятся фазами более обширного, общего кризиса.

Полюсы всякого кризиса одинаковы: исходным пунктом всегда является кризис первого типа, конечная же фаза всегда кризис второго типа. Обозначив кризис первого типа как «кризис С», а кризис второго типа как «кризис D» получаем общую схему развития кризиса CD (8, С.215). При этом необходимо помнить, что каждый из двух знаков не единичный кризис, а целый переплетающийся ряд.

Обозначив формулу кризиса как CD, мы представили природу кризиса в несколько упрощенном виде. Ведь, как уже отмечалось, на первой фазе происходит соединение, разрыв тектологических границ и образование новых связей. На второй фазе происходит разделение, создаются новые границы и разрываются существующие связи. Природа кризиса имеет более сложную форму. На первой фазе разрозненные элементы, разорвав существующие формы или системы, соединяются, образуя связи между собой. На этом этапе еще не обозначались четкие тектологические границы. Новая форма только создается, ее элементы «привыкают» к друг

другу, чтобы представить собой единое целое. Как только это произойдет, образуются границы новой формы/системы, она отрывается от «формы-матери» и начинается ее самостоятельное развитие.

Элементы системы в свою очередь приобретают собственные границы и стараются разорвать уже существующие связи внутри системы. Как только этот «разрыв» достигнет критической массы, вновь наступит «кризис С». На этой фазе элементы системы будут стараться образовать собственные системы. Таким образом, общая формула кризиса будет выглядеть следующим образом –  $CDC^*D^*$ , а на схеме этот процесс можно представить следующим образом (рис. 1.).

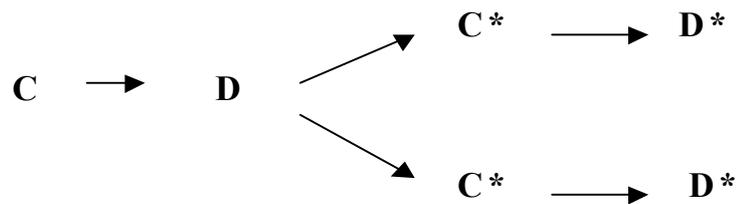


Рис. 1.1. Общая схема развития кризиса формы/системы.

Представление общей формулы кризиса в виде  $DCCD$  (22, С.167) на наш взгляд является ошибкой. Так как Богданов А.А. указывает на то, что «исходный пункт всегда С, конечная фаза всегда D» (8, с.215). Тогда получается что представленная формула не логична. Новая форма не образовав новых связей как внутри себя, так и вне уже создала границы и стала разделяться. На самом деле ведь это не так, сначала элементы новой формы стараются придерживаться ее, создавая при этом новые связи между собой и с другими формами. Создав связи, начинается собственное развитие элементов внутри формы, и теперь они стараются сохранить свою форму в целостности, чтобы достигнуть «критической массы» для

собственного развития. Поэтому на наш взгляд общая формула кризиса вида  $CDC \cdot D^*$ , более верна, и полнее раскрывает все фазы кризиса.

Народное хозяйство любой страны, это форма взаимодействия и связей, различных самостоятельно хозяйствующих объектов. Простейшую рыночную систему можно представить в виде двух противостоящих элементов, которые не могут существовать друг без друга: производитель и потребитель. Каждый из них развивается в границах заданной формы. Первоначально возникнув, форма удовлетворяет оба элемента, удовлетворяя себя элементы в то самое время развиваются, а развиваясь им недостаточно уже того, что они могут получить внутри формы. Возникает противоречие между элементами, которое требует своего разрешения, вот это противоречие и будет являться экономическим кризисом.

Любое предприятие, производящее товары или услуги одновременно существует в двух формах или системах. Первая форма/система это народное хозяйство страны, ее законодательная база, транспортная и энергетические системы, процессы регулирующие взаимоотношения внутри формы и в ее ближайшем окружении. Второй формой является уже описанная выше форма/система производитель – потребитель.

Экономические кризисы имеют ту же природу, что и кризис любой из организационных форм. Непосредственно экономические кризисы, также их называют – кризисы перепроизводства, различают как по времени действия – циклические кризисы, так и по каким-либо иным признакам: энергетический кризис, валютный кризис, финансовый.

Первый экономический кризис произошел в 1825 году, с тех пор началось изучение закономерностей экономических кризисов, или кризисов перепроизводства. Первоначально был выявлен цикл равный 7 – 11 годам, который назвали средним циклом. В дальнейшем были выявлены малые циклы 3,5 – 4 года. Николай Дмитриевич Кондратьев раскрыл природу больших экономических циклов повторяющихся через каждые 40 – 60 лет.

Кризисы описывали экономисты различных направлений К. Маркс, Родбертус, Жюгляр, Туган-Барановский, Гильфердинг, Лескюр, Митчель и другие. Они пришли к выводу о том, что кризисы:

- во-первых, периодичны;

-во-вторых, они органически присущи капиталистическому строю.

Развивая эти выводы об экономических кризисах, не обходимо отметить то, что экономическое развитие любой организации, будь то государство или отдельно взятое предприятие, все они в своем экономическом развитии подвержены спадам и подъемам. В таблицах 1 и 2 приведены данные, характеризующие динамику экономического развития СССР и США во второй половине двадцатого столетия. Сопоставляя данные этих стран, видно, что снижение темпов роста производительности в национальных масштабах началось в один и тот же период. Забегая вперед, необходимо отметить, что экономика США быстрее среагировала на снижение производительности, применив новые методы и подходы к управлению. В нашей стране снижение производительности приобрело затяжной характер и состояния глубокого экономического кризиса не произошло раньше, только потому, что очень велико влияние на экономику было идеологических догм.

Признаков больших экономических циклов, как указывает Н.Д. Кондратьев, четыре (26, С.24-69), на наш взгляд существует и пятая причина. В своей работе Кондратьев Н.Д. называет их эмперическими правильностями.

Первая эмперическая правильность, гласит, что перед началом подъема волны каждого большого цикла, а иногда в самом начале ее наблюдаются значительные изменения в условиях хозяйственной жизни общества. Эти изменения связаны, как правило, с достижениями и открытиями в области науки и техники. Первая такая волна большого экономического цикла начинается в годы первой промышленной революции приблизительно в период с 1764 по 1795 годы.

Среднегодовые темпы прироста основных показателей экономических и социального развития СССР за 1961-1980г.г.  
(в процентах)

Таблица 1.1.

Показатели	1966 – 1970 г.	1971 – 1975 г.	1976 – 1980 г.

Национальный доход на потребление и накопление							
Продукция промышленности							
в том числе группа «А»							
группа «В»							3,8
Валовая продукция сельского хозяйства							

Капитальные вложения (по сумме в целом за 5 лет)							
Производительность труда в целом по народному хозяйству							
в промышленности							
Реальные доходы на душу населения							
Розничный товарооборот государственной и кооперативной торговли							

**Темпы прироста производительности труда в экономике США (16, С.57)**

Таблица 1.2.

Годы	Деловой сектор, %	Несельскохозяйственный сектор, %
1948 - 1968	3,2	2,6
1968 - 1973	1,8	1,5
1973 - 1986	0,9	0,7

Второй признак, или эмперическая правильность по Н.Д. Кондратьеву, сводится к следующему. Периоды подъема, как правило, содержат крупные социальные потрясения и перевороты в жизни общества (революции, войны). Этим потрясениям значительно больше, чем в периоды понижательных волн или спада.

Третья эмперическая правильность, заключается в том, что понижательные волны сопровождаются затяжной депрессией сельского хозяйства.

Четвертая эмперическая правильность больших экономических циклов заключается в том, что – средние циклы, приходящиеся на понижательный период большого цикла, должны характеризоваться длительностью и глубиной депрессий, краткостью и слабостью подъемов; средние циклы, приходящиеся на повышательный период большого экономического цикла, должны характеризоваться обратными чертами.

Пятым признаком, или пятой эмперической правильностью, является смена одной эпохи на другую. Социально-экономическое развитие общества в наиболее развитых странах на сегодняшний день прошло несколько стадий. Первая стадия или эпоха называется индустриальным обществом или эпоха массового производства. Индустриальное общество охватывает период начало двадцатого столетия – конец пятидесятых годов. Само название этой эпохи свидетельствует, что основной целью этого периода было промышленное развитие общества, порой даже в ущерб самому человеку (экология, здравоохранение, образование). Эпоха характеризуется высокими темпами развития промышленности, созданием новых машин и механизмов, внедрением новых методов производства и труда в промышленности. Это пока время конструкций.

На смену эпохи индустриального общества пришло постиндустриальное общество. В этот период характерен тем, что товарные каналы заполнены, потребитель удовлетворил все свои насущные потребности, и теперь задача производителя заставить обратить внимание на продукцию, которая у покупателя уже имеется. На смену эпохи конструкций приходит эпоха технологий. Философия производителя «Производство ради производства» меняется на «Производство ради потребления». Производитель в своем бизнесе вынужден учитывать изменившуюся, внешнюю среду, ее неопределенность и изменчивость.

В конце восьмидесятых – начале девяностых годов происходят изменения, как в производительных силах, так и в отношении к человеческому фактору производства. Все большее значение приобретает информация и методы ее обработки. Увеличивается количество работников занятых умственным трудом, то есть обработкой информации. Основной философией производителя становится «Мы

производим не товар, а услуги». Этот период исследователи называют эпохой информационного общества.

Большинство исследователей отмечает, что одним из основных признаков смены одной социально-экономической эпохи на другую является численность занятых в различных отраслях экономики. Первоначально наибольшее число занятых было в сельском хозяйстве. Начало двадцатого столетия, число занятых в промышленности превышает число занятых в сельском хозяйстве – индустриальное общество. Когда число занятых в сфере производства информации, ее обработки, передаче и хранении стало преобладающим наступило информационное общество.

Российские предприятия до недавнего времени существовали в одной, жестко заданной форме. Эта форма с момента своего возникновения, установила централизованный контроль, за всеми действиями элементами формы. То есть, любое российское предприятие, производило только продукцию, которую заказывало государство. Соответственно сбыт произведенной продукции также осуществлялся по указанию государственных органов и под их контролем. Первоначально производителя такие отношения устраивали. Предприятиям не приходилось затрачивать дополнительные средства на поиск своего потребителя, это за него делало государство.

Кризис российской экономики, как уже отмечалось, начался не в момент проведения кардинальных реформ, с 1985 года, а значительно раньше. Начиная с середины шестидесятых годов, практически во всех отраслях народного хозяйства, замедлились темпы прироста производительности труда. Также необходимо отметить, что на протяжении нескольких пятилеток не были достигнуты, плановые показатели прироста производительности. В чем же причины этого затяжного спада? Этих причин несколько.

1. Долгое время, в нашей стране, прирост объемов производства осуществлялся за счет строительства новых предприятия, то есть наращивания и создания новых производственных мощностей, а не эффективного и рационального использования существующих.

2. В восьмидесятые годы явным стал технологический разрыв между отраслями производящими товары гражданского назначения и оборонными отраслями. Оборонная промышленность в первоочередном порядке получала значительные средства на разработку новой продукции. То же самое делалось и в США. Разница в том, что американские компании получая военный заказ, за счет отпущенных сред от государства, старались разработать технологии двойного, а иногда и тройного, назначения используя их не только для производства военной продукции, но и для гражданской продукции. В нашей же стране разработанные технологии в «оборонке»

оставались ее собственностью и «хода» в отрасли производящие гражданскую продукцию не имели. Поэтому когда в начале девяностых годов начал осуществляться переход к рыночной экономике получилось, что «гражданские» отрасли сильно отстали в технологическом плане и не могли (и не могут) конкурировать с мировыми лидерами. А «оборонка» в свою очередь, имея передовые технологии, не может (или не умеет) выпускать гражданскую продукцию, которая пользовалась бы спросом на массовом рынке.

3. Существующая система управления уже не могла обеспечить поступательного развития экономики. К началу восьмидесятых годов большинство зарубежных компаний перешли от системы управления «долгосрочное планирование» к более совершенным системам – «стратегическое планирование», «стратегическое управление» и «управление инвестиционными проектами». В нашей стране продолжали говорить о совершенствовании методов долгосрочного планирования. К началу восьмидесятых годов стало ясно, что в мире бизнеса будет выигрывать тот, у кого больше информации. Тот, кто может лучше и быстрее получить и переработать информацию, с тем, что в дальнейшем ее использовать в своих целях. К этому времени информация становится одним из важнейших ресурсов обеспечивающих деятельность предприятия наряду с капиталом, трудом и материалами. Широко в управлении предприятием используются экономико-математические методы. Большинство отечественных предприятий не имело в достаточном количестве электронно-вычислительной техники, не владело методами переработки информации и крайне низко использовались экономико-математические модели и методы.

Это некоторые причины, в результате которых начался экономический спад в Советском Союзе. Российская экономика, являясь «прямой наследницей» советской экономики, наследовала эти причины, на которые наложились ошибки девяностых годов.

## Глава 2. Природа экономического кризиса в России

Экономический кризис отечественной экономики начинается не в 1991 году, и даже не в 1985 году, а значительно раньше. Именно начиная с 1985 года, особенно 1991 года, все признаки кризисной ситуации проявились в полной мере, и не признавать больше этого, было не возможно. Мы наблюдаем беспрецедентную ситуацию, когда спад производства имел бы такой затяжной характер, экономическая история не знает примеров такого спада и по протяженности, и по масштабам. Сегодня фактически нельзя разделить кризис национальной экономики и кризис самих предприятий.

В чем же причины столь затяжного спада?

Рассматривая экономический кризис российских предприятий, необходимо сразу же разделить причины кризиса на две группы:

- причины вызванные внешним окружением, а именно – экономическая ситуация в стране, действия государства и другие;

- причины, вызванные самим предприятием.

Непосредственно причины кризиса российской экономики необходимо разделить на три условные группы:

1. причины, возникшие в предыдущие периоды экстенсивного развития отечественной экономики;

2. причины возникновения, которых связано самими реформами;

3. причины, возникшие в результате ошибок руководства страны при реализации реформ.

Только поняв причины, которые лежат в основе кризиса народного хозяйства в целом и каждого отдельно взятого предприятия, можно разработать мероприятия по стабилизации экономического состояния и обеспечения дальнейшего экономического роста. Причины, которые вызвали необходимость проведения экономических реформ и не были устранены, в свою очередь углубили прежние и создали новые.

Рассматривая природу экономического кризиса, в нашей стране обращаешь внимание, что кризисом поражены практически все области деятельности человека. Невозможно найти такой сферы, где бы дела обстояли благополучно, было бы поступательное развитие. К экономическому кризису добавляются кризисы – политический, правительственный, финансовый и т.д. Крайне негативно экономический кризис сказывается на нравственном состоянии общества. О кризисе в России можно говорить как о системном кризисе. Раз это системный кризис, тогда причина его не одна, а их несколько и они разнообразны. Соответственно, это требует системы мер выхода из кризиса, а не поиска универсального «инструмента» борьбы.

Важной причиной сегодняшнего экономического, является наличие разнородных технологических укладов в различных отраслях экономики.

Экономическое развитие нашей в страны в XX столетие, особенно в первой половине столетия, в первую очередь было подчинено интересам обороны. Поэтому наиболее передовые, наукоемкие технологии формировались в отраслях, в которых создавалась оборонная продукция. Соответственно предприятия именно этих отраслей получали максимальное ресурсное обеспечение. Если сравнивать технологическое развитие предприятий различных стран, то предприятия оборонных отраслей войдут в число наиболее развитых предприятий мировой хозяйственной системы.

Помимо оборонных отраслей, передовые технологии использовали отрасли тяжелого машиностроения и некоторые перерабатывающие отрасли (например, металлургия). На протяжении нескольких пятилеток государство уделяло пристальное внимание развитию именно этих отраслей, которые являются гарантом независимого материально-ресурсного обеспечения всех отраслей народного хозяйства. В сегодняшних условиях именно предприятия перерабатывающей промышленности оказались наиболее конкурентоспособными на мировом рынке. Так же необходимо отметить, что субъекты мировой хозяйственной системы без труда допустили деятельность этих российских предприятий на зарубежных рынках. Это отвечает их целям, в международном разделении труда, в превращении экономики России в мирового производителя различных видов материальных и энергетических ресурсов.

Значительно более низкое технологическое развитие получили предприятия машиностроения. Во многом это объясняется тем, что предприятия этих отраслей в большинстве своем производили продукцию для потребительского рынка, или для опосредованных потребителей, то есть непосредственно предприятий выпускающих товары широкого потребления. Как уже говорилось выше, прежнее руководство страны не уделяло должного внимания потребительскому рынку. Если хронологически рассматривать развитие технологий, то технологическое развитие машиностроительных отраслей народного хозяйства России можно было бы отнести к середине XX столетия.

Начала столетия отражают технологии отраслей выпускающих продукцию для широкого потребления. В первую очередь это легкая и пищевая промышленность, и предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции. Развитию этих отраслей прежнее руководство страны уделяло крайне малое внимание. Финансировались они в последнюю очередь по «остаточному» принципу. Поэтому неудивительно, что легкая промышленность нашей страны не выдерживает конкуренции даже с такими предпринимателями, как «челночники».

Крайне низкий уровень развития технологий отмечается на сельскохозяйственных предприятиях. Для развития сельского хозяйства неоднократно разрабатывались программы, направлялись значительные капиталовложения, но значительно поднять уровень производительности не смогли.

Формирование различных технологических укладов в нашей стране вызвано многими причинами. В конце двадцатых начале тридцатых годов проходили дискуссии по выбору пути промышленного развития страны. Преобладающей точкой зрения стало – необходимо сначала создать оборонные предприятия и предприятия, обеспечивающие экономику материальными и энергетическими ресурсами. Правильность этой точки зрения подтвердила начавшаяся Великая Отечественная война и одержанная Победа. Но в то же самое время именно война прервала формирование технологического уклада, который так и не был завершен. После войны необходимо было восстановить разрушенное, а для этого необходимы также средства. В конце 50-х середине 60-х годов была сделана попытка формирования нового технологического уклада, но по политическим, субъективным причинам она была не реализована.

Следующей важной причиной сегодняшнего кризиса является существовавшая система управления экономикой.

Система управления народным хозяйством, которая сформировалась на протяжении десятилетий в нашей стране, ориентировала руководство предприятий на четкое и своевременное исполнение принятых решений. Основным подходом к управлению национальной экономики это был подход, основанный на жестко централизованной системе управления.

Центральные органы управления, основываясь на прогнозах, развития народного хозяйства и страны, определяли необходимое количество каждого продукта, и на основании этого определялись задания для соответствующих отраслей экономики. Имея конечные ориентиры предприятия, после этого формировали свои собственные планы развития и производства, на тот или иной период (как правило, на год или пять лет).

Этот подход прекрасно работал, когда создавались новые предприятия и целые отрасли, то есть в тот период, когда создавалась промышленность нашей страны. Необходимо также отметить, что в этот период идеология и экономика гармонично дополняли друг друга. В этот период родилось много прекрасных починов, которые получили свое развитие позже, и не только в нашей стране, например внутривозрастной хозрасчет, коллективные формы организации труда и многое другое. В это время передовая техническая мысль находит кратчайшую дорогу к серийному и массовому производству. Но в то же время руководство страны, видно

решило, что создать экономическую мощь государства можно или на энтузиазме населения, или же на жесточайших репрессиях против населения.

Во второй половине XX столетия темпы роста наращивания производственных мощностей начинают снижаться, у государства наблюдается нехватка ресурсов для одновременного строительства нескольких десятков, а порой и сотен крупных промышленных объектов. Обоснованные экономические решения все чаще и чаще подменяются идеологическими лозунгами, «дело» все чаще подменяется «словом». Внедрение научно-технических достижений требует огромных усилий от их создателей (так по данным открытой печати в середине 80-х годов в промышленность ежегодно внедрялось около 1% от всей научно-технической «продукции» страны).

Основное внимание руководства страны во второй половине XX столетия сосредотачивается на предприятиях оборонного комплекса. Именно эти предприятия обладали наиболее высоким производственным и научно-техническим потенциалом, они обеспечивались самыми качественными ресурсами и в полном объеме. На этих предприятиях создавались передовые технологии, на уровне мировых стандартов, все разрабатываемые и используемые технологии на этих предприятиях использовались только для производства оборонной продукции, и не имели двойного или более применения, как это часто делают зарубежные компании.

Следующими по обеспечению ресурсами, были предприятия, которые производили необходимые ресурсы для производства оборонной продукции. После этого предприятия различных отраслей промышленности, потом предприятия легкой и пищевой промышленности, сельского хозяйства. По остаточному принципу обеспечивались ресурсами образование, здравоохранение и культура.

В действовавшей ранее системе управления система ценообразования, была также жестко централизована, все цены на товары и услуги устанавливались единым государственным органом, на основе обоснования предприятия. Механизм определения цены был очень прост, он учитывал интересы и затраты предприятия. В настоящее время, несмотря на то, что нет государственных органов по установлению цен, сам механизм ценообразования остался прежним. Цены на производимую продукцию и предоставляемые услуги устанавливаются, и устанавливались исходя из себестоимости продукции. Только если раньше, государство контролировало уровень доходов, оно же контролировало и уровень цен, соблюдая таким образом паритет в области уровня жизни населения. В настоящее время ни цены, ни доходы населения никто не регулирует.

Во второй половине столетия сложилась не только структура народного хозяйства страны, но и внутренняя структура управления каждой отдельно взятой отраслью. Центр оставил за собой право определения среднесрочных и долгосрочных

ориентиров, а также право формирования научно-технической политики отрасли. Предприятия в рамках отрасли практически не имели собственной исследовательской базы, научно-техническая политика предприятия сводилась к технологическому приспособлению новой продукции. «Вчерашние» решения по формированию структур отрасли, «дали свой» ответ в настоящее время.

Также необходимо отметить, что наряду с тем, как существовали приоритетные отрасли народного хозяйства, также существовали и приоритетные регионы, которые обеспечивались ресурсами в первую очередь. Все это вызывало недовольство со стороны, как руководителей различных уровней, так и рядовых граждан.

Рассматривая причины второй группы, которые мы назвали «причинами реформ», необходимо отметить, что ошибки были допущены как при выборе модели реформ, так в самом процессе реформ.

Сам процесс проведения реформ, особенно их подготовки, требует своего научного подхода. Экономика не любит «кавалерийских атак». Несмотря на то, что довольно таки трудно определить место экономических знаний в системе научных знаний выработанных человечеством, экономику «за свою» не признают ни представители гуманитарных наук, ни естественных и прикладных наук. Экономика является на наш взгляд наукой точной, наказывающей за пренебрежение ее законами. Полное не знание экономических законов и условий функционирования национальной экономики, особенно предприятий, продемонстрировали идеологи экономических реформ в России в 90-ые годы. Проведение реформ, их организация требуют своего пристального изучения учеными различных направлений, сутью которого стали бы реформы как специфическая форма организации преобразования общественных отношений и технология реформ. Можно и обойтись, не изучать, не искать ответа на вопрос, «Как правильно проводить реформ?», но появляется возможность:

- представить, что реформирование – столь же необходимый компонент регулирования общественного развития, как и любое крупномасштабное управленческое действие;

- может быть осмыслен тот урок истории, что реформа не должна проводиться нереформенными (революционными) мерами, иначе она теряет свой потенциал и, хуже того, имеет шанс полностью переродиться;

- может появиться знание о ряде общеобязательных этапов, решений правил, условий и т.д.;

- возникает надежда на выработку шкалы оценок предпринимаемых действий.

Научные знания изучающие, обобщающие и объясняющие ход того или иного исторического процесса (экономического, социального), будь то в прошлом или настоящем, не имеют специального раздела о реформах как организационных

процессах социально-экономической составляющей общества. Реформы, как общественный, социально-экономический процесс, остались в стороне от основных научных поисков ученых. Реформы в той или иной мере рассматривает только историческая наука. Раз отсутствуют специальные научные исследования «реформ», то отсутствует и определение, что такое «реформа».

Профессор, доктор экономических наук Владимир Николаевич Лексин и его коллега кандидат экономических наук Александр Николаевич Шевцов, обобщая все, что известно о реформах, начиная с истории древнего мира, предлагают следующее определение (35). *Реформа это специально организованные и на законных основаниях проводимые высшими органами власти преобразования общественных отношений (экономических, социальных, политических им др.) или отдельных сфер жизнедеятельности государства и общества (финансы, образование, оборона и т.п.), в достаточно существенных слоях этих отношений и важных областях общественной и государственной жизни.*

Данное определение содержит в себе все известные признаки организации реформ. Если же отсутствует, какой либо из этих признаков, следовательно, этот процесс нельзя назвать реформой. Необходимо отметить, что указанные признаки являются единичными для всех типов реформ.

История, в том числе и экономическая история, знает не мало примеров проведения и осуществления реформ, которые были реализованы полностью, выполнена только часть запланированных преобразований, или же имели отрицательный, не тот, который ожидали результат от их проведения. Перед данным исследованием не стоит задача обзора всех известных реформ (хотя на наш взгляд это было бы поучительно), это займет много времени и места. Поэтому просто ограничимся перечнем необходимым и достаточным признаков реформ:

1. специальная организация;
2. проведение «сверху»;
3. легитимность;
4. нацеленность на серьезные перемены в общественных отношениях или отдельных сферах жизнедеятельности государства и общества.

Цивилизованная реформа осуществляется по определенным правилам и на основе ряда принципов, но это уже признаки не самой реформы как таковой, а грамотной организации и технологии ее проведения. Существует также достаточно типичный перечень условий проведения успешных реформ и аналогичный перечень негативных факторов, обрекающих реформы на поражение или перерождение в контрреформы. Одним из таких факторов, наиболее серьезно влияющих на ход современных реформ в России, по мнению многих ученых, является их проведение в режиме революций.

В отличие от реформ организация революций имеет своих теоретиков и опирается на теорию. Главным, коренным вопросом любой революции является вопрос власти, и поэтому переворот по определению не может быть легитимным, а новая власть – законной. Революция начинается тогда, когда возникла «революционная ситуация», то есть революция подготовлена кризисом, войной и другими бедствиями, а также пропагандой. Революция всегда поддерживается частью общества и не обязательно его большинством.

Революция и реформа сходны в трактовке и утверждении о кризисном состоянии общества. Как революция, так и реформы начинаются с бескомпромиссного обличения настоящего. Как правило, недовольство должно быть всеобщим и длительным, а когда оно угасает, его искусственно стимулируют. Первоначально неудачи связывают с преодолением прошлого наследия, если же неудачи множатся, тогда ищут «противников нового».

Это единственное сходство реформ и революций, во всем остальном они полярны между собой. Возможно проведение революций методами реформ, но проведение реформ революционными методами ведет к гибели самих реформ. Современную российскую реформу с революцией объединяет преподнесение ее в качестве самоцели. Именно реформе как таковой (а не ее необходимым социальным результатам) клянутся в верности, реформа преподносится как символ прогресса. Для настоящих реформ проводимых в России характерны несистемность и внутренние противоречия, им присуща аномально высокая политическая поляризация: путчи, штурмы парламента, массовые митинги, забастовки и другие политические процессы и акты. Наверно не зря современные российские реформы некоторые авторы называют «ревореформами».

Действительно российские реформы конца XX столетия имеют две стратегии проведения, которые определяются их двойственным характером. Получается парадокс, всякое изменение, в том числе и в общественном обустройстве, подразумевает прогресс, улучшение настоящего. Мы же хотим вернуть, то, что не сумели получить в феврале 1917 года, демократические свободы на основе частнокапиталистических отношений. Необходимо определиться, что же мы проводим реформы или революцию? Если под реформами скрывается революция, то тогда реформу необходимо проводить революционными методами, бескомпромиссно, когда цель оправдывает средства, жестко, а порой и жестоко, и без реформационных раздумий. Если в нашей стране проводятся реформы, то тогда необходимо изжить, убрать всякую из них революционность.

Как и другие общественные процессы, реформы имеют свое начало и конец, проходят определенный жизненный цикл. Каждая реформа рано или поздно умирает,

нельзя бесконечно заниматься преобразованиями чего либо. После этого наступает период контрреформ, как составной части жизненного цикла реформ, которая также проводится верховной властью. Период контрреформ необходим для закрепления реформационного результата, и для накопления сил перед новым реформационным витком (если он необходим).

Следует отличать проведение реформ как эксперимент и реформационный эксперимент. Если реформационный эксперимент не просто возможен, а крайне необходим, то «реформы как эксперимент» не допустимы. Современные российские реформы все чаще начинают называть «экспериментом», что крайне нежелательно, компоненты экспериментаторства в наших реформах явно присутствуют и, хуже того, сочетаются с реформаторскими экспромтами. Подобного рода «импровизации», выражающиеся в попытках преобразования общества «под теорию» или для ее отработки, безнравственны и бессмысленны.

Безусловно, новейшая российская реформа нуждается в специально организованных экспериментах, как в базе для отработки и тиражирования отдельных реформационных действий. Фактом является то, что практически ни по одному из направлений экономических преобразований в период «перестройки» или «постперестройки» не был получен именно тот существенный экономический или социальный результат, на который рассчитывали. Экономическая реальность на макроуровне ни разу адекватно не реагировала на предлагаемые условия реформ; нет такой реакции на уровне отдельных предприятий. Проходит какое-то время после принятия, казалось бы, бесспорно результативных решений, но ни роста инвестиционной активности, ни действительно рыночных выходов из кризисной ситуации, ни внутреннего реструктурирования на большинстве приватизированных (акционированных) предприятий не наблюдается. Напротив, экономическое поведение новоявленных АО по-прежнему определяется надеждами на государственную поддержку, стимулирование скрытой безработицы и т.п.

Поэтому все, что возможно проверить, следует проверить. Естественно, что такой эксперимент призван быть плотью от плоти реформы и осуществляться на тех же основаниях. Его надлежит проводить на законных началах, и его участники должны быть надежно защищены от скороспелых оценок своих нетривиальных действий со стороны министерств и ведомств. Эксперимент может быть проведен только на добровольных началах, его следует системно организовать и контролировать; необходимо установить ответственность за его проведение и за распространение соответствующего положительного опыта.

Предугадать экономическое поведение предприятий как реакцию, например, на налоговые и иные нововведения в принципе можно. Но гораздо разумнее эту реакцию

проверить в ходе корректных экспериментов. Такая проверка крайне желательна и политически, и экономически. Ее результаты могли бы дать дополнительную аргументацию в пользу или отказа от предлагаемых новаций. Они позволили бы, наконец-то, определить и экономическую и социальную цену реформ. Нельзя допустить, чтобы отдаленный эффект совершаемых по наитию перемен в основных блоках общественных отношений был меньшим, нежели ущерб от их дестабилизации.

Примером, проведения эксперимента может послужить широкомасштабный экономический эксперимент, который проводился в нашей стране в 1984 году. В эксперименте участвовали предприятия пяти отраслей: три всесоюзных отрасли и две республиканские. В ходе эксперимента искали новые формы хозяйствования. Во многом эксперимент был продолжением неосуществленной хозяйственной реформы середины шестидесятых годов. В 1986 – 1987 годах эксперимент был продолжен, Сумское производственное объединение и Волжский автомобильный завод работали уже в принципиально новых для нашей страны условиях. Выявлялись возможности работы советских предприятий в условиях самокупаемости и самофинансирования. Продолжение и расширение экономического эксперимента в те годы позволило бы найти формы и средства перехода к свободному рынку.

Будучи многовариантными и мобильными, реформы в то же время не терпят смены идеологических ориентиров. И только сильные лидеры, убежденные в своей идее, располагающие постоянной дееспособной командой и опирающиеся на мощную поддержку общества, имеют шанс стать эффективными реформами. Средства достижения целей реформ, как и любых политических действий, могут быть «чистыми» (что является большой редкостью) или «нечистыми», но они обязаны воплощать, а ни в коем случае разрушать идеологию реформ. Реформы не терпят смены лидера, размытости и «перетряски» команды лидера. Та политическая ситуация, которая сложилась в нашей стране, когда «отец демократии» поправляет «отца реформ» оказалась губительной для монотеистической идеологии реформирования. И все-таки необходимо подчеркнуть: российская ситуация не есть что-то уникальное, исключительное; история полна примеров проведения как успешных, так и не эффективных реформ. Ученик, не усвоивший этот исторический урок, всегда совершает уже сделанные ошибки, объясняя их объективными обстоятельствами.

Важным вопросом является продолжительность и концентрация реформаторских действий. История учит, более результативными реформами являются реформы концентрированные, причем чем радикальнее реформы и масштабнее преобразования, тем менее выгодно растягивать время перемен. Из истории мы знаем периоды весьма длительных реформаторских действий. Примером может служить Россия XVIII века,

когда на смена одной реформаторской волне приходила друга. Реформы сменялись контрреформами, и наоборот, дополняя и усиливая, друг друга. Все реформаторские периоды были весьма концентрированными в пределах каждого нового царствования, что в значительной степени определяло их успех. Самый энергичный, но относительно краткий период реформ оказывается менее болезненным для общества, чем длительная, вялотекущая «перестройка», ибо он заключает в себе своеобразный стабилизационный и адаптационный потенциал. Одна реформа поддерживает (а зачастую и незаметно корректирует) другую, что создает впечатление «энергии и напора» и одновременно обеспечивает привыкание к переменам, их восприятие как естественного хода вещей, частичное снятие реакции сопротивления преобразованиям. Самым опасным в российских реформах, на наш взгляд является, не столько изменение структуры преобразований, сколько медленный саботаж реформирования как такового. Таковую, вялую реформу лучше было не затевать, а соответственно и проводить не стоит.

Накануне реализации «перехода к рыночным экономическим отношениям», многие ученые предупреждали, что адаптация общества к новым экономическим отношениям обусловит либо прогресс реформ, либо его перерастание в псевдореформы, имитацию преобразований. Обращалось внимание на тот факт, что считающиеся наиболее успешными реформы в ФРГ, Южной Корее, на Тайване, Чили и в Японии (проходившие, необходимо заметить, в условиях крайней разрухи) отличались способностью широких слоев населения идти на значительные жертвы и действовать в объективно правильном направлении. Население этих стран имелись навыки работы в рыночных системах, которые, собственно, и восстанавливались и совершенствовались реформами: речь не шла о каких-то новых экономических системах.

В современной России социально-психологическая ситуация иная. Предреформенный уровень жизни (1985 г.) для многих выглядит вполне благополучным, да и нынешнее состояние нельзя сравнить с послевоенными условиями в странах. Массового голода и массовой безработицы нет, электроэнергию в домах не отключают, общественный транспорт работает; до сих пор у нас один из самых высоких в мире уровней образования и интеллектуального развития людей. В то же время Россия – страна с многопрофильным ВПК, с огромной нерациональной сельскохозяйственной занятостью, и т.п. Обязательная для рыночной системы индивидуалистическая «опора на собственные силы», означая в этих обстоятельствах полную перемену не только в уровне, но и в образе жизни, провоцирует и настроения возврата к прежней хозяйственной и политической системе (как обеспечивающей

«привычно понятные» уровень и образ жизни), и неприятие первых результатов функционирования рыночной экономики.

Большинству россиян трудно осознать истину: жизнь при рыночной экономике в сравнении с прежней не просто лучше или хуже, она по природе своей кардинально иная. И уже самой этой непохожестью вызываются ощущение дискомфорта и реакция отторжения рыночной реформы. Здесь с особой силой обнаруживается необходимость задействования мощных адаптационных механизмов.

Адаптационные механизмы к реформационному преобразованию – это специально организуемые и проводимые сверху акции по четырем основным направлениям. К которым необходимо отнести:

1. превентивные меры, обеспечивающие реализацию конкретных реформ в возможно безболезненном режиме;

2. меры сопровождающие, необходимые для снятия социальных перенапряжений непосредственно в ходе реформ (оказание различных видов социальной поддержки, включая переобучение работников);

3. государственное доленое финансирование, установление временных налоговых каникул и иные шаги целевой поддержки структурной перестройки экономики;

4. создание социально-психологического климата, позволяющего людям отчетливо представлять собственную перспективу (и осознавать ее как закономерную) и способствующего активизации индивидуальных действий.

Бывает и так, что сама историческая ситуация предопределяет адаптационные механизмы (например, как это было к российской реформе 1861 г.), однако в любом случае запуск адаптационных механизмов при реформировании обязателен, их нужно создавать и постоянно отлаживать.

В специфических условиях нынешней российской реформы решающее условие приобретает социально-психологический фон преобразований. Механизмы адаптации призваны помочь нашим согражданам расстаться с иллюзиями. Самое опасное здесь – насаждение несбыточного образа «райской» пореформенной жизни. Для более или менее спокойного вхождения в новую среду нет ничего хуже, чем формирование представления о благодетельности второсортного капитализма (а только таким он и будет в предвидимой перспективе) на базе латиноамериканских «мыльных опер», дармовых выигрышей «поля чудес» (такое, как известно, существует только в Стране Дураков) и рекламных роликов.

Капитализм означает медленный успех умных и быстрый – предприимчивых, острую схватку с обстоятельствами и конкурентами. Он действительно дает шанс, но не для каждого, а для способного, сильного, хорошо подготовленного. Капитализм – это неизбежное социальное расслоение, кварталы для бедных и богатых и резкое

сокращение интереса к малооплачиваемым «интеллигентским» профессиям. Это разрушение коллективизма (за исключением внутрифирменного), гонка за успехом, обязательная безработица.

Коль скоро люди не сживутся с описанной новой реальностью (которую они, кстати выбрали, либо «безмолствовали», когда ее за них выбрали другие), каждый очередной реформационный шаг будет неизбежно восприниматься широкими слоями населения как несправедливый, обманывающий ожидания, как трагедия. Вот поэтому необходимо менять государственные телепрограммы, учебные курсы и воспитательные стандарты, пропагандировать дух состязательности в любом деле (это давно и хорошо усвоили детские дошкольные и школьные учреждения стран «цивилизованного капитализма»), учить в первую очередь тем профессиям, которые с наибольшей вероятностью помогут выжить.

Особенностью последней российской реформы состоит в том, что «потрудиться самому» после десятилетий обобществленного в общегосударственном масштабе труда, во многих случаях сопрягавшегося с социальным иждивенчеством, весьма сложно. Следовательно, необходимо сопровождать все реформационные действия адаптационными государственными программами, которые пусть и не в состоянии моментально изменить психологию населения, но способны открыть к пониманию закономерностей функционирования рыночной экономики, правил и алгоритмов поведения в условиях рынка. Государство просто обязано обеспечить максимально возможное ознакомление населения со спецификой жизни в тех новых объективных обстоятельствах и в той новой правовой среде, которые оно от имени самого населения предлагает.

На самоадаптацию населению к коренным преобразованиям должны уходить десятилетия перманентных конфронтаций и конфликтов. Эту проблему, следовательно, никак нельзя пускать на самотек, ее решение – органическая составляющая любой реформы. Адаптационный механизм реформаторов, как, впрочем, и сами реформы – это предупредительные акции. Чем ответственнее принимаемые решения и чем сильнее социальные реакции на них (пассивность, игнорирование или неприятие реформ), тем раньше надлежит начинать адаптационные маневры. Проводить реформы не - значит «ломать через колено», реформа не должна вызывать у людей чувства подавленности и унижения. Учет интересов всех групп и слоев населения в ходе реализации реформ, адаптация населения к проводимым действиям может привести к внушительным результатам и «экономическим чудам».

Реформы преобразовывают общественную жизнь двумя способами:

1. основан на организуемых действиях «сверху», затрагивающих одновременно несколько сфер общественной жизни;

2. перемены целенаправленно затрагивают преимущественно одну из важных сфер общественной жизнедеятельности, а остальные трансформируются уже в соответствии с новой идеологией, новой политикой, и т.п.

Нынешняя российская реформа настолько всеобща, что в ней прослеживаются оба отмеченных способа организации реформационного процесса.

Всеобщие реформы настолько «общие», чем сильнее и целостнее власть «верха», чем последний дееспособнее в плане одновременного влияния на самые различные области общественной жизни. В тоталитарных обществах подобные реформы обычно проводят правители, уже укрепившие свою власть, а демократических, как правило, - новые руководители, пришедшие на волне ожиданий обществом перемен к лучшему и обещавшие такие перемены.

Всеобщие реформы формируют и новые правовые основы жизни общества, и новые институциональные отношения, и новую среду, в которой они реализуются. Трудно представить, чтобы проведение таких реформ было похоже на отработанную технологию сборки типового автомобиля из унифицированных деталей.

В ходе проведения любой всеобщей реформы необходима постоянная кропотливая работа по упорядочению обновляемых общественных отношений и устранению противоречий, корректировке ошибочных действий. Упорядочение (как совокупность организационных мер) призвано обеспечить целостность функционирования и согласованность действий пореформенных общественных институтов, увязку законов и подзаконных актов. Эта работа абсолютно необходима обществу независимо от того состояния, в котором оно находится. В период всеобщих реформ она становится неременным условием, гарантом осуществления реформ в щадящем, а не в разрушающем режиме.

Системность организации реформ не тождественна широте разброса радикальных реформационных мероприятий. Реформы тем успешнее, чем в большей степени они сконцентрированы на одной радикальной цели и чем значительнее усилия (в том числе стабилизационные) именно по ее реализации. И наоборот, избыточность энергии реформаторов в плане распространения радикализма на «преобразования всего» малорезультативна.

Избыточен ли радикализм «экстенсификации» наших новейших реформ? Несомненно. Аналитики, в частности, считают малополезным акцентированное совмещение собственно экономической реформы (приватизация во всех ее проявлениях) с реформами федерализма и с подстегиванием политических преобразований (выражающемся, например, в переходе к многопартийным принципам

формирования органов представительной власти). Дело не столько в параллельности развертывания сопутствующих преобразований, сколько в том, что последние слабо работают на главную цель – на осуществление тех перемен в экономических отношениях, которые объективно сыграли бы выдающуюся роль и в замирении региональных противоречий, и в демократизации, и т.п.

Необходимо признать, избыточная (в рассматриваемом плане) радикальность новейших российских реформ – в определенной мере генетическая их черта, а не только упущение реформаторов. Но тем более не усугублять искусственно эту особенность. В данной связи представляется исключительно полезным детально проинвентаризовать имеющийся реформационный потенциал и тщательно продумать последовательность дальнейших действий с более жесткой ориентацией на преобразования в их ядре – в экономическом блоке. Всем остальным мерам желательно придать главным образом стабилизирующую роль.

Для эффективной реализации реформаторских действий имеет большое значение кадровое обеспечение, или кадровый потенциал реформ. Технология формирования кадрового потенциала реформ поразительно однотипна. Как уже отмечалось, реформа – организационное действие, а не силовой захват власти, а следовательно, ее реализуют трудяги-чиновники. Последних же можно либо заставить работать на реформу (это непростая задача, но при сильном реформаторском «верхе» вполне решаемая), либо заменить новыми (проблема облегчается, если речь идет о высших, а следовательно, и «доходных», уровнях управления).

В общем случае технология кадрового обеспечения реформ заключается в оперативном размывании высшего дореформенного кадрового корпуса, остающегося на ключевых управленческих позициях, в срочном формировании «новой элиты» (из лиц, приближенных к главному реформатору), в резком сужении возможностей неконтролируемой выборности руководителей (особенно в отдаленных регионах), в предоставлении приоритета работникам исполнительной власти (которых проще контролировать), в тотальном включении субфедеральных и местных руководителей в общегосударственные органы, в наращивании новых (явных и неявных) структур бюрократического аппарата (разного рода «консультативные советы» и др.). Последнее – почти норма: все известные истории реформы сопрягались с ростом чиновничества, и Россия не исключение. Это относится и сознательному изменению дореформенного кадрового потенциала управления, сопровождавшему реформы.

Главным организационным условием кадрового обеспечения реформ является соединение реформаторского верха с устойчивым составом среднего и низового исполнительского звена. При этом чем менее политизированы и менее сменяемы реализующие реформу профессиональные чиновники, тем лучше. Многие неудачи

наших реформ связаны как раз с появлением в министерствах и ведомствах множества лиц, пусть и преданных идеям реформирования, но абсолютно непригодных к нормальной чиновничьей работе.

Второе столь же важное кадровое условие – ориентация на отечественные силы. Ни одна реформа независимо от того, в какой степени была заимствована ее идеология, не доводилась до конца заезжими «временщиками». Лучшие кадры петровских реформ – «новые русские» и иностранцы, которые полностью ассимилировались и превратились в настоящих русских.

Ни одна реформа не проходит без тех или иных негативных последствий. За реформы Петра I, Россия заплатила сотнями тысяч жизней, а в ходе коллективизации в СССР, счет шел, по некоторым оценкам на миллионы.

Есть ли в принципе альтернатива подобной цене преобразований? Да, она связывается нами с понятием «организации цивилизованных реформ». Воплощение этого понятия в жизнь возможно при наличии должной политической воли реформаторов, подлинно ответственных перед своим народом.

История и анализ организации цивилизованных реформ дает нам семь основных постулатов реформирования.

1. *Постулат цели.* Каждая цивилизованная реформа в качестве конечной цели имеет только выход из кризиса и рост народного благосостояния. Поэтому, заявленная цель реформы – «построение рыночного хозяйства», не показывает главного, как будут жить люди в условиях рыночной экономики. Честный вариант организации реформ предполагает объявление обществу хотя бы минимального числа параметров, определяющих жизненный уровень различных слоев населения. Иными словами, реформационные действия (например, связанные с утверждением рыночных отношений) по сути, не цель, а вторичное по отношению к ней средство. Целью же проходящих в настоящее время реформ в России на наш взгляд является, - повышение уровня благосостояния населения (а лучше всего дать даже количественный ориентир), на основе роста производительности в экономике.

2. *Постулат средств.* Достижение даже самой благородной цели не обходится без использования «болезненных» средств, и цивилизованное реформирование предполагает, что о них необходимо говорить заранее и, более того, пытаться защитить общество от их воздействия. Все эти средства перечислить вряд ли возможно, но те из них (особенно социально неприемлемые), без которых реформы не могут состояться в принципе, необходимо закрепить законодательно и тем самым перевести из зоны политических провокаций в зону конструктивных действий.

3. *Постулат стабильности.* Ни одна реформа не должна стимулировать кризис, вести общество от «плохого» к «хорошему» через «худшее». Подобное позволить себе могут только политические экстремисты.

4. *Постулат цены.* Каждый реформатор обязан объявить цену, которую общество заплатит за перемены. Цена реформы – четкое количественное выражение тех предельно допустимых нагрузок на общество и среду его жизнеобитания, которое необходимо открыто объявить и за пределы которого переступать нельзя. Если политика реформ приводит к тому, что объявленный предел (уровень жизни, уровень безработицы, спад производства и т.д.) нарушен, реформаторам надлежит либо задействовать альтернативный вариант реформ, либо подавать в отставку.

5. *Постулат альтернативы.* Чтобы реформа стала необратимой, на каждом ее шагу полезно предусмотреть альтернативные решения (варианты) и в случае необходимости включать резервные механизмы изменения тактики, временного отступления и перегруппировки сил. Реформа призвана быть гибкой, и если утверждают, что альтернативы предполагаемому реформационному шагу нет, перед нами – не реформа, а очередной «казарменный» вариант, марш к «дальнейшим успехам». Альтернативы не может быть только тому, что записано в законах и в других нормативных актах о конкретных реформационных действиях.

6. *Постулат ответственности.* Те, кому народ доверяет проведение реформ (избранники на всех уровнях – от депутатов до президентов), и те, кого для этого же нанимают (администрации и правительства), должны лично отвечать за соответствие заявленных целей и цены реформаторства реальным параметрам жизни общества.

7. *Постулат правовых гарантий.* Если реформа не проводится «на штыках», каждый ее шаг необходимо узаконить и правообеспечить. Законодательная и исполнительная власти обязаны исходить из того, что лучше не принять новый закон, чем нарушить только, что принятый. Если все же принято абсурдное решение (закон, указ, постановление и др.), то отменяющим его правовым актом следует обеспечить всесторонние компенсации, тем правопослушным юридическим и физическим лицам, которые в этот абсурд поверили и начали соответствующим образом действовать.

Любая реформа является цивилизованной в той мере, в какой реализуются описанные постулаты. В этой связи достижение самой благой цели через длительный период нестабильности, приводящий государство к развалу, а народ к вымиранию, есть акт реформационной дикости и политического безрассудства.

Узаконение (легитимизация) преобразующих действий – не просто один из важнейших признаков, но и главное основание проведения любых реформ. В новейшей истории кардинальные реформы, как правило, открываются

общегосударственным правовым действием (от деклараций до референдумов), очерчивающим контуры преобразований и технологию их исполнения.

Радикальной (и отвечающей принципам демократии и правового государства) реализацией требованиям легитимизации у нас могло бы стать принятие Закона РФ о реформе, регламентирующего содержание, условия и порядок реформирования. Если бы это сделано, наконец-то появились правовые гарантии необратимости реформ и ответственности за их проведение, а также гарантии их поддержки обществом. Накопленный опыт первых реформационных лет не должен пропасть даром. Следует закрепить начатое и позаботиться о будущем. Важно сделать выбор между организацией цивилизованных (социально оправданных) реформ и постоянными политическими импровизациями, неизбежно оборачивающимися общероссийскими конфликтами.

Закон о реформе должен выполнять три основные задачи:

1. обозначить главное содержание и те опорные позиции реформы, отступления от которых недопустимы независимо от политических соображений президентской, парламентской или исполнительной властей;

2. описать ключевые процедуры проведения реформ;

3. определить социальные гарантии реформирования и ответственность за их обеспечение.

Подобный закон логичен в форме федерального нормативного акта, рассчитанного на действие в течение пяти – шести лет (ведь каждая реформа должна иметь начало и окончание).

Реформа, определенная в понятиях этого документа, общеобязательна, и после его принятия она перестает быть «прихотью» исполнительной или представительной власти. Все предписываемое Законом надлежит исполнять, а за противодействием автоматически следуют жесткие санкции. Столь же противозаконными должны считаться действия, приводящие к нарушению записанных социальных гарантий. Если предлагаемый реформационный шаг эти гарантии нарушает, он должен быть заменен альтернативным.

Содержательно Закон РФ о реформе можно охарактеризовать по следующим позициям: а) цель реформ; б) средства ее проведения; в) предельно допустимые издержки реформирования; г) гарантии выживания; д) региональные или отраслевые различия; е) ответственность за реформу.

*Цель реформы.* Именно Закон должен определить то, что все реформационные действия подчиняются одной цели – достижению социально, экономически и экологически благополучного общества. Учитывая реальную кризисную ситуацию, надлежит зафиксировать и временные этапы достижения цели (стабилизации и т.д.),

четко описать сущность каждого из них и их последовательность. История и настоящее свидетельствуют: далеко не каждая реформа оборачивается народным благом.

*Средства проведения реформ.* Главные рычаги и условия достижения цели – приватизация и либерализация цен, частичная коммерциализация социальной сферы, защита предпринимательства, формы и методы иностранного участия в российской экономической жизни – должны получить статус законных и неотвратимых. При этом их следует назвать системно, «в связке», введя последнюю в Закон и создав тем самым важнейшую предпосылку необратимости реформ. Именно предлагаемый закон мог бы раз и навсегда решить вопрос о тех дополнительных и экстраординарных мерах для защиты реформы (в том числе «обращениях к народу» или референдумах), воздействие которых на ее судьбу непредсказуемо.

*Предельно допустимые издержки реформирования.* В Законе предстоит выделить строго ограниченное число важнейших социально-экономических параметров (показателей), характеризующих благосостояние народа: физиологически необходимый уровень потребления; безработица и уровень бедности; и др. Необходимо (хотя это и тяжело морально) определить и зафиксировать на один – два года такие количественные выражения данных параметров, которые общество (в лице народных избранников) с учетом жизненных реальностей может считать последней чертой (за ней начинаются необратимые процессы деградации). Это – те предельные социально-экономические издержки, которые сопрягаются с ценой реформирования.

*Гарантии выживания.* Они должны быть определены Законом в форме экономико-правовых регуляторов процесса преобразований, автоматически включаемых при выходе за пределы допустимых социальных издержек реформирования. Так, при выявлении предельного уровня безработицы надлежит сразу же начать реализацию резервных программ создания дополнительных рабочих мест, переквалификации, а при фиксации предельно допустимого уровня бедности – программ рационального потребления, специальных дотаций. Закон также регламентирует: если задействование резервных программ (или проведение иных акций) после официального признания представительными органами факта превышения социальной цены реформирования не дает эффекта в течение определенного времени, соответствующие исполнительные органы должны либо получить согласие еще на один вариант, либо быть отправлены в отставку.

Закон призван установить: все другие реформационные правовые акты содержат резервные варианты каждого шага преобразований. Что, к примеру, необходимо делать, если предложенная налоговая система не позволяет собрать расчетную сумму налогов или явно тормозит развитие предпринимательства? Как быть, если меры по

борьбе с монополизмом не дают результата? Ответы на эти и многие другие вопросы нельзя выносить за рамки законодательных актов, решать конъюнктурно или поспешно.

*Региональные (отраслевые) различия.* В условиях проведения реформ региональные или отраслевые различия неизбежны, и естественно, что процедура их учета должна определяться тем же Законом. Это крайне важный аспект предлагаемой технологии регулирования процесса преобразований.

Дополнительные гарантии, принимаемые субъектами Федерации, сопрягаются Законом либо с местными резервами, либо со специальными государственными дотациями (субсидиями), санкционированными высшими федеральными представительными органами. Региональные различия следует закрепить в нормативных актах субъектов Федерации, и за реализацию таких актов последние должны нести ту же полноту ответственности, что и федеральные власти за соблюдение общероссийских предельно допустимых социальных издержек реформирования.

*Ответственность за проведение реформы.* Рассматриваемый законодательный акт призван персонифицировать (закрепить) за отдельными руководителями уровней власти, всю полноту ответственности за проведение в жизнь принятых законов и указов. Не только депутаты или средства массовой информации, но и сами ответственные лица обязаны ставить исполнительную и представительную власти в известность о затруднениях в реализации нормативного акта. О конкретных виновниках, о достижении предела допустимых социальных (социально-экологических) издержек реформирования и о включении в этой связи тех или иных резервных механизмов. По данному поводу должны приниматься немедленные и адекватные решения, которые в совокупности обеспечат постепенный и плавный ход реформ.

Это необходимо, так как сейчас создалась ситуация, когда отрицательные социальные последствия реформирования связывают с деятельностью исполнительной власти, а отклонения от намеченных алгоритмов реформирования – с работой представительных органов всех уровней. Парадокс состоит в том, что на самом деле 90% случаев ответственность и за первое, и за второе в равной степени несут как исполнительная, так и законодательная власти, потому что практически все действия Правительства РФ предварительно закрепляются правовыми актами, принимаемыми Федеральным Собранием.

Размытость ответственности за реформирование создает условия для постоянного поиска виновных. А значит, целесообразно законодательно установить, что за результаты и сроки реформационных действий ответственность несут должностные

лица определенного ранга. Следовало бы также расписать эти результаты и сроки по конкретным этапам и зафиксировать, что невыполнение намеченного есть прямое основание для признания профессиональной непригодности ответственных лиц. Это должно заставить реформаторов принимать более реалистичные решения, руководствуясь одним из вечных правил управления: «не отдавать, неисполнимых указаний».

В мировой практике не известны такие или подобные законы. Но ведь мировая практика не знает и таких ситуаций, с какими столкнулось современное российское общество. Уникальны не сами реформы, а их отклонения от логики организационных действий.

По мимо того, что нарушена сама организация реформирования, реформаторы предложили только одну модель (вариант) реформ. Эта модель была апробирована на развивающихся странах. Социально-экономическая ситуация, в результате которой начиналась реализация этой модели реформ в развивающихся странах и в России диаметрально противоположны.

Модель реформ, которая была предложена реформаторами в нашей стране, предполагает на основе частнопредпринимательской инициативе, при всесторонней поддержке государственных органов формирование индустриально-промышленного сектора. Мероприятия направлены на формирование «среднего класса», ликвидация безграмотности (проведение «культурной революции»).

Россия к началу девяностых годов представляла собой страну с высокоразвитых производственным потенциалом, высококвалифицированной рабочей силой, самым большим в мире научно-техническим потенциалом. От реформаторов требовалось перевести развитие национальной экономики с экстенсивного пути развития на интенсивный. Повышение производительности народного хозяйства России должны осуществляться в настоящее время на основе экономической самостоятельности предприятий, с широким использованием достижений научно-технического прогресса (научно-технологического прогресса), эффективным использованием потенциала каждого работника, как индивидуально так и в группе.

Третья группа причин кризисного состояния возникла в результате реализации реформ.

### **Глава 3. Результат экономических реформ. Углубление кризиса.**

В результате проведения экономических реформ, как это не парадоксально, экономическое и политическое состояние страны еще больше усугубилось. В 1985 году реформы начинались на едином экономическом и геополитическом пространстве, сегодня на этом пространстве существует пятнадцать различных государств, каждое из которых формирует свою национальную экономику.

На рубеже восьмидесятых – девяностых годов прекратилось многолетнее соревнование двух социально-экономических систем. За очень короткий временной отрезок времени распалась мировая система социализма. Процесс распада завершился развалом лидера системы – СССР, в результате чего образовалось пятнадцать независимых суверенных государств. Эти государства пока сохраняют элементы политической, военно-стратегической и организационно-экономической общности в рамках нового образования – Содружества независимых государств. В то же самое время не устранена угроза деградации России (о чем, свидетельствуют события в Чечне). Нельзя в этой связи не отметить опаснейший факт обвального падения экономического потенциала России и других стран СНГ, усугубляемого несоответствием политических амбиций руководителей многих постсоюзных республик экономическим возможностям самостоятельного воспроизводства продукции, необходимого для выживания этих вновь созданных государств.

Уход России (выступавшей ядром единого общесоюзного народнохозяйственного комплекса) с позиции сверхдержавы, превратил окружающий нас мир в моноцентрический, в общность государств с политическим, военно-стратегическим и экономическим доминированием США, причем укрепление политических позиций Соединенных Штатов происходит в условиях достаточно стабильного состояния их экономики; аналогичная стабильность характерна и для группы развитых стран в целом. На этом фоне скачкообразно возрастает и мирохозяйственная значимость стран Азии, темпы экономического роста которых приближаются к макропараметрам развитых стран. Китай по объему ВВП выходит на второе (после США) место; Корея, Тайвань и некоторые другие «новые индустриальные страны» демонстрируют впечатляющий рост показателей уровня ВВП на душу населения.

Сопоставляя показатели российской экономики с показателями стран и регионов мира необходимо отметить, что мировой внутренний продукт (ВВП) сегодня составляет около 32 трлн. долл., объем российского ВВП составляет всего приблизительно 640 млрд. долл., или 1,82%. Произошло существенное снижение веса

страны в мировой экономике по сравнению с 1990 годом, когда доля России (в составе СССР) в мировом ВВП составляла 3,36%.

Снижение объемов производства материальных благ и услуг отразилось на показателе ВВП, приходящегося на душу населения. В дореформенный период СССР никогда не находился в числе стран-лидеров по этому показателю, но всегда превышал среднемировое значение. В России «среднедушевой ВВП» был традиционно выше, чем в среднем в СССР. В результате реформ положение резко изменилось: в 1993 г. «среднедушевой ВВП» был на 13% ниже среднемирового, а в 1996 г. его уровень составил 70% от среднемирового уровня. С ведущими странами мира разрыв по этому показателю составляет от трех до четырех раз. На душу россиянина сегодня производится на 16% меньше, чем на среднестатистического жителя Латинской Америки. Россия резко отстает от Аргентины и Мексики (развивающиеся страны) соответственно в 2,2 и 1,6 раза. В «новых индустриальных странах» среднедушевое производство ВВП в 2,1 – 2,9 раза выше, чем в России. Китай и Индия, опережающие сегодня Россию по общему объему ВВП, отстают по «среднедушевому ВВП», соответственно 65,4 и 29,2% от уровня России. Но разрыв быстро сокращается: в 1990 г. соответственно 23,1 и 17,8%. Наконец разрыв по показателю производство ВВП на душу населения России со странами Африки в период реформ существенно сократился: сегодня он составляет около 59%, а в 1990 г. был менее 32%.

Наибольший отрыв экономического развития России наблюдается от ведущих индустриальных стран мира. Сразу после развала СССР и начала экономических реформ Россия практически утратила преимущества в масштабах производства. В связи с этим и другими обстоятельствами разрыв между нашей страной и другими странами постоянно возрастает. Многие ведущие промышленно развитые страны обогнали нас по показателю ВВП, так по отношению к США разрыв составил 10,9 раза, Японии – в 4,44, Германии – в 2,6 раза (см. табл. 1.3.)

Одним из наиболее важных показателей, с помощью которого можно сопоставить экономические возможности России и других зарубежных стран это – объем промышленного производства. Именно промышленность приняла на себя главный удар экономических реформ. Падение промышленного производства в России, резко усилившееся после либерализации цен, привело к тому, что Россия резко откатилась от промышленно развитых государств (табл. 1.4.).

Таблица 1. 3.

## Соотношение ВВП России и ведущих стран мира, %

Страны	1990 г.	1993 г.	1996 г.
США	16,6	11,7	9,3

Япония	41,3	29,1	22,5
ЕС (15 стран)	16,0	11,6	9,2
Германия	67,7	48,9	38,7
Англия	100,4	68,1	58,2
Франция	91,3	68,1	54,3
Италия	98,8	72,2	57,7

Таблица 1. 4.

Сопоставление объемов промышленного производства России и ведущих стран мира

Страны	Объем промышленного производства					
	Млрд. долл.			Относительно России, %		
	1990	1993	1996	1990	1993	1996
Россия	458,5	298,8	224,5	100	100	100
США	134,1	144,4	140,0	29,5	31,6	31,2
Япония	76,4	62,2	78,8	16,7	20,8	35,1
Германия	59,9	43,8	59,8	12,9	14,7	26,6
Англия	24,3	27,9	38,3	5,3	6,0	17,0
Италия	26,0	25,9	27,8	5,7	5,6	12,4
Франция	25,4	24,7	27,1	5,5	5,5	12,0

	4	5	3	5	1	0
Ка	1	1	1	2	4	6
на	3	3	4	8	5	5
да	2	4	5	9	2	6
	7	8	9			

Экономические и конкурентные позиции России выглядят особенно слабыми, если учесть, что дезорганизованному экономическому пространству страны противостоит мощная, хорошо организованная и характеризующаяся взаимной дополняемостью элементов экономики

Таблица 1. 5.  
Характеристика состояния экономики России в сравнении со странами ОСЭР в 1994 – 1996 гг.

	ВВП, % к предыд ущему году	Промышленно е производство, % к предыдущему году	Потребительские цены, % к предыдущему году	Уров ень безр абот ицы %
<i>Россия</i>				
	89,2	79,1	320,0	2,1
	96,0	97,0	230,0	3,2
	97,0	97,0	151,1	3,7
<i>США</i>				
	104,1	106,1	102,6	6,1
	103,2	103,6	103,1	5,5
	101,6	102,8	103,5	5,7
<i>Япония</i>				
	100,6	101,5	100,7	2,9

	107 ,7	102,9	100,3	2,9
	103 .3	102,2	100,7	2,8
<i>Канада</i>				
	104 ,5	103,8	100,2	10,4
	104 .3	101,5	102,0	9,2
	102 ,6	102,7	101,9	9,0
<i>Германия</i>				
	102 ,9	104,4	103,1	9,6
	103 ,2	101,1	102,0	9,1
	10 3,3	102,7	102,0	8,6
<i>Великобритания</i>				
	103 ,8	105,0	102,4	9,3
	103 ,2	103,2	102,9	8,3
	104 ,0	104,1	102,8	8,1
<i>ОЭСР</i>				
	103 ,0	104,4	102,4	8,1
	103	102,4	102,6	7,6



Ка на да									
ЕС (15 ст ра н)									
Ге рм ан ия									
Фр ан ци я									
Ан гл ия									
Ит ал ия									
О Э СР									

Таблица 1.7.  
Характеристика состояния экономики России и стран Восточной Европы в 1994 – 1996  
гг.

	ВВП, % к предыд ущему году	Промышленно е производство, % к предыдущему году	Потребительские цены, % к предыдущему году	Уров ень безр абот ицы %
<i>Россия</i>				
	89,2	79,1	320,0	2,1

	96,0	97,0	230,0	3,2
	97,0	97,0	151,1	3,7
<i>България</i>				
	94, 6	102,9	196,2	12,8
	101, 5	106,0	180,0	12,0
	102, 0	107,0	160,0	12,0
<i>Чехия</i>				
	102, 5	102,3	110,0	3,2
	104, 0	102,0	110,0	3,5
	104, 0	102,2	107,0	4,0
<i>Словакия</i>				
	105, 2	106,4	113,4	14,8
	101, 9	102,0	115,0	16,0
	103, 0	102,0	112,0	16,0
<i>Венгрия</i>				
	102, 6	109,2	118,8	10,9
	101	104,0	127,0	11,0

	,0			
	10 2,0	105,0	122,0	10,0
<i>Польша</i>				
	106 ,0	111,9	132,2	16,0
	105 ,0	109,0	127,0	17,0
	104 ,2	108,0	120,0	17,0
<i>Румыния</i>				
	103 ,4	103,3	236,8	10,9
	102 ,0	102,0	150,0	12,0
	10 1,9	102,2	130,0	12,0

Несмотря на общность проблем переходного периода, ситуация в России выглядит более драматичной, чем в большинстве стран Восточной Европы. Негативные явления, сопутствующие переходные процессы: общий спад производства, спад промышленности, инфляция; в последние годы в этих странах преодолены (табл. 1.7).

Динамичное преодоление экономического спада в странах Центральной и Восточной Европы связано с рядом причин. Во-первых, меньше масштабы реформируемых национальных хозяйств и их относительно высокая национально-экономическая и экономическая однородность делают реформационные процессы более управляемыми. Во-вторых, в большинстве стран реформы начались значительно раньше и проводились более последовательно. В-третьих, российские экономические реформы разворачивались в обстановке государственно-политического распада СССР, что привело к особой ситуации в отношении скорости осуществления и результативности принимаемых на макроуровне решений.

Страны СНГ, как и Россия, в полной мере испытали прежде всего тяжесть политической катастрофы, которая непосредственно сказалась на их экономическом положении. По причинам внутривнутриполитической нестабильности во многих постсоюзных государствах экономические реформы до конца 1994 года вообще не начинались.

Резкое сокращение масштабов национальной экономики и ускоренная трансформация ее хозяйственных механизмов, естественно не могли существенным образом не сказаться в плане либерализации на функционировании внешнеэкономического сектора. За первую половину девяностых годов существенно изменились как место России в системе мирохозяйственных связей, так и значимость названного сектора российской экономики. Обладая почти 150-миллионным населением и значительными возможностями экономического роста, Россия представляет собой громадный потенциальный рынок товаров и услуг. Однако нынешняя степень реализации этого потенциала во внешнеэкономической сфере скромна. Анализ положения в этой сфере на фоне мировых тенденций в очередной раз обнаруживает глубину и разрушительный характер переживаемого страной кризиса.

Таблица 1.8.

Соотношение ВВП России и стран СНГ в 1990 –1996 гг.

Страны	% к СНГ			% к России		
	1990	1995	1996	1990	1995	1996
Россия	100	100	100	100	100	100
Украина	60,5	64,0	69,1	1,0	1,0	1,0
Белоруссия	38,3	44,9	34,4	3,0	2,3	1,6
Молдавия	0,9	0,8	0,8	1,6	1,3	1,1
Казахстан	52,5	50,0	46,0	8,6	7,7	6,6
Азербайджан	1,7	1,8	1,7	2,7	2,8	2,4
Армения	1,1	0,9	1,1	1,6	1,3	1,1

	, 4	7	, 0	0	, 1	5
Грузия	1 , 7	0, 7	0 , 6	2, 7	1 , 1	0, 8
Узбекистан	4 , 0	5, 0	5 , 6	6, 7	7 , 8	8, 2
Таджикистан	0 , 8	0, 6	0 , 5	1, 3	1 , 0	0, 7
Туркменистан	0 , 8	1, 0	0 , 2	1, 4	1 , 6	0, 3
Киргизия	0 , 9	0, 9	0 , 7	1, 6	1 , 4	1, 1
СНГ	1 0 0 , 0	1 0 0, 0	1 0 0 , 0	1 6 5, 4	1 5 6 , 1	1 4 4, 7

Сравнение объемов и динамики экспорта за 1990 г. и 1995 г. применительно к России, основным группам стран и миру в целом свидетельствует о сокращении роли России в мировой торговле. Несмотря на рекордно высокие темпы роста экспорта в страны «дальнего зарубежья», в 1993 – 1995 гг. мы до сих пор не можем преодолеть последствия обвального сорокапроцентного падения объемов экспорта в 1991 - 1992 гг. и выйти на предреформенный уровень 1990 г. Между тем в мире в целом этот уровень к 1995 г. превзойден более чем на 25%, а в группе развивающихся стран – более чем на 50%. В результате доля России в мировом экспорте существенно сократилась и составила в 1995 г всего лишь 1,6% против 2,1% в 1990 г.

Ведущая роль в мировой торговле сохраняется за странами ОЭСР, на которые приходится около двух третей мирового экспорта и импорта, в том числе свыше трети – на страны Европы. Вместе с тем все большую значимость приобретают «новые индустриальные страны», а также три другие азиатские страны – Китай, Индия и Индонезия.

Данные приведенные в табл. 1.9 объемов экспорта России в 1990 г. и в 1995 г. и ее доли в мировом экспорте в эти годы нуждаются в уточнении. В связи с изменениями государственного статуса России объемы ее вызова в «ближнее зарубежье» в 1990 году и в 1994 году трактуются по разному. В 1990 г. это внутригосударственные поставки товаров в союзные республики, естественно, не учитывающиеся как экспорт, тогда как начиная с 1992 г. указанные товаропотоки интерпретируются в качестве экспортных. То же самое относится к сопоставлению объемов экспорта СССР и СНГ.

В данном контексте динамика экспорта может быть оценена только при отражении межреспубликанского товарооборота за 1990 г. в объемах экспорта.

Межреспубликанский товарооборот СССР, в том числе российский, достигал в конце 80-х годов весьма внушительных размеров. В 1990 г. на союзные республики приходилось 62,7% всего вывоза товаров из России и около 76,0% суммарного вывоза из всех союзных республик при оценке по средним внешнеторговым ценам.

Соответственно на собственно экспорт приходилось 37,3 и 24% суммарного вывоза. С учетом межреспубликанских поставок в объемах экспорта на 1990 г. динамика экспорта России и СНГ за 1990-1995 гг. и изменение их доли в мировом экспорте приобретают еще более «драматический» характер (табл. 1.10).

Таблица 1.9

Участие России в международной торговле: экспорт в 1990 и 1995 гг.

Страны и группы стран	Объем				Динамика 1995 /1990, %
	Млрд. долл.		% к миру		
	1990 г.	1995 г.	1990 г.	1995 г.	
	1990	1995	1990	1995	
Россия	77,6	77,1	2,1	1,6	96,4
СНГ	110,5	110,2	3,0	2,2	93,7
Страны Центральной и Восточной Европы	69,1	69,5	2,0	1,4	90,4
ОЭСР	335,0	335,4	7,6	6,8	120,5
США	583,9	583,6	1,5	1,0	131,0
Япония	453,1	453,8	8,4	9,3	139,2
Германия	509,5	509,1	1,2	1,4	110,0
Франция	285,8	285,1	6,3	5,8	116,5

	6, 6				
Великобритания	1 8 5, 2	241 ,6	5, 4	4, 9	115, 2
Развивающиеся страны	7 7 9, 4	136 4,6	2 2, 9	2 7, 8	154, 6
Китай	6 1, 3	142 ,4	1, 8	2, 9	205, 2
Корея	6 5, 0	125 ,4	1, 9	2, 6	170, 4
Мир в целом	3 4 2 9	488 4,1	1 0 0, 0	1 0 0, 0	125, 8

Приведенные в табл. 1.10 оценки относящиеся к 1990 г. дают представление о высокой степени вовлеченности РСФСР в систему территориального разделения труда и кооперации, главным образом в рамках обширного ареала СССР. Разрушение этой системы территориальной производственной кооперации явилось одним из главных факторов углубления экономического кризиса как в России, так и в других странах СНГ. С учетом межреспубликанского обмена интенсивность России в мировом экспорте сократилась к 1995 г. почти втрое: с 5,0 до 1,6%.

Таблица 1.10.  
Корректировка объемов экспорта России и СНГ с учетом межреспубликанских поставок 1990 г.

	Объем				Дина мика 1995/ 1990, %
	Млрд. долл.		% к мировому экспорту		
	199 0	1 9 9 5	1 9 9 0	1 9 9 5	
Россия (в 1990г. - РСФСР)	190 ,6	7 7, 6	5, 0	1 , 6	40,7
в «дальнее зарубежье»	71, 1	6 3, 2	2, 1	1 , 3	88,9
в «ближнее зарубежье»	119 ,5	1 4, 4	2, 9	0 , 3	12,0
СНГ (в 1990 г. – СССР без прибалтийских)	407 ,0	1 1 0,	1 1, 0	2 , 2	21,7

республик)		5			
в «дальнее зарубежье»	104 ,2	-	3, 0	-	-

Если рассматривать мировой экспорт по отдельным товарным рынкам, выявляется значимое присутствие России на рынках минерального топлива (8,6% стоимости мирового экспорта в 1994 г.), сырья (без топлива – 3,5%) и металлов (4,4%). По данным товарным группам доля России превышает ее удельный вес в мировом экспорте в целом, именно эти группы и определяют экспортную специализацию России.

Экспортные поставки нефти из России в страны «дальнего зарубежья», составившие в 1995 г. 96,8 млн. *t* против 91,9 млн. *t* в 1994 г. и 80,0 млн. *t* в 1993 г., покрывают около 10% потребностей импорта нефти в страны ОЭСР. Кроме того, в страны СНГ было поставлено в 1995 г. 25,5 млн. *t* нефти против 43 млн. *t* в 1993 г. Таким образом, суммарный экспорт нефти из России достиг в 1995 г. 122,0 млн. *t*. В то же время по товарной группе «машины и оборудование» доля России в мировом экспорте не превышала 0,4%, по продукции химической промышленности она составила около 1,0%. В 1992-1995 гг. сохранилась тенденция к снижению объемов российского экспорта машин и оборудования: с 3,7 млрд. долл. в 1992 г. до 2,5 млрд. в 1995 г. (без стран СНГ). Учитывая высокие темпы роста мирового экспорта именно по данной группе товаров, следует ожидать дальнейшего ослабления позиций России на этом важнейшем и наиболее перспективном рынке.

Характер внешнеэкономических связей, их структура и динамика отражают уровень и тип экономического развития стран-участниц международного обмена, однако внешнеэкономический сектор одновременно активно влияет на формирование модели экономического развития каждой страны. Прогрессивная структура экспорта, высокий удельный вес в нем продукции машиностроения (прежде всего наукоемкой) – все эти характеристики выходят сейчас в ряд ведущих составляющих экономического потенциала. Возрастает их значимость как для укрепления экономического потенциала, так и для укрепления экономического и политического положения государства.

Очевидно, что не всякое включение в международное разделение труда безусловно и автоматически оказывает на национальную экономику благотворное влияние. Весьма вероятны и отрицательные эффекты, в их числе – консервация отсталой структуры производства, закрепление бесперспективной сырьевой экспортной ориентации, навязывание неэквивалентного обмена, накопление внешней задолженности и т.п. Следует признать, что современное положение России в системе

мирохозяйственных связей не может не вызывать озабоченности. Как по объему, так и по структуре внешнеэкономических связей Россия демонстрирует отмеченные выше отрицательные эффекты сырьевой специализации экспорта. Необходимы настойчивые и последовательные усилия по повышению конкурентоспособности национального производства, обеспечения прорыва на наиболее перспективные рынки прогрессивной высокотехнологической продукции.

В основе сложившейся ранее и углубляющейся в пореформенный период сырьевой экспортной ориентации России – объективные причины, в том числе сравнительно высокая степень ресурсообеспеченности и низкая конкурентоспособность (а сегодня и полный развал) большинства обрабатывающих отраслей. Следует заметить, что сырьевая структура экспорта сформировалась еще в 70-е годы в СССР. Однако в те годы внешнеэкономическая сфера не играла в экономике столь значительной роли. Потребности страны удовлетворялись главным образом за счет внутреннего производства. Отрасли обрабатывающей промышленности ориентировались на рынки сбыта как внутри страны, так и в государствах-членах СЭВ. Потеря этих рынков усилила сырьевую направленность экспорта.

За период 1991 – 1994 гг. в странах СНГ ВВП сократился на 39,0%, объем производства промышленной продукции на 49,5%, валовой сельскохозяйственный продукт на 22,4%, капиталовложения на 60%. Цены на отдельные виды товаров превышают среднемировой уровень: бензин в 1,8 раза, сталь в 1,5 раза, сахар в 1,7 раза и другие. По другим видам товаров таким как уголь, электроэнергия, газ и др. разница резко сокращается, за 1995 год она сократилась в двое.

В России ВВП сокращался в 1992 г. - на 14,5%, в 1993 г. – на 12,6%, в 1995 г. – на 4%, в 1996 – на 6%. Удельный вес оплаты труда уменьшился с 59,7% в 1991 г., до 46,4% в 1994 г. и 39,5% в 1995 г. В целом ВВП за период с 1991 г. по 1998 г. сократился на 40% (рис.1.1)

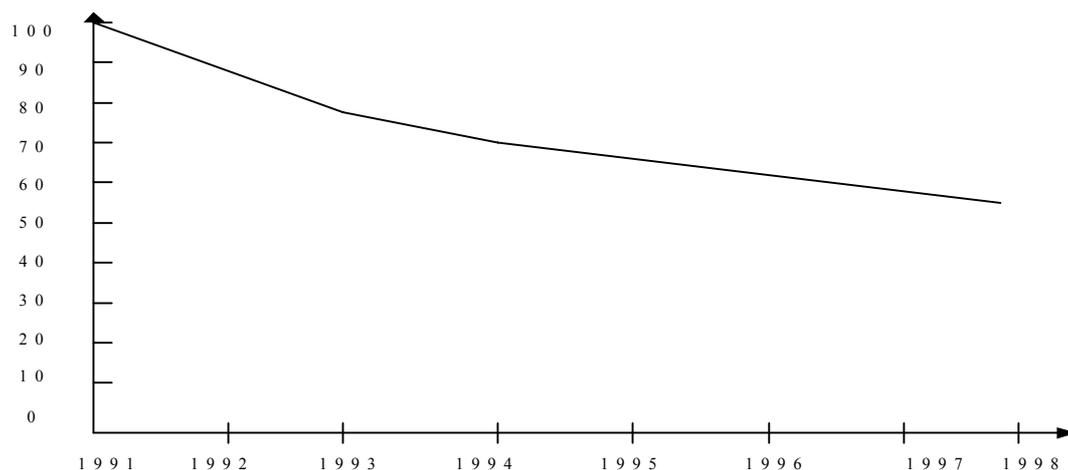


Рис.1.1. Динамика ВВП в 1991 – 1998 гг. (48)

Сильным рычагом, который использовало правительство, явилось широкое использование инфляции. В 1992 году в связи с либерализацией ценообразования потребительские цены повысились в 26 раз, таким образом темп их роста оказался в семь с лишним раз выше, чем прогнозировалось. В результате денежные накопления были практически сведены к нулю. Вклады населения в Сбербанке составляли в России на конец 1991 года 216,4 млрд. рублей, или 33,6% по отношению к ВВП. Получается что население оплатило реформы снижением своего благосостояния, снижением доходов, снижением уровня жизни (36).

Таблица 1.11.

Динамика финансовых средств, % к предшествующему году

	1 9 9 1 г.	1 9 9 2 г.	1 9 9 3 г.	1 9 9 4 г.	1 9 9 5 г.
Прибыль в промышленности					
В текущих ценах	2 7 9	1 8 1 4 4	6 7 6	1 9 4	2 7 3
С учетом изменения цен производителей (оценка)	1 1 6	8 8	6 8	5 9	9 8
Индекс цен производителей (в разгах)	2, 4	2 0 , 5	9 , 9	3 , 3	2, 8
Прибыль в экономике					

В текущих ценах	2	1	7	1	2
	3	5	2	6	6
	3	4	5	9	3
В сопоставимой оценке (с корректировкой по дефлятору ВВП, расчет)	1	9	7	4	9
	0	8	2	1	3
	2				
Доходы государственного бюджета					
В текущих ценах	1	1	9	3	2
	9	7	3	5	4
	4	1	3	7	4
В сопоставимой оценке (с учетом дефлятора ВВП)	8	1	9	8	8
	5	0	3	7	6
		9			
Дефлятор ВВП	2	1	1	4	2
	2	5	0	1	8
	8	8	0	0	3
		0	2		

Таблица 1.12.

Распределение ВВП, % к ВВП, в ценах соответствующих лет

Государственный бюджет доходы						
Расходы						
Разница между доходами и расходами						
Кредитные вложения в экономику (на конец года)						
В том числе краткосрочные						

Особенно глубокий спад произошел в промышленных отраслях (табл. 1.14): по машиностроению – на 79%, легкой промышленности – почти на 90%. Потребности в экономике стали удовлетворяться за счет наращивания импорта. Его доля по отдельным видам товаров возрастала от 45 до 98%.

Таблица 1.13

## Расходы государственного бюджета, % к итогу

На народное хозяйство					
На социально-культурные мероприятия					
На содержание органов государственной власти и управления					
На оборону					

Таблица 1.14.

## Промышленное производство в России в 1989 – 1997 гг. (36)

Промышленность								
Электроэнергетика								
Топливная промышленность								
Черная металлургия								
Химическая промышленность								
Машиностроение								

е								
Лесная промышленность								
Легкая промышленность								
Пищевая промышленность								

Резко снизилась производительность труда. Если в 1990 году Россия по уровню производительности труда отставала от ведущих стран Запада в 3 – 4 раза, то на начало 1999 года в 5 – 6 раз (табл. 1.15).

Таблица 1.15.  
Сопоставление уровней производительности труда в России и ведущих промышленно развитых странах в 1990 – 1995 гг. (36)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Германия						
Долл./чел.	46 26 4, 2	47 72 6, 3	48 47 7, 4	48 01 7, 7	49 86 7, 4	51 53 6, 0
В %	36 2, 1	38 5, 3	44 8, 4	47 8, 2	55 1, 8	57 5, 4
Франция						
Долл./чел.	48 49 3, 2	48 88 2, 4	49 73 6, 4	49 45 4, 1	50 77 9, 8	52 59 9, 1
В %	37 9, 5	39 4, 7	46 0, 1	49 2, 5	56 1, 9	58 7, 4
Великобритания						
Долл./чел.	37 40 9, 8	37 50 7, 0	38 19 6, 9	39 44 6, 0	40 78 9, 7	42 56 2, 2
В %	29 2, 2	30 2, 2	35 3, 3	45 1, 1	45 1, 1	47 5, 5

	8	8	3	4	4	2
США						
Долл./ч ел.	50 57 2, 0	50 69 8, 3	51 43 1, 4	52 60 4, 2	52 97 9, 7	54 10 6, 2
В %	39 8, 5	40 9, 3	47 5, 8	52 3, 8	58 6, 3	60 4, 1
Япония						
Долл./ч ел.	38 57 2, 0	39 70 3, 3	39 68 4, 8	39 66 2, 0	39 92 4, 0	40 25 2, 3
В %	30 3, 6	32 0, 5	36 7, 1	39 4, 9	44 1, 8	44 9, 4
Россия						
Долл./ч ел.	12 77 8, 2	12 38 6, 2	10 81 0, 0	10 04 2, 3	90 36 ,5	89 56 ,8
В % (к 1990г)	10 0, 0	96 ,9	84 ,6	78 ,6	70 ,7	70 ,1

В ходе реформ экономика страны оказалась развернутой от реального сектора экономики.

Наиболее ликвидные ресурсы направлены на поддержание финансового сектора выстроенной государством финансовой пирамиды. В результате чего произошло обескровливание реального сектора экономики. Финансовое положение подавляющего числа предприятий резко ухудшилось, снизилась их рентабельность (табл. 1.16). предприятия лишились собственных оборотных средств, а банковские кредиты в условиях высоких ставок на ранке ГКО-ОФЗ оказались для них недоступными. Эффективность товаропроизводителей оказалась в 5 – 10 и более раз ниже эффективности заимствования кредитно-денежных ресурсов на финансовых рынках . В результате число убыточных предприятий резко увеличилось (табл. 1.17 и табл. 1.18).

Таблица 1.16

Рентабельность продукции и активов предприятий (в%) (48)

	1	1	1	1	1
	9	9	9	9	9
	9	9	9	9	9
	2	3	4	5	6
Вся экономика					
Рентабельность продукции	3	2	1	1	4
	1	6	4	5	,

	,7	,3	,5	,8	8
Рентабельность активов	28,4	65,4	79,9	53,3	1,3
Промышленность					
Рентабельность продукции	38,3	32,0	19,5	20,1	9,1
Рентабельность активов	37,0	84,7	10,2	7,4	2,2

Таблица 1.17

## Доля убыточных предприятий (в %)

	1992	1993	1994	1995	1996
Вся экономика	15,0	14,0	32,5	34,2	50,6
Промышленность	7,2	7,8	22,6	26,4	43,5

Таблица 1.18

## Рост числа убыточных предприятий (по отношению к 1994 году)

	1995	1996	1997	1998
Всего	1,10	2,76	1,80	2,20
Промышленность	1,27	2,44	2,00	2,79
Строительство	9,22	2,13	2,74	8,00
Сельское хозяйство	9,69	1,37	1,35	1,84
Транспорт	1,12	1,93	2,00	2,55
Торговля и общественное питание	1,00	1,53	1,54	1,60

Одним из негативных факторов остается нарастающая задолженность по заработной плате. За период с 1994 по август 1998 г. задолженность увеличилась 81 до 331%, то есть в 3,8 раза (табл. 1.19). Из общей задолженности на долю бюджета

приходится примерно 20%. Главными должниками по выплате заработной платы остаются предприятия и организации в строительстве и сельском хозяйстве (соответственно 94 и 98%).

Иная картина складывается в промышленности, в отраслях социальной сферы и в науке. Так, в промышленности главным должником (95%) остается бюджет, что связано с неоплатой государственных заказов. Около 90% невыплат по заработной плате работникам социальной сферы также приходится на бюджеты всех уровней. Государство, по существу устранилось от необходимости своевременной выплаты заработной платы учителям, врачам, работникам культуры. Бюджетная задолженность по заработной плате работникам науки и научного обслуживания превышает 50%.

Таблица 1.19

Задолженность предприятий и организаций основных отраслей экономики по зарплате (в % от месячного фонда заработной платы на 1 января соответствующего года) (48)

	1	1	1	1	1
	9	9	9	9	9
	9	9	9	9	9
	4	5	6	7	8
ВСЕГО	8	1	1	2	3
в том числе:	1	4	4	4	1
		3	1	7	1
Промышленность	6	1	1	2	2
	8	1	3	4	9
		9	1	6	4
Строительство	7	1	1	2	3
	5	4	5	8	7
		3	2	7	9
Сельское хозяйство	1	2	2	2	4
	1	1	0	3	0
	4	4	0	8	1
Транспорт	-	-	1	2	2
			1	1	1
			2	2	9

#### **Глава 4. Причины кризисного состояния российских предприятий.**

Как уже отмечалось, причины экономического кризиса обычно условно делят их на две неравные части: две трети – причины лежащие во внешнем окружении предприятия; и одна треть – причины находящиеся внутри самого предприятия. Все причины экономических кризисов на наш взгляд можно было бы разделить также на две группы: первая – причины возникающие не зависимо от самого предприятия; вторая – причины возникшие по вине самого предприятия. Такое деление не противоречит друг другу. Причинами кризиса могут возникнуть по вине предприятия, но влияют на его деятельность через внешнее окружение, и наоборот.

Если рассматривать кризис деятельности предприятия, то необходимо отметить, что здесь основное внимание уделяется малым экономическим циклам. Приведенное выше деление причин относится к малым экономическим циклам. Что же касается средних и больших экономических циклов, то здесь предприятие оказывается больше «жертвой», чем виновником кризиса. Эти виды кризисов, особенно большие конъюнктурные циклы, как уже рассматривалось в основном зависят от объективных причин, а не от ошибок человека. Как уже говорилось выше одной из особенностью экономического кризиса российской экономики в целом и предприятий в частности является, совпадение цикла «спада» в большой и малой волнах.

Во многом кризисное положение предприятий, как и кризис национальной экономики в целом, был предопределен развитием ранее существовавшей системой управления. Централизация управления и планирования деятельности, принесшая огромные результаты в период формирования промышленности и становления национальной экономики стала «тормозом» на современном этапе развития. Особенностью современного этапа экономического развития является формирование децентрализованной системы управления на микроуровне, с возрастающим влиянием государства и его органов на макроуровне.

Одним из самых слабых звеньев в нашей экономике являлось взаимодействие науки и производства. Научно-технические достижения крайне медленно и с трудом «находили дорогу» к массовому производству, а значит и к потребителю. Для примера, в Польше (социалистической) период от конструкторского бюро до серийного производство новое изделие «шло» девять – двенадцать месяцев, в Советском Союзе этот срок составлял в среднем от пяти до семи лет. Во многом это зависело от того, что на промышленных предприятиях научно-исследовательский сектор был развит не достаточно. В основном научно-исследовательские разработки велись в специализированных отраслевых НИИ, заводской сектор науки только

«доводил» новое изделие до промышленного производства. Технологическая база предприятий работающих на «гражданский сектор» экономики была значительно слабее чем на оборонных предприятиях.

Наиболее передовыми в технологическом плане были предприятия «оборонки». Именно на этих предприятиях были сконцентрированы лучшие инженерно-технические кадры, именно эти предприятия имели достаточно ресурсов для производства продукции. Но продукция, которая разрабатывалась на этих предприятиях, имела только оборонное предназначение, и вопрос о разработке технологий «двойного» или «тройного» назначения не рассматривался. Таким образом средства направляемые государством на прикладные научно-исследовательские работы использовались не рационально и не эффективно.

Одной из основных причин кризиса предприятий, на наш взгляд, является низкая покупательская способность населения. На протяжении десятилетий основой политики в отношении доходов населения, было сдерживания роста заработной платы. Возможности человека были ограничены, в то же время потребности постоянно росли, и удовлетворить их было невозможно, в связи с ограниченностью доходов потребителей. Потребительский рынок наиболее массовый, широкий, запросы его разнообразны и именно этот рынок в первую очередь ограничивался государством. Когда началась реализация экономических реформ, то в первую очередь к «рыночной экономике» оказался не готов потребитель. Углубление хода реформ, только ухудшало положение потребителя, сокращая тем самым рынок, следовательно, и возможности предприятия.

В начале девяностых годов была сформирована ныне действующая налоговая система. Любая налоговая система призвана симулировать рост производительности на предприятии. В нашей стране действующие налоги только ухудшают положение предприятия. Сегодня на смену централизованного взимания свободных средств с последующим их распределением по отраслям и предприятиям, пришло «выкачивание» практически всей прибыли предприятия. Общая сумма налогов и выплат составляет от 90% до 95% от прибыли.

С началом реформ российские предприятия впервые столкнулись с таким явлением, как инфляция. В различные годы реформ уровень инфляции был различным, наиболее удачным считается 1996 год когда уровень инфляции составил около 18%. С учетом того, что государство забирало всю прибыль, большую часть средств «съедала» инфляция, предприятия остро почувствовали нехватку оборотных средств.

Несовершенство налоговой системы, высокий уровень инфляции и в результате сокращение и нехватка оборотных средств являются причинами кризисного состояния предприятия.

В годы реализации экономической реформы резко возрос уровень морально и физически устаревшего оборудования, снизился коэффициент замены оборудования. Также за этот период снизились показатели использования основных производственных фондов (коэффициент сменности, коэффициенты фондоотдачи и фондоемкости). Причин этого несколько:

1. нехватка денежных средств у предприятий нуждающихся в обновлении основных фондов;
2. резкое снижение производства продукции промышленного использования (первыми отраслями, которые оказались в кризисном состоянии стали отрасли-производители основных средств и сложной наукоемкой продукции).

Современная экономическая ситуация требует новых подходов и методов управления предприятием. Руководители российских предприятий в основной своей массе выросли и были воспитаны централизованной системой управления экономикой, где каждый шаг руководителя был расписан и регламентирован. Отсутствие опыта и знаний управления предприятием в условиях экономической самостоятельности предприятия также является одной из причин кризиса предприятия.

В ходе формирования промышленных предприятий были допущены ошибки. В семидесятые годы, когда проводилась хозяйственная реформа, были сформированы производственные объединения и научно-производственные объединения. Объединения формировались из родственных предприятий, технологически взаимосвязанных между собой, «центром» объединения явилось головное предприятие, выпускающее готовую продукцию. Ошибка заключалась в том, что руководство головного предприятия не было отделено от руководства объединения. Таким образом, руководству объединения были ближе интересы и задачи головного предприятия, все вопросы решались в его пользу, а не через «призму» интересов всего объединения. Ситуация была чревата конфликтами, когда началось акционирование и приватизация предприятий многие из входящих в объединения предприятий попытались выйти из состава объединений.

Важной проблемой сегодня для российских предприятий является обеспечение высококвалифицированными кадрами. Если с рабочими специальностями положение еще благоприятное, то что касается специалистов (инженерно-технических работников и служащих) положение близко к критическому. На сегодняшний день большинство промышленных предприятий практически отказалось от приема на

работу молодых специалистов из высших учебных заведений. Например, информация по некоторым промышленным предприятиям: ГП НПО «Марс» начиная с 1992 года не приняло на работу не одного выпускника ВУЗа; АО «Комета» за период с 1992 по 1999 год только сокращало численность ИТР и специалистов, прием на работу отсутствует; АО УАЗ (число работающих около 27000 человек) с 1992 по 1997 год на предприятие ежегодно принималось около 25 – 30 человек, на период с 1998 по 2001 год запланировано принять 37 выпускников высших учебных заведений различных направлений и специальностей; АО «Механический завод» за последних восемь лет было принято около 120 человек; АО «Волжские моторы» (работает около 10000 человек) прием на работу выпускников ВУЗов практически прекращен; АО «Авиастар» за последние годы специалисты имеющие высшее образование на работу не принимались; аналогичное положение по другим промышленным предприятиям г. Ульяновска.

Сегодняшняя ситуация с высококвалифицированными специалистами создает новые трудноразрешимые проблемы для предприятия. Среди специалистов основную массу представляют работники предпенсионного или близкого к нему возраста. 35 – 45 – летние составляют в около 20% - 25% (на некоторых предприятиях специалисты среднего возраста практически отсутствуют), большинство представителей этой группы специалистов ушли в коммерческие структуры, создали собственные предприятия и т.д. Крайне слабая прослойка специалистов окончивших ВУЗы в течении последних десяти лет. Таким образом, образовался разрыв в группе инженерно-технических работников и специалистов, некому сегодня перенимать опыт более зрелых специалистов, это с одной стороны, с другой стороны некому внести в сформировавшиеся коллективы новые теоретические знания. Также необходимо отметить, в связи с жилищными проблемами на предприятиях полностью прекращен набор специалистов из ВУЗов других регионов.

Решение данной проблемы требует скорейшего своего разрешения. Любое промедление будет только усугублять сложившуюся ситуацию. Разрешение этого вопроса «на потом» может привести к фактическому уничтожению новой технической мысли на предприятии. А это в свою очередь вызовет проблемы при разработке и освоении новых видов продукции.

## **Глава 5. Направления выхода из экономического кризиса.**

Одной из основных целей экономической политики любого государства является обеспечение экономического роста. Современный экономический рост – по определению С. Кузнецова (85) - это экономическое развитие, при котором долгосрочные темпы роста производства устойчиво превышают темпы роста населения. На наш взгляд необходимо добавить, что экономическое развитие обеспечивает устойчивый рост благосостояния каждого члена общества на базе неуклонного прироста общественной производительности труда. Современный экономический рост обеспечивает приращение душевого внутреннего валового продукта (ВВП) в государстве.

Характерными чертами экономического роста считаются: индустриализация, сопровождаемая снижением доли сельского хозяйства в объеме национального производства и занятости, урбанизация, распространение грамотности, рост уровня образования, продолжительность жизни, демографический переход (снижение смертности, обуславливающее повышение темпов роста населения, и далее снижение рождаемости, вызывающее снижение темпов роста населения). Современный экономический рост, обеспечивающий повышение душевого ВВП от уровня, присущего доиндустриальным странам (450 долл.чел.), до уровня высокоразвитых государств (4500 долл. чел.) сопровождается увеличением государственной нагрузки на экономику (доля государственных доходов возрастает с 11 – 13% ВВП до 30 – 32% ВВП), повышением уровня образования (доля получивших среднее образование возрастает с 23 – 25% до 85 – 90%). Параллельно снижается доля первичного сектора (сельское и лесное хозяйство) в структуре производства (с 50 – 55% до 10 – 13%) и занятости (с 70 – 75% до 15 – 18%), растет доля городского населения (с 10 – 15% до 65 – 70%). Экономика становится более открытой (рост доли экспорта в ВВП с 15 – 20% до 23 – 26%), а в структуре экспорта происходит радикальное изменение (доля экспорта обрабатывающих отраслей в ВВП возрастает с 1% до 12 - 15%). Постепенно повышается доля сбережений в ВВП (с 10 – 11% до 23 – 25%). Радикально меняется демографический режим, снижаются показатели рождаемости (с 40 – 45% до 16 – 20%) и смертности (20 – 22% до 8 – 10%), уменьшаются темпы прироста населения. На ранних стадиях индустриализации показатели неравенства возрастают, достигая максимума в группах стран с доходом на душу населения в диапазоне 900 – 1500 долл./чел., затем начинают снижаться.

В первой половине двадцатого столетия в СССР была сформирована социалистическая модель экономического роста, характерными чертами, которой были:

- формирование охватывающей всю экономику страны управленческой иерархии, обеспечивающей координацию хозяйственной деятельности на основе прямых распорядительных актов, ликвидация системы рынков как основы микроэкономического регулирования;
- господство государственной собственности, ликвидация независимой от власти легитимной частной собственности;
- доминирующая роль государства в мобилизации национальных сбережений, их распределении и использовании;
- эгалитаризм, снижение характерной для молодого капитализма экстремально высокой дифференциации доходов;
- догоняющая импортозамещающая индустриализация на базе перераспределения ресурсов из аграрной сферы в промышленную, как основа структурной политики;
- жесткий политический контроль, исключающий любые несанкционированные формы массовой активности;
- мессианская идеология, проповедующая необходимость добровольного самоограничения и самоотверженного труда.

Выбор этой модели способствует более быстрому и радикальному решению фундаментальной проблемы – достижению высоких темпов прироста производства. По официальным данным ЦСУ СССР в течении периода 1928 – 1940 гг. темпы роста промышленного производства составляли в среднем ежегодно 16,8%. Зарубежные исследователи социалистической индустриализации, скорректировав с учетом реалистичных дефляторов приведенные данные, отмечают, что темпы были очень высокими, они составляли за этот период в среднем от 10% до 14% ежегодно (86).

Уже в этот период сформировались отличительные черты социалистической экономики.

1) Расходящиеся траектории развития промышленности и сельского хозяйства, необычайно высокие темпы роста промышленного производства на фоне кризиса и стагнации продуктивности сельского хозяйства. Так урожайность зерновых в период 1948 – 1952 гг. были примерно равны средним за период 1928 – 1930 гг., они соответственно составили 77,9 млн. т и 76,1 млн. т. В начале 60-х годов на смену быстро снижающему налогу с оборота на сельхозпродукцию приходят дотации аграрному сектору. В 1958 г. объем импорта сельскохозяйственной продукции сравнивается с объемом ее импорта. В начале 60-х годов СССР начинает в крупных масштабах закупать зерно за границей.

2) Обеспечение прироста промышленного производства за счет увеличения потребления ресурсов. Причем темпы потребления ресурсов зачастую превышали темпы прироста продукции. В табл. 1.20. сопоставляются темпы роста валового национального продукта СССР за 1940 – 1985 гг. и темпы роста потребления энергоресурсов за этот же период. Анализ показывает что за каждый из выделенных периодов темпы наращивания потребления энергоресурсов были выше темпов экономического роста.

Таблица 1.20.  
Рост валового национального продукта и энергопотребления в СССР

	1940 – 1960 гг.	1961 – 1970 гг.	1971 – 1980 гг.	1981 – 1985 гг.
Рост валового национальн ого продукта (87)	2,16	1,66	1,20	1,104
Рост энергопотре бления (43)	2,97	1,69	1,54	1,123

Обеспечение современного экономического роста российской экономики уже на протяжении нескольких лет является пристальным вниманием ученых экономистов различных направлений. Все основные предложения и взгляды можно разбить на три основные экономические модели поведения.

Первая, *инерционная модель*, исходит из того, что основные направления экономической политики должны остаться неизменными. Прежде всего это касается макроэкономической и институциональной политики, при сохранении которых исключаются активная промышленная, научно-техническая, социальная политика и другие направления экономической политики. Эта модель построена на рекомендациях Международного валютного фонда и Мирового банка реконструкции и развития.

Вторая, *мобилизационная модель*, основывается на предпосылке, согласно которой под влиянием растущего социального напряжения власти будут вынуждены принять административные меры по распределению жизнеобеспечивающих ресурсов, а также установить в целях предотвращения массового голода административный контроль над монополизированными секторами экономики. По этой модели меры инфляционной «накачки» экономики деньгами применяться не будут и денежную

политику можно удержать под контролем. Данная модель соответствует требованиям политической оппозиции и многих представителей местных органов власти.

Третья, *реанимационная модель*, предусматривает применение комплекса мер экономической политики, ориентированных на подъем инвестиционной активности и экономический рост, на повышение конкурентоспособности национальной экономики. По мнению представителей этой модели, она отвечает долгосрочным интересам развития страны и чаяниям подавляющей части населения.

Рассмотрим каждую из моделей более подробно.

**Инерционная модель.** Реализация данной модели ведет к неизменности ограничений реализуемой ныне макроэкономической политики, которые не позволяют устранить главные барьеры на пути подъема инвестиционной активности и экономического роста. Продолжение такой политики закрепит сложившиеся тенденции ухудшения финансового состояния производственной сферы, сокращения производства и инвестиций.

Консервация крайне низкого уровня производственных инвестиций (в пять раз меньшего докризисного уровня и вдвое – уровня, минимально необходимого для поддержания простого воспроизводства) неизбежно приведет к ускорению процессов деградации производственного потенциала страны, дальнейшего старения основных фондов (износ которых в промышленности уже достиг 50%). Наиболее тяжелое положение складывается в отраслях машиностроения и индустрии стройматериалов (где снижение инвестиций к уровню 1991 года уже более чем десятикратное), которые составляют основу инвестиционного потенциала страны. По оценкам специалистов, «сегодня рынком реально востребовано только 50 – 55% всего основного капитала промышленности, остальная часть по степени изношенности не отвечает спросовой конъюнктуре и требует замены. При этом коэффициент выбытия неиспользуемого и устаревшего оборудования в России в 4 – 5 раз ниже, чем в промышленно развитых странах» (21). Такая ситуация означает продолжение тенденций быстрого роста безработицы (темпы которого устойчиво держатся на уровне около 40% в год) и снижения уровня жизни. Лавинообразное увеличение количества неплатежеспособных предприятий производственной сферы (до 40% и, вероятно, до 60% в среднесрочной перспективе) практически тождественно закреплению застойной безработицы на уровне 20%- 30% трудоспособного населения со всеми вытекающими последствиями (снижением уровня и продолжительности жизни, ростом преступности, ухудшения здоровья населения и т.п.). В обстоятельствах продолжающегося ухудшения финансового положения производственной сферы не удастся поднять и реальную заработную плату. Сокращение доходов и занятости в этой сфере не будет частично компенсироваться (как было раньше) увеличением занятости и доходов в сфере

обращения: вслед за снижением платежеспособного спроса населения сокращается товарооборот торговли, а за вымыванием денег и разорением производственных предприятий – падают доходы банков, прежде образовавшиеся за счет использования дешевых средств предприятий. Неизбежное в этой ситуации сужение налоговой базы бюджета будет означать дальнейшую деградацию бюджетной сферы (падение и без того нищенских доходов работников здравоохранения, образования и т.п.), уменьшение государственного спроса и дальнейшее ухудшение положения оборонных предприятий.

Этот замкнутый круг усиливающих друг друга обратных связей будет «работать» еще несколько лет, пока экономика не придет в состояние нового структурного равновесия. Представление о пропорциях такого состояния дает нынешняя структура капитальных вложений. Согласно официальной статистике, доля инвестиций в машиностроение составляет всего 3,5%, химическую промышленность – 1,5%, легкую промышленность – 0,2%, пищевую – 2,1%. На индустрию приходится всего треть инвестиций в основной капитал, на сельское хозяйство – 1,9% (причем почти две трети всех инвестиций в промышленность приходится на топливно-энергетический комплекс).

В рамках проводимой макроэкономической политики инвестиции осуществляются только в сфере обращения и в экспортоориентированном сырьевом сегменте производственной сферы, а также за счет бюджета в строительстве государственных объектов непроизводственного назначения. В результате сокращения обрабатывающей промышленности и почти полной ликвидации большей части отраслей машиностроения. Произойдет дальнейшее наращивание доли услуг, прежде всего финансовых и торговых, а в производственной сфере будут доминировать экспортоориентированный топливно-энергетический комплекс и экологически вредные производства химико-металлургического комплекса; на нынешнем уровне законсервируются и «ниши» пищевой промышленности, строительства и транспортных услуг. Такая структура экономики делает избыточным не менее трети имеющихся трудовых ресурсов, т.е. чревата тенденцией фактического вымирания населения. Это подтверждается и официальным правительственным экстраполяционным демографическим прогнозом, свидетельствующим о сокращении населения страны к 2010 году (без учета миграции) на 16 млн. человек.

Продолжении депрессии означает еще большее сужение доходной базы бюджета, что ведет к падению государственных расходов и дальнейшему наращиванию государственного долга как главного источника финансирования увеличивающегося дефицита бюджета. В связи с исчерпанием возможностей внутреннего денежного рынка и по мере приближения спроса на деньги со стороны рынка ценных бумаг к

объему денежной массы M2 (до уровня ее безналичной составляющей к концу года) новые займы будут осуществляться главным образом на внешнем рынке путем выпуска еврооблигаций, привлечения новых иностранных кредитов, в том числе финансирования региональных бюджетов.

Последнее является наиболее опасным феноменом. Власти субъектов Федерации несут основную тяжесть бюджетного кризиса, непосредственно отвечая перед населением за обеспечение должного уровня социальных гарантий, целиком зависящее от налоговых поступлений и трансфертов из федерального бюджета. В 1996 году наряду с не до поступлением около половины налоговых платежей имело место примерно двукратное невыполнение плана по трансфертам. Дополнительные трудности создает постоянно растущая задолженность федерального бюджета по госзаказам, усугубляющая социальную обстановку на местах. В рамках инерционной модели не приходится ожидать существенного улучшения параметров налоговых поступлений, так же, как и наращивания доходов неналогового характера (например, за счет более эффективного использования государственной собственности). Компенсировать недобор бюджетных поступлений за счет увеличения внешних заимствований в полной мере не удастся, ибо это требует относительно длительной технической подготовки, равно как и преодоление недоверия иностранных инвесторов в отношении платежеспособности Правительства РФ.

Очевидно, что в этих условиях власти субъектов Российской Федерации, непосредственно испытывая тяжесть недофинансирования бюджетных расходов (которые устойчиво держатся на половине минимально необходимого объема), вынужденно пойдут на самостоятельное привлечение займов для финансирования текущих и инвестиционных расходов. Уже освоив технологии эмиссии своих долговых обязательств в условиях обостряющегося недостатка денежных средств на внутреннем рынке, они будут прорываться на внешние финансовые рынки. Для этого потребуются прибегнуть к передаче в залог реальных активов (в противном случае привлечь иностранные кредиты не удастся). В качестве залогов придется предлагать пакеты акций предприятий, региональные природные богатства и участки недр. Последние могут стать вполне ликвидным ресурсом с расширением практики заключения договоров о передаче прав на использование участков недр иностранным инвесторам на условиях соглашений о разделе продукции. Эти соглашения, предусматривая возможности судебной процедуры разрешения споров в иностранных судебных инстанциях, отказа государства от иммунитета, равно как и крупных налоговых кредитов и льгот, делают участки недр ликвидным товаром. Субъекты Федерации, в частности, получают возможность заложить причитающуюся им долю продукции под иностранные кредиты на финансирование своих расходов. В условиях

проводимой макроэкономической политики это, не исключено, окажется единственным способом привлечения весьма крупных долгосрочных инвестиций в добывающую промышленность, ибо их требуемый объем под освоение готовых к использованию месторождений превышает имеющийся в России объем денежной массы. Выходом здесь могло бы быть ограниченное увеличение предложения денег под финансирование инвестиций в освоение вновь вводимых в хозяйственный оборот месторождений. Но ничего подобного в правительственных программах не содержится.

Постоянные попытки лоббистов интересов иностранных нефтяных компаний провести через Государственную Думу РФ перечни сотен участков недр, охватывающих существенную часть ресурсного потенциала страны (оценочная стоимость в триллионы долларов), показывает готовность этого механизма к использованию. Нетрудно предвидеть, что в случае реализации данного замысла передача иностранным компаниям участков недр в обмен на кредитование региональных бюджетов станет смягчения бюджетного кризиса на местах. В условиях недостатка опыта, низкой компетентности и высокой коррумпированности нынешнего госаппарата, отсутствия конкуренции со стороны российских инвесторов ( в связи с общим кризисом ликвидности) это чревато утратой национального контроля над наиболее ценной частью ресурсного потенциала страны. Для многих регионов Севера и Дальнего Востока реальной угрозой оказывается установление протектората со стороны крупнейших транснациональных корпораций, поддерживаемых странами «семерки».

В общем, инерционная модель с высокой вероятностью приведет со временем к последствиям, аналогичным финансовому краху Мексики: быстрому росту внешнего долга, утрате контроля за недрами и ресурсным потенциалом страны, фактической потере государственного суверенитета. В этом контексте уместно заметить, что в настоящее время со стороны международных финансовых организаций идет интенсивная подготовка международного сообщества к введению института банкротства государств-должников (с принудительным замораживанием и последующим отторжением сколько-нибудь ценных активов). Опыт Мексики и других стран, а также наш собственный опыт последних лет показывает: такого рода события могут развиваться исключительно быстро.

По данной модели они будут разворачиваться на фоне продолжения тенденций углубления экономического спада (по прогнозам, при соблюдении объявленных параметров макроэкономической политики до 4% в год), деградации экономической структуры (опережающего свертывания обрабатывающей промышленности и производства товаров конечного назначения), ослабления инвестиционной активности

и сокращения доходов населения, роста безработицы. Сочетание углубления экономического спада и бюджетного кризиса приведет к тяжелейшим социальным последствиям, которые характеризовались выше. Не избежать банкротства и фактической остановки двух третей промышленных предприятий, а также банкротства значительной части коммерческих банков. А это тождественно закреплению контроля иностранных компаний над внутренним рынком готовой продукции и захвату финансового рынка небольшим кругом поддерживаемых Правительством РФ московских и иностранных банков (они перехватят клиентуру других, обанкротившихся, банковских структур).

**Мобилизационная модель.** Эта модель предполагает, прежде всего, мобилизацию бюджетных доходов в целях преодоления бюджетного кризиса посредством:

- 1) принуждения привилегированных сырьевых супермонополий к полному внесению обязательных платежей в бюджет (таковые уже не один год вносятся не более чем на 50%) и возвращения в страну скрытой валютной выручки;
- 2) установления контроля за естественными монополиями, использующими разнообразные ухищрения для завышения издержек ради поднятия цен и ухода от налогообложения;
- 3) введение (в соответствии с принятым в 1995 году законодательным актом) государственной монополии на оборот и импорт спирта и алкогольной продукции;
- 4) пресечение хорошо известных способов уклонения от налогообложения в торговле и финансовом секторе;
- 5) ликвидации неорганизованной торговли;
- 6) устранение льгот по импорту, в том числе для иностранных инвесторов;
- 7) блокирования массовой контрабанды;
- 8) ужесточения налоговой дисциплины на основе компьютеризации и использования современных информационных технологий надзора над крупнейшими налогоплательщиками;
- 9) отмены необоснованных решений по увеличению государственных расходов, не предусмотренных в бюджете;
- 10) использование государственного финансового планирования с усилением ответственности, соответствующих государственных ведомств, расширения сферы контроля налоговых органов за платежеспособностью хозяйствующих субъектов;
- 11) ограничение сферы применения государственной поддержки, только предприятиям, неукоснительно соблюдающим налоговую дисциплину;
- 12) сужения области расчетов наличными деньгами;

13) решительной борьбы с коррупцией и замены скомпрометировавших себя кадров.

В рамках рассматриваемой модели могут быть приняты особые меры по укреплению платежной дисциплины (6):

- переход к учету реализации продукции по методу начислений, а затрат на производство – по мере постановки приобретенных ценностей на учет;
- расширение форм расчетов, гарантирующих их современность и полноту (аккредитивные, с использованием банковских гарантий и др.);
- создание на неплатежеспособных предприятиях комитетов кредиторов с передачей им права контроля над управлением;
- установление ограничений на расходование средств на потребление в отношении неплатежеспособных предприятий;
- формирование государственно-общественной системы мониторинга неплатежеспособных предприятий.

С большой вероятностью можно ожидать и принять меры по существенному усилению защиты внутреннего рынка, что обеспечило бы дополнительные доходы от расширения внутреннего производства и повышения импортных пошлин.

Потенциально принятие мер по перечисленным направлениям позволяет увеличить доходы бюджета не менее чем на треть. Дополнительные доходы способны обеспечить изъятие природной ренты от экспортируемой части природных ресурсов через введение государственной монополии на экспорт природного газа и сырой нефти. Также повышение эффективности управления государственной собственностью в сырьевом секторе (в этом случае доходы бюджета удастся даже удвоить). Однако, учитывая реальные возможности нынешних органов государственной власти, масштаб осуществления названных мер реалистично оценить на уровне 10%, что почти не снимает остроты бюджетного кризиса.

В этом случае в рамках данной модели в ход могут быть пущены чисто административные методы (уже нередко применяемые региональными властями):

- карточное распределение основных продуктов питания;
- принуждение естественных монополий к бесплатному адресному предоставлению товаров и услуг (прежде всего к поставкам энергии и транспортных перевозок);
- приостановка обслуживания государственных обязательств;
- деприватизация наиболее доходных предприятий с их последующей продажей в целях получения дополнительных доходов, установления индивидуальных заданий крупным предприятиям по перечислению налоговых платежей.

Развитие событий по данной модели диктуется логикой выживания и едва ли способно обеспечить переход к устойчивому экономическому росту. Если не прибегать к эмиссии на пополнение оборотных средств, или идти на нее без специальных мер по предотвращению перетока денег в сферу обращения. В рамках данной модели не решается проблема кризиса ликвидности в многообразных его проявлениях (таких, как накопление неплатежей, сверхвысокая ставка процента, падение инвестиционной активности, спад производства и т.п.). Эффект мер по усилению платежной дисциплины не может быть существенным в условиях неблагоприятной макроэкономической ситуации и общего кризиса ликвидности.

По сути описанная модель, гарантируя временное улучшение ситуации с бюджетными доходами и некоторое смягчение социального напряжения, консервирует макроэкономическую ситуацию. Реализация этой модели позволяет на некоторое время изменить траекторию социально-экономической эволюции в направлении определенного сдерживания роста безработицы и падения уровня жизни. Однако при сохранении прежней макроэкономической политики эта траектория начнет быстро приближаться к траектории инерционной модели, характеристика которой приведена выше.

**Реанимационная модель.** Модель включает часть мер (в том числе направленных на улучшение платежной дисциплины и мобилизацию доходов бюджета), свойственных мобилизационной модели, но в дополнение к ним императивно требует радикальных мер по изменению денежно-кредитной политики, налогово-бюджетной, внешнеторговой, институциональной и структурной политики (13).

В рамках реанимационной модели для обеспечения экономического роста необходимо сформировать ряд социально-экономических предпосылок. Современной экономической теорией выработаны рекомендации для обоснования и формирования программ обеспечивающих экономический рост. Эти рекомендации и положения могут быть использованы при разработке программ экономического роста национальной экономики России.

1) Основой современного экономического роста является научно-технический и технологический прогресс. По различным оценкам на долю этих факторов приходится 70% - 90% прироста валового продукта в развитых странах. Российская экономика обладает достаточным научно-техническим потенциалом, основа которого создавалась в предыдущие годы.

2) Большое влияние на экономический рост оказывают «капитальные вложения в человеческий фактор» - развитая система образования, здравоохранения, воспитания, правовая система.

3) Экономический рост не могут обеспечить все отрасли одновременно. В каждый отдельно взятый период экономического развития выделяются отрасли и производства, которые образуют доминирующий технологический уклад и служащие носителями экономического роста. В настоящее время экономический рост может быть обеспечен производителями электронной продукции, средств автоматизации производственных процессов, информационных технологий и телекоммуникаций, а также услуги в этих областях, производство конструкционных материалов с заданными свойствами и др. Речь идет о пятом технологическом укладе, который носит еще название уклада информационных технологий и средств коммуникации.

4) Страны, обладающие высокими технологиями, обладают и большим потенциалом роста. Страны же не имеющие этих технологий и лишенные доступа к ним, оказываются в экономической зависимости от экономически высокоразвитых стран.

5) Каждому технологическому укладу соответствует определенная структура экономических институтов и форм организации производства. Воспроизводство современного технологического уклада характеризуется глобальным слиянием финансового и промышленного капиталов, широким использованием инструментов государственного регулирования. Распределения и реализации произведенных товаров и стимулированием научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, развитой системой поддержки (в том числе государственной) инновационной активности, превалирования гибких форм организации производственных систем с активным вовлечением сотрудников предприятий (фирм) в процесс управления, формированием сложных, двойственных структур и систем управления, перераспределением ресурсов из частного сектора в общественный (образование, здравоохранение, транспортная и информационная инфраструктуры, финансирование научных исследований).

Федеральная экономическая политика должна быть направлена как на решение макроэкономических проблем, так и проблем лежащих в микроэкономической плоскости. Сегодняшняя политика Правительства РФ направлена только на решение части макроэкономических проблем, а микроэкономические связи полностью лишена внимания государственных органов.

Решение макроэкономических проблем может обеспечить благоприятные условия для производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Для этого на наш взгляд необходимо осуществить следующие мероприятия.

1) Установление контроля над ценами. Возможно также «замораживание» цен на какой-то определенный период.

2) планирование денежной базы на основе таргетирования ставки процента с поддержанием ее на уровне 3% - 7% годовых в реальном выражении (практика монетаристской политики развитых стран подтверждает реальность этой меры, но придется освоить современные технологии управления денежно-кредитной системой).

3) Переход от политики искусственного сдерживания рубля к политике изменений пропорционально внутренней инфляции (сюда же отнести: ужесточение валютного контроля, запрет на свободное обращение иностранной валюты, обеспечение внешней конвертируемости рубля и др.).

4) Совершенствование структуры денежной массы: расширение применения «электронных денег»; вексельное обращение; снижение доли наличных денег в структуре денежной массы; государственные гарантии и стимулирование долгосрочных вкладов; ограничение «наличных» платежей, контроль за вбросом в обращение наличных денег.

5) Новая налоговая система, которая предусматривает:

а) снижение бремени налогообложения на предприятия, на наш взгляд вся совокупность налоговых выплат и выплат в бюджет не должна превышать 50% от прибыли;

б) упрощение налоговой системы.

6) Защита интересов национальных товаропроизводителей на внешнем и внутреннем рынках. Жесткий контроль за качеством импортируемых товаров; ликвидация льгот для иностранного капитала; пресечение активности недобросовестных зарубежных конкурентов; ликвидация всех таможенных льгот.

7) Снижение инфляции путем применения системы мер: использование стандартных монетарных инструментов; контроль за ценообразованием в естественных монополиях; ликвидация контролирующих рынок мафиозных структур, совершенствование структуры денежной массы.

8) Обеспечение повышения платежеспособности и покупательной способности населения: повышение доходов (заработной платы); восстановление сбербанковских (и других финансовых институтов) личных сбережений.

9) Заблокировать процессы лавинообразного разрушения научно-технического потенциала страны. Необходимо создать условия для сохранения научных кадров, знаний и технологий и их использования в перспективных направлениях. В дальнейшем стимулировать приращение научно-технического потенциала.

Решение микроэкономических проблем возможно на наш взгляд с помощью реализации следующих мероприятий:

1) Введение государственного контроля за оборотом земли через сеть земельных банков.

2) Система ответственности за эффективное управление государственной собственностью и имуществом.

3) Ответственность наемных должностных лиц за высокоэффективное распоряжение имуществом предприятий перед их акционерами, трудовыми коллективами и государством.

4) Интеграция промышленного и финансового капиталов, путем создания финансово-промышленных групп.

5) Декриминализация производственно-хозяйственной деятельности на основе усиления государственной защиты прав собственности, повышения эффективности системы судебного разрешения хозяйственных споров, отработка режимов ответственности за соблюдением контрактных обязательств, за погашение кредитов и ссуд.

6) Стимулирование создания и освоения предприятиями новых видов и образцов продукции, новых технологий, поддержка заводского сектора наук. Стимулирование и инициирование создания научно-технических центров.

7) Широкое использование государственных закупок оборудования, требующего длительного производственного цикла, с последующей передачей в лизинг для эффективной эксплуатации предприятиями.

8) Индексация находящихся в обороте средств экономических организаций (включая амортизационные отчисления), внедрение вексельного обращения и использование других платежных средств, содействующих улучшению структуры денежной массы. Применение различных форм индексации бюджетных расходов государства, предусматривающих возникновение обязательств государства перед предприятием и населением.

9) Обеспечение паритетного равенства процентов банковских вкладов и дивидендов на акции на акции промышленных предприятий.

Особое внимание Правительство РФ должно уделить сохранению и развитию научно-технического потенциала российской экономики. Это необходимо так как научно-технический потенциал является одним из факторов способных реально обеспечить экономический рост национальной экономики.

1) Защита государственных расходов на науку и на стимулирование научно-технического прогресса от обесценивания и сокращения, законодательное закрепление доли бюджетных расходов, направляемых в сферу НИОКР; резкое увеличение субсидий на научные исследования, освобождение от налогов затрат на НИОКР.

2) Стимулирование инновационной активности посредством государственной поддержки рискованных проектов освоения перспективных нововведений.

3) Финансирование НИОКР на конкурсной основе в соответствии с приоритетными направлениями становления нового технологического уклада.

4) Сохранение информационной инфраструктуры научно-исследовательских работ, в том числе научно-технических библиотек. Поддержание в дееспособном состоянии лабораторного оборудования и опытного производства.

5) Вовлечение в реализацию приоритетных направлений технологического прогресса научно-технического потенциала государств СНГ.

6) Субсидирование затрат на защиту интеллектуальной собственности и обеспечение прав на нее в России и зарубежом.

Российская экономика обладает рядом конкурентных преимуществ. При реализации программы экономического роста необходимо использовать эти конкурентные преимущества. К основным конкурентным преимуществам необходимо отнести:

1) дешевизна рабочей силы обладающей достаточно высокой квалификацией;

2) низкая капиталоемкость сектора НИОКР при относительно развитой структуре для проведения научно-исследовательских разработок и наличии серьезных технологических заделов и разработок по ряду направлений;

3) опыт долговременного присутствия российской машиностроительной продукции на международных рынках (государства СНГ, бывшие страны социалистического лагеря и социалистической ориентации, рынок вооружений);

4) значительные масштабы свободных производственных мощностей, позволяющих наращивать производство новой продукции с относительно низкими издержками;

5) наличие уникальных передовых технологий в ряде секторов промышленности (особенно в «оборонке»), коммерческая утилизация которых сможет обеспечить освоение и расширение высококонкурентной продукции.

Наряду с конкурентными преимуществами отечественная промышленность обладает рядом стратегических слабостей, ликвидация или смягчение которых должна стать пристальным объектом внимания со стороны властных структур:

1) практическое отсутствие финансовой, организационной и информационной инфраструктуры поддержки конкурентоспособности российской продукции;

2) произошедшие неблагоприятные изменения в геополитической структуре современного мира, повлекшие за собой утрату многих традиционных рынков сбыта российской продукции;

3) жесткий протекционизм стран Запада;

4) сосредоточение основной массы конкурентоспособных высоких технологий на предприятиях военно-промышленного комплекса и объективные трудности их конверсии или передачи в гражданское производство;

5) низкая эффективность производства и высокие материальные затраты;

6) отсталая промышленная организация и неприспособленность управленческих структур большинства предприятий к активной рыночной стратегии, выживания в условиях жесткой рыночной конкуренции.

## Глава 6. Реформирование управления предприятием.

Современные экономические условия требуют согласованных действий как со стороны правительства, так и со стороны самих предприятий. Любая экономическая политика не будет реализована если предприятия будут пассивными исполнителями и наблюдателями. Помимо пересмотра экономической политики, и формирования такой экономической концепции, обеспечивающей стабильный экономический рост государства, необходимо, чтобы предприятия предприняли действия по реформированию управления и реструктуризации деятельности. Только через реформирование управления и реструктуризацию деятельности возможен выход российских предприятий из затяжного кризиса.

Одним из первых мероприятий которое должно осуществить руководство предприятия это необходимо рационализировать выполнение технологических операций. Анализ деятельности предприятий показывает, что около трети рабочего времени растрчивается в пустую.

Рационализация выполнения операций возможно на основе проведения хронометража операций и фотографий рабочего дня. Но выявление только недостатков, этого мало, необходимо рабочему научить, как правильно выполнять ту или иную производственную операцию. По сути дела речь идет о том, чтобы отечественная промышленность освоила одно из первых учений менеджмента – тейлоризм (научное управление).

Российские предприятия сегодня должны проделать тот же путь, который проделала американская и западноевропейская промышленность в конце девятнадцатого – начале двадцатого столетия. Тогда также сложилась похожая ситуация: имелось большое количество дорогостоящего оборудования; стоимость использования рабочей силы возрастала; необходимо было найти способы эффективного и рационального использования имеющихся ресурсов. Выход из создавшегося положения был предложен американским инженером Фредериком Тейлором и его соратниками.

Не случайно в менеджменте первой сформировалась именно школа тейлоризма (научного управления). Ведь для того, чтобы научиться управлять необходимо научиться подчиняться, т.е. исполнять. Тейлоризм как раз и учит как правильно выполнять (исполнять) ту или иную операцию. Основными элементами тейлоризма стали: хронометраж операций и фотография рабочего дня; поиск и обучение наиболее рациональным, экономным движениям при выполнении производственных операций; соответствующая подготовка рабочих мест; изготовление специальных инструментов

и приспособлений для выполнения операций. Учение Ф. Тейлора актуально и на сегодняшний день, так например, когда в начале восьмидесятых годов французская автомобильная компания «Рено» оказалась на грани банкротства, то назначенное правительством Франции новое руководство компании «Рено» стало внимательно изучать, а затем и творчески внедрять тейлоризм в производственные процессы заводов компании. Результаты не замедлили сказаться, уже через 2 года компания не имела долгов, а после третьего года она получила существенную прибыль.

В начале двадцатых годов Председатель Совнаркома Советской России В.И. Ленин подписал декрет об образовании Центрального Института Труда (ЦИТ), который возглавил Алексей Капитонович Гастев. Сразу же коллектив института взялся за теоретическое осмысление и практическую реализацию тейлоризма. Цитовцы не просто копировали теоретические и практические разработки Ф. Тейлора и его соратников, а творчески их переосмыслили и развили дальше (27). Коллективом института были разработаны оригинальные методики по изучению трудовых процессов, по обучению рабочих рациональным и экономным навыкам выполнения операций, практически на всех предприятиях были созданы специальные группы по изучению трудовых процессов (лаборатории НОТ), которые практически просуществовали до конца восьмидесятых годов, не зря к концу двадцатых годов советская школа НОТ была признана во всем мире. К сожалению в середине тридцатых годов полезная, новаторская деятельность А.К. Гастева и его товарищей была прервана.

С началом экономических реформ девяностых годов, когда резко сократились объемы производимой продукции и началось сокращение рабочих мест, первыми попали под сокращение лаборатории НОТ. На сегодняшний день ни на одном из промышленных предприятий г. Ульяновска и Ульяновской области нет лабораторий НОТ и подобных им подразделений. Практически руководство предприятий ликвидировало то подразделение, которое могло подсказать как выживать в условиях рынка, т.е. получилось руководство «срубило тот сук, на котором сидело».

По сути дела нам необходимо прежде чем ответить на вопрос «Как управлять?», найти ответ на вопрос «Как исполнять?». Только проведение мероприятий по рационализации выполнения производственных операций, обучение рабочих рациональным и экономным движениям, способно определить основные пути реформирования управления предприятия.

Следующим шагом руководства предприятия может стать реформирование организационной системы операционной системы (производственный процесс). Существующая сегодня организация операционной системы сложилась в первой половине столетия, с тех пор принципиальных изменений не произошло. Параллельно

с изменением системы организации производственного процесса могут быть произведены изменения в схеме размещения оборудования, где также имеется положительный опыт.

Одной из наиболее прогрессивных систем управления производственным процессом является система «точно в срок», еще ее называют «точно во время». «Точно в срок» система управления производством, в соответствии с которой необходимые заготовки и детали поступают на обработку и сборку в требуемом количестве, в нужное время и место. Система «точно в срок» впервые была разработана японскими промышленными компаниями (в частности компанией «Тойота») для организации материально-технического снабжения предприятий. В дальнейшем из логистической системы, система «точно в срок» сформировалась как принципиальная схема организации управления производственными процессами.

При беглом взгляде на систему «точно в срок» бросается в глаза противоречие с традиционными принципами «серийного и массового производства». Суть сводится к отказу от производства продукции крупными партиями и созданию непрерывно-поточного многопредметного производства, в котором «перемешиваются» изделия разных моделей, при этом снабжение участков осуществляется столь малыми партиями, что по существу превращается в поштучное производство. Основная идея данной системы проста: материалы, комплектующие изделия и детали должны поступить на производственные участки, где они нужны, точно в то время, когда в них возникает потребность, вместо складирования их в цехах или на складах предприятия.

Система «точно в срок» ориентирована на то, чтобы производить и отправлять готовую продукцию в тот самый момент, когда в ней есть потребность в торговой сети, поставлять узлы, когда они нужны на сборке, а детали в тот момент, когда собираются в узлы. Этот подход применим и к снабжению покупными компонентами и комплектующими изделиями.

Применяя технологию, используемую при описании работы механизма, систему «точно в срок» можно назвать «тянущей», то есть такой, когда участки, расположенные на последующих этапах производственного цикла как бы «вытягивают» необходимую им продукцию с предыдущих участков.

Традиционную систему организации производственного процесса, пользуясь этой же терминологией, можно назвать «выталкивающей», поскольку изготовленные на предыдущих участках изделия «выталкиваются» на последующие вне зависимости от того, есть в них потребность или нет. Система «точно в срок» предусматривает выполнение производственных заказов не по кварталам и месяцам, а по дням и даже по часам. При таком детальном планировании, диспетчирование заказов выполняют сами производственные рабочие.

Внедрение системы «точно в срок» требует соблюдения ряда других предварительных условий, достижение которых возможно на базе научно-технического прогресса. Прежде всего необходим высокий уровень автоматизации производственных операций, синхронизация технологических процессов на разных фазах производственного цикла, что особенно важно при смешанном выпуске однородных моделей требуется система коммуникаций и рациональная планировка объездных путей, а самое главное высокий, уровень культуры производства. Применение системы «точно в срок» практически невозможно без существенного сокращения времени переналадки и переоснащения производственного оборудования.

Внедрение системы «точно в срок» сопровождается перестройкой поточно-технологических линий, отказом от технологической формы специализации производства. Она выдвигает жесткие требования к стабильности технологических процессов и обеспечению практически бездефектного производства.

Очевидно, что осуществлять подготовку к переходу на работу по системе «точно в срок» отнюдь не просто, и это требует больших затрат, однако с внедрением системы эти затраты с лихвой окупаются и достигается большой экономический эффект за счет рационального использования материалов, повышения производительности труда и качества продукции, ликвидации значительных складских помещений и высвобождения производственных площадей.

В компании «Харлей-Дэвидсон» (производство мотоциклов, США) внедрение этой системы позволило высвободить двадцать два миллиона долларов оборотных средств, постоянно замороженных ранее в запасах только на одном предприятии. Японская фирма «Дзидося кики» смену оснастки для 95% технологических операций осуществляет менее чем за десять минут, а для 65% - менее чем за сто секунд. На заводе по обработке кофе корпорации «Дженерал электрик» объем задела и складских запасов уменьшился на сорок процентов, высвободилось 4831 квадратных метров площадей, число используемых автопогрузчиков сократилось на 30%, потери от брака уменьшились на 60%, и производительность труда увеличилась на 15%. На заводе по выпуску дизельных двигателей той же корпорации количество сырья и задела сократилось на 52%, рост производительности труда составил 33%. На заводе электроламп объем хранимого сырья уменьшился на 90%; на заводе изготавлиющем вакуумные приборы, объем складских запасов сократился на 82%, количество брака уменьшилось вдвое, высвободилось 66% производственных площадей.

В целом как показывает зарубежная практика, характерными результатами внедрения системы «точно в срок» является сокращение запасов и времени производства на 90%, затрат труда 10% – 30%, времени подготовки производства – на 75%, производственных площадей - на 50%, косвенных расходов на 50% - 60%, парка

подъемно-транспортного оборудования – на 90% и более, повышение качества продукции – на 75% – 90%. По данным обследования 108 европейских промышленных предприятий, использующих систему «точно в срок», имело место сокращения запасов деталей со статусом «в работе» на 90% и запасов готовых изделий в среднем на 35%, сокращение продолжительности выполнения операций по всей технологической цепочке – 30% - 50%, повышение производительности труда – на 25%<sup>1</sup>.

Отличие традиционного поточного производства и системы организации производства по принципу «точно в срок» состоит в следующем:

*1) традиционная организация поточного производства:*

- основная цель: обеспечение синхронизации производства;
- стратегия: стабильность – выпуск продукции крупными партиями во избежание необходимости пересматривать ритм производства;
- постоянное закрепление рабочих за определенными операциями;
- использование резервного задела в случаях непредвиденной поломки оборудования;
- потребность в сложных расчетах с использованием ЭВМ для оценки и выбора вариантов;
- проектируется специалистами;
- проектируется с расчетом на постоянный темп выпуска; проблема качества решается вне поточных линий;
- линейные, или –образные линии;
- покупка «супероборудования» и стремление обеспечить их полную загрузку;
- применяются на трудоемкой сборке готовой продукции;

*2) организация производства по системе «точно в срок»:*

- основная цель: гибкость производства;
- стратегия: гибкость – готовность к частым пересмотрам ритма в целях приспособления производства к изменениям спроса;
- подвижность рабочей силы: переброска рабочих в «узкие» места и на участки с избыточной нагрузкой;
- интенсивное профилактическое обслуживание оборудования во избежание поломок;
- потребность в талантливых людях, способных найти пути достижения гибкого производства и ликвидации «узких» мест;
- проектируется под руководством мастеров;
- возможно замедление темпов выпуска для обеспечения необходимого качества и ускорения при стабильном качестве;

--образные линии;

- покупка (или изготовление) небольших станков; увеличение их числа по мере необходимости;

- применяются также в промежуточной сборке и изготовлении деталей.

Принципами организации производства по методу системы «точно в срок» являются следующие положения:

- отказ от выпуска ненужной, излишней продукции, которая ведет к росту незавершенного производства только во имя выполнения задания;

- стремление к де бюрократизации, к устранению лишнего бумаготворчества там, где можно обойтись устным сообщением или распоряжением по телефону, отказ от ненужных административных звеньев, наличие которых усложняет и удлиняет процедуры принятия решений;

- особенности и преимущества организации закупок и взаимодействия поставщиками, которые характеризуются следующим перечнем:

*количественный аспект:*

- стабилизирующий темп выпуска;

- частые поставки малыми партиями;

- поставки на основе долгосрочных заказов;

- минимальный объем сопутствующей документации;

- объем поставок фиксирован для всего периода действия договора, но может меняться от одной поставки к другой;

- поставки с избытком или недостатком практически исключаются;

- поставщиков ориентируют на стандартную упаковку строго определенного числа изделий;

- от поставщиков требуют перехода к выпуску деталей малыми партиями;

*качественный аспект:*

- минимальный объем спецификаций;

- поставщикам оказывается помощь по обеспечению соответствующего количества поставляемой продукции;

- тесное сотрудничество между контролерами качества поставщика и заказчика;

- поставщиков ориентируют на контроль качества в процессе производства;

*выбор поставщиков:*

- число поставщиков и их число зафиксировано;

- выбираются близко расположенные поставщики;

- активное использование функционально-стоимостного анализа для обеспечения приемлемых цен на продукцию поставщиков;

- использование отдельных поставщиков группами, с выделением ответственного предприятия за всю группу;

- долгосрочные связи с постоянными поставщиками;

- выбор поставщиков на базе конкурентных предложений только по отношению к поставщикам новых комплектующих изделий;

- отказ от присоединения поставщиков к своему предприятию;

- поощрение поставщиков осуществлять собственное производство по системе «точно в срок»;

*преимущества:*

- снижение издержек на приобретение материалов;

- низкие издержки по содержанию запаса;

- снижение затрат на материалы по мере накопления опыта работы с постоянными поставщиками;

- низкие потери отходов благодаря заблаговременному обнаружению брака;

*повышение качества:*

- быстрое обнаружение брака в связи с частыми поставками;

- быстрое исправление брака ввиду поставок малыми партиями;

- меньшая потребность в проверке поставляемой продукции, так как качество контролируется в процессе производства;

- повышение качества покупных изделий и продукции, для производства которой они используются;

*усовершенствование конструкции комплектующих изделий:*

- быстрое изменение конструкции по сдвигам в производстве у заказчика;

- новаторство в конструкции благодаря высокой квалификации поставщиков;

*повышение эффективности управления:*

- сокращение числа поставщиков;

- редкие переговоры о заключении контрактов с поставщиками;

- сведение до оптимального минимума документации, связанной с поставками;

- сокращение издержек по поддержанию контактов с поставщиками;

- меньший объем работ по отправке материалов заказчику со стороны поставщиков;

- более легкая идентификация поступающих грузов за счет использования системы маркировки контейнеров;

*повышение эффективности производства:*

- сокращение объемов переделок брака;

- уменьшение объема контроля;

- сокращение сроков задержки поставок, вызванных поставками деталей, не соответствующих требованиям стандартов, некомплектностью поставок и задержками в отправке грузов;

- сокращение объемов работ по закупке материалов, контроля за хранением и использованием запасов, технического контроля качества вследствие повышения надежности поставок и сокращения размера партий поставляемых деталей.

Система производства «точно в срок» оценивается как главная причина успеха японских компаний на мировых рынках и в сфере обеспечения роста производительности труда. Внедрение системы требует коренной перестройки в организации материально-технического снабжения фирм и в построении отношений с поставщиками, в управлении товарными запасами и запасами сырья и материалов. Оно также сопряжено с необходимостью более гибкого реагирования на ситуации, в которых требуются изменения серийности производства. При внедрении «точно в срок» важно изменение программного обеспечения компьютеров, автоматических систем управления производством. В качестве наименее сложной по сравнению с названными является проблема внедрения «точно в срок», связанная с переподготовкой рабочих и управленческого персонала предприятий.

Важным моментом рационализации производственного процесса является принцип размещения оборудования и его использования. Традиционными методами планировки оборудования являются два типа: линейная или поточная и фиксированная позиционная планировка. Последние годы зарубежные компании начинают применять новый вид планировки производственных подразделений – ячеечное размещение оборудования. Основным подходом при этом методе является отказ от формирования оборудования по технологической однородности. Ячеечная планировка оборудования предусматривает размещение разнородного оборудования которое задействовано при изготовлении какого-то вида продукции, или ее части. Как правило стараются использовать не специализированное оборудование, а универсальное.

Формирование таких «ячеек» осуществляется для производства продукции (узлов), которые являются самостоятельными единицами для купли-продажи. Важным условием эффективности «ячеек» является квалификация работающего, современные условия выставляют требование универсальности рабочей силы. Рабочий должен уметь работать не только на определенном виде оборудования, но и на родственных видах (например, токарное, фрезерное, шлифовальное и т.д.).

Зарубежная практика показывает, что использование «ячеек», так же как и система «точно в срок», приводит к значительным сокращениям издержек. Основная экономия происходит за счет сокращения вспомогательного времени, снижения

количества переналадок, снижения времени на перемещении и транспортировки деталей и т.д.

Следующим важным направлением по реформированию управления предприятием является непосредственно, повышение управляемости предприятием. В управлении предприятием необходимо выделить два обязательных уровня управления: 1) стратегический уровень; 2) уровень тактического и оперативного управления. В то же самое время необходимо разделить деятельность предприятия на две равнозначные части: 1) подразделения отвечающие за будущую, долгосрочную рентабельность; 2) подразделения отвечающие за получение краткосрочной прибыли.

Выделение двух обязательных уровней управления особенно необходимо на крупных предприятиях, которые являются объединением нескольких предприятий. Необходимость эта вызвана тем, что предприятия являющиеся составными частями более крупной организации выпускают разнородную продукцию (часто между собой взаимосвязанную по технологическим принципам), являющуюся одновременно самостоятельным продуктом на рынке и комплектующими узлами другого агрегированного продукта. Для изготовления высококонкурентной продукции необходимо комплексное, поступательное развитие всех производственных подразделений и производств. Отставание в развитии одного, или нескольких подразделений, приводит к снижению функционального качества готового продукта (как агрегированного, так и его части). Так например, происходит с новыми моделями семейства Ульяновского автомобильного завода, УАЗ – 3160 и УАЗ – 3162. Готова конструкция, разработана технология производства, проведены испытания, а автомобиля практически нет. Большие претензии предъявляются силовой установке (двигатель) и трансмиссии (коробка передач, задний мост). Эти узлы изготавливаются разными предприятиями входящими ранее в ПО УАЗ.

Формирование стратегического уровня управления позволит разрабатывать долгосрочные программы, которые бы предусматривали комплексное развитие всех задействованных подразделений в выпуске нового продукта. Оперативный уровень управления взял бы на себя реализацию поставленных целей в каждом конкретном подразделении, неся ответственность за количество произведенного продукта, его себестоимость и обеспечивая качество выпускаемой продукции.

Вся сложность реформирования управления предприятием заключается в том, что нет единой точки зрения для формирования организационных структур и систем. Исследователи разделились по школам и подходам, и каждая школа в рамках своего подхода предлагает свои методики, предполагая, что они самые верные. Разработке методики, которая бы позволила ответить на вопрос «Как реформировать управление предприятием?», рассматривается во второй части данной работы.

## ЧАСТЬ II. РЕФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### Глава 1. Природа организации и организационная наука.

Любая человеческая деятельность направлена или на организацию чего-либо, или на разрушение – дезорганизацию. Впервые исследовать природу организации начал А.А. Богданов в своей работе «Тектология: (Всеобщая организационная наука)». А.А. Богданов показал, что любая организация, будь то техническая, социальная или организация природы, подчиняется единым законам и может быть исследована общими для них всех методами.

В практической деятельности человек часто употребляет понятия «организовать», «организация», «организаторская деятельность», как правило, им придается узкий, специальный смысл. Но эти понятия несут в себе более широкий, глубинный смысл, чем им порой придается.

Понятие «организовать» применяется тогда, когда речь идет о людях, их труде, и об затраченных ими усилиях. «Организовать предприятие», «организовать группу людей», «организовать какую-либо деятельность» - означает объединить людей для достижения какой либо цели, координировать, направлять и регулировать их действия *сообразно целесообразному единству*. Анализ такого простого примера, как «организовать предприятие» при ближайшем рассмотрении показывает, что понятие это более широкое, и не стоит относить его только к простым человеческим активностям.

«Организовать предприятие» это значит объединить работников, комбинируя при этом их целенаправленные трудовые акты. Многие из этих актов могут быть замещены специальными машинными движениями. Когда организатор замещает человеческий труд трудом механизма, то перед ним встает задача, как координировать, то есть целесообразно направить действия работников с действиями (работой) машин и

механизмов. В этом случае *организуемым объектом* выступают вместе взятые как живые, так и неживые активности.

Любой механизм является одним из орудий труда используемых человеком в своей деятельности, только более сложный чем другие. Технические орудия труда являются дополнениями к организационным элементам рабочей силы, следовательно, любое улучшение орудия труда или введение нового обуславливает перестановку и перегруппировку имеющейся рабочей силы, а также изменение связи трудовых действий. То же, в разной мере, относится и к другим средствам производства. Отсюда следует, задача организатора состоит в том, чтобы сорганизовать рабочую силу и средства производства в планомерное единство. Отсюда выводим, что организация это взаимодействие *людей и вещей в целесообразном единстве*.

Вся человеческая история и человеческая деятельность являются логической цепью организующих процессов. Куда соотнести деятельности разрушительную? Непосредственная и обособленная разрушительная деятельность при ближайшем рассмотрении является дезорганизующей функцией (дезорганизацией). Но более детальный анализ показывает, что дезорганизация является результатом столкновения различных организационных процессов. Любое столкновение групп, их разрушительные противоречия дезорганизуют друг друга, это свидетельствует о том, что эти группы или общества стремятся к тому, чтобы организовать окружающий мир для себя по своему. Это является результатом того, что каждая группа, коллектив, общество развиваются обособленно и отдельно друг от друга. Каждая из них обладает собственной, самостоятельной организационной силой. Их столкновение и противоречие результат того, что каждая из них по отдельности и все вместе взятые еще не достигли единства, стройности и общей организации. Это является *борьбой организационных форм*.

Вместе с Ф. Энгельсом, который утверждал, что содержанием существования человека на земле является производство людей, производство вещей, производство идей. А.А. Богданов развивает это положение, и совершенствует формулу человеческого существования – *«организация внешних сил природы, организация человеческих сил, организация опыта»* (7, С.71.).

Первым и самым крупным организатором является – природа. Ученые неоднократно пытались разработать общую методологию изучения организационного начала живой и неживой природы. Первая попытка в разработке такой универсальной методологии принадлежит немецкому философу Г. Гегелю. В своих работах он попытался найти всеобщий мировой метод, который понимался им неопределенно и абстрактно – как метод развития, а не как метод организации. Эта неясность и неопределенность обусловили неудачу попытки. Разработанная им диалектика, как метод взятый из специальной идеологической области, из сферы мышления, по своему существу не стал достаточно универсальным. Систематизация опыта, проделанная Г. Гегелем, превзошла все сделанное философией раньше и оказала огромное влияние на прогресс организационной мысли. Следующая попытка была сделана Г. Спенсером, разработанные им универсально-эволюционные схемы и особенно материалистическая диалектика приблизились к пониманию природы организации и организационного процесса.

Предложенный Г. Спенсером метод отличался от ранее известных:

- 1) основан на выяснении организационной сущности;
- 2) универсален, охватывает практические и теоретические методы, и сознательные человеческие и стихийные методы природы.

Эти методы друг друга дополняют и взаимосвязывают, освещают и поясняют. Без такой интегральной постановки вопроса не возможно определение природы организации и организационного процесса, так как

часть вырванная из целого, не может быть целым, не может быть понята помимо целого.

Первые же попытки определить, что такое организация, привели к пониманию *целесообразности*. Первоначально понятие организации относили в основном к живым существам, и исходным пунктом исследования рассматривался отдельный организм. Целесообразное устройство разных частей организма и целесообразная связь между ними, были не только очевидны, но при дальнейшем рассмотрении, характер целесообразности выступал все полнее и глубже, поражал своим совершенством.

Сама идея целесообразности исходит из идеи *цели*. Любая организация, как и организм имеет свою «цель» и в соответствии с этим устроены. Но это предполагает, что цель кто-то должен ставить и реализовывать. Значит этот кто-то существо разумное, сознательно-активное, то есть является устройтелем, организатором. Кто же этот «кто-то», кто устроил все так разумно и определил всем органам/элементам их функции? Постановка этого вопроса и поиски ответа на него, лишали любое исследование объективной научности и направляла мозговую деятельность человека на поиски чего-то сверхестественного, метафизического и религиозного, к поиску бога-творца.

Развитие науки помогло выяснить, что целесообразность вполне может развиваться и возникать естественным путем, когда отсутствует всякий «субъект», ставящий цели, то есть, что в природе существует объективная целесообразность. Объективная целесообразность есть результат всеобщей борьбы организационных форм. В этой борьбе «целесообразные» формы и «менее целесообразные» формы взаимодействуют с друг другом и вступая в противоречия разрушаются и исчезают. В этой борьбе выживают те формы, которые являются «более целесообразными», то есть мы наблюдаем процесс естественного отбора.

В этом случае понятие целесообразности является аналогией или метафорой и способно ввести в заблуждение, а отсюда следует, что оно не годится для научного определения организованности.

Тогда, что же такое организованность? Формальное определение организованности, как гармонии, соответствия частей между собой и с целым, приводят нас к пониманию того, что это простая замена понятия «организованность» его синонимами. Необходимо выяснить в чем заключается смысл понятий «организованность», «гармония», «соответствие». Почему мы порой ставим одно понятие на место другого.

Биология давно определила, что такое организм? Она определяет организм как единое «целое, которое больше суммы своих частей». Исследовать этот вопрос на таких сложных системах каковыми являются организмы менее всего удобно. Проще использовать комбинации более простые и понятные.

Такой комбинацией, например, является элементарное сотрудничество. Так соединение двух одинаковых рабочих сил на какой-то механической работе приводит к увеличению практических результатов, в значительно больших пропорциях, чем каждая рабочая сила отдельно взятая. В то же самое время может случиться, что соединение 2, 3, 4 и более работников может привести не кратному увеличению силы, а к ее снижению. Первый случай, когда целое, состоящее из двух частей практически больше простой суммы своих частей, именно этот случай мы и обозначаем как организованность. Во втором случае, когда суммарная сила частей меньше их простой суммы мы сталкиваемся с дезорганизованностью.

Сущность понятий организованность и дезорганизованность сводится к практическому сочетанию активностей, взятому с его практической стороны. Легко представить себе, когда соединение активностей приводит к уменьшению практической суммы. Это происходит тогда, когда активности сталкиваясь мешают, парализуют, уничтожают друг друга, то

есть они дезорганизируются. И наоборот когда активности дополняют друг друга их практическая сумма увеличивается, то есть они организуются.

Каким образом получается, что практическая сумма увеличивается (или уменьшается)? Ответ на этот вопрос прост, представив себе организуемые активности вместе с теми сопротивлениями, которые они преодолевают. Это происходит по двум важным причинам:

1) совместная работа действует на нервную систему работника оживляющее, благотворно, ободряющим образом и тем самым повышает интенсивность и производительность труда;

2) соединение двух сил позволяет преодолевать препятствия, каждую из них в отдельности превышающие, а другие не превышающие, но значительные, осиливать гораздо быстрее.

Дальнейший анализ показывает, что категории «активность» и «сопротивление» не только вполне соотносительны, но и обратимы. Всякая активность есть сопротивление для других активностей, которым она противостоит, а также наоборот. В этом смысле нет принципиальных различий в природе: между живым и неживым, сознательным и стихийным, и т.п. Отсюда следует, что элементы всякой организации, всякого комплекса, изучаемого с организационной точки зрения, сводятся к *активностям-сопротивлениям*.

Само понятие «элемент» организационная наука рассматривает как относительно и условно, это просто те части, на которые сообразно задаче исследования необходимо разложить его объект. Эти элементы могут быть как угодно малы или велики, могут делиться на другие элементы или составлять неделимое целое, здесь никаких рамок для анализа поставить нельзя.

Также необходимо отметить, что под понятием «активность» понимается - «энергия». А энергия может выступать как какая-то «работа». Таким образом, мы можем представить себе, что активность это

какая-то работа направленная на преодоление сопротивления какого-то, живого или неживого, объекта.

Исходя из этого организационная наука рассматривает три основных комплекса, или вида организации (рис. 1).

1) Дезорганизуемый комплекс, это когда два работника не помогают друг другу, а мешают. Происходит, как мы отмечали выше, соединение двух или более сил, но их практическая сумма меньше, чем каждая из сил в отдельности.

2) Организуемый комплекс – когда сила двух или более работников в своей практической сумме является больше простой суммы этих сил.

Необходимо отметить что в практической деятельности мы редко сталкиваемся с идеальной организованностью или неорганизованностью. Чаще всего к организованности бывает примешена неорганизованность и наоборот. Так, даже наилучшее согласованное сотрудничество не может быть свободным от каких-то минимальных помех и несогласованностей, а сконструированная и изготовленная машина – от непроизводительно используемых законов физики. Иногда в одной и той же системе приходится наблюдать все переходные ступени от высшей организованности до глубочайшей дезорганизованности.

3) Третий комплекс представляет собой соединение сил двух работников, но их практическая сумма равна их простой алгебраической сумме. Этот комплекс получил название *нейтрального*.

Мы уже выяснили понятия «организованность» и «деорганизованность», но что представляет собой понятие «нейтральные комплексы». Если в комплексах не наблюдается ни взаимного усиления, ни такого же ослабления активностей, тогда можно принять что в них отсутствует взаимодействие между элементами. Но такой взгляд противоречит основам современного научного мировоззрения, который рассматривает живой и неживой мир, где все связано между собой, все влияет и действует друг на друга.

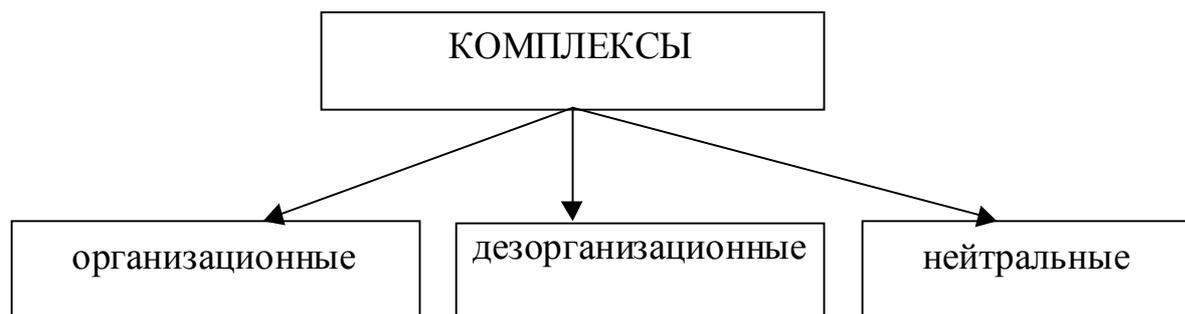


Рис. 1. Виды организационных комплексов

Можно допустить, что в нейтральном комплексе взаимодействия элементов друг на друга слишком незначительно и мы его не воспринимаем и не можем измерить. Однако это не отвечает на поставленный вопрос; иногда она даже неприменима. Все это происходит потому, что равенство организующих активностей и дезорганизующих действий порождает нейтральную связь комплекса.

Исследования различных видов комплексов приводит нас к выводу, что организационная наука (тектология) придерживается принципа относительности. Организационная система может быть таковой не вообще, не универсально, а лишь по отношению к каким-то определенным активностям, сопротивлениям, энергиям. В то же самое время по отношению к другим она может выступать как дезорганизованной, а к третьим – нейтральной.

Организационная наука является дисциплиной эмпирической и к своим выводам она идет путем индукции. Основной ее задачей является систематизация организационного опыта. Все это определяет методы используемые организационной наукой (тектологией).

Организационная наука (тектология) выясняет какие способы организации наблюдаются в природе и человеческой деятельности. В дальнейшем обобщает и систематизирует эти способы, объясняет их, разрабатывает абстрактные схемы их тенденций и закономерностей. И

уже опираясь на эти схемы, помогает определить направления развития организационных методов и их роль в экономии мирового процесса. Тектология изучает организационный опыт не той или иной специальной отрасли, но всех их в совокупности. Она охватывает в себе материал всех других наук и всей жизненной практики, из которой они возникли, но она берет только его только со стороны метода, интересуясь способом организации этого материала.

Одной из самых трудных задач, с которой столкнулась тектология, явилась выработка символики, как одного из основных условий успеха. Сложность для тектологии была вызвана тем, что она берет все явления в большой полноте и сложности.

Одним из основным направлений исследований является индуктивный путь исследования. Этот путь дает возможность выработать тектологические обобщения, которые в свою очередь дают понятие о формах и типах организации. Индукция в тектологии представляется в трех основных формах: обобщающе-описательная, статистическая, и абстрактно-аналитическая. Все эти формы применимы и при исследовании явлений организации-дезорганизации.

Организационные описания в организационной науке тяготеют к «отвлеченности» в гораздо большей мере, чем обобщения специальных наук. Описание организационных фактов, чтобы охватить отношения всевозможных элементов, должно отвлечься от всяких элементов. Описание же, выполняемое специальными науками, всегда имеет в виду те или иные определенные элементы и не может от них отвлечься.

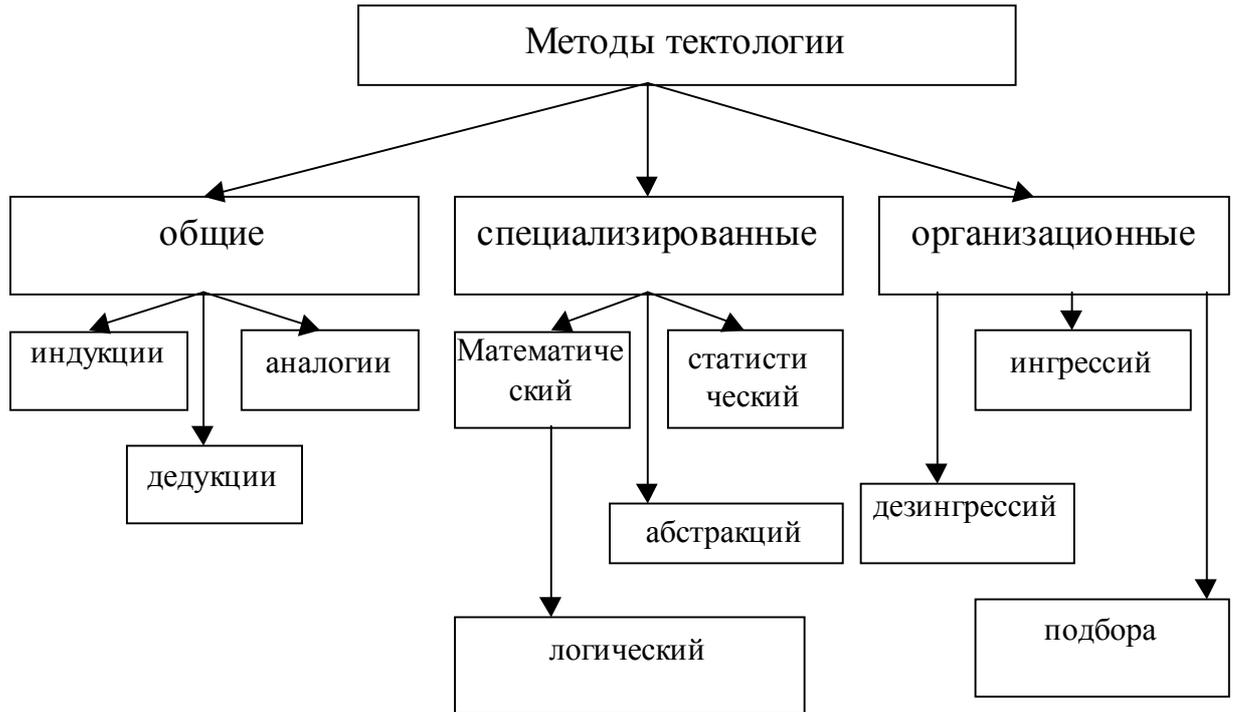


Рис. 2. Методы организационной науки (тектологии)

Статистический метод включает количественный учет фактов и подсчет их повторяемости. Количественный учет явно подразумевается в самом определении «организованности» и «дезорганизованности»: только тогда, когда он произведен хотя бы приблизительно, можно сказать, действительно ли целое практически больше или меньше в определенном отношении, чем простая сумма его частей, и насколько.

Высшие ступени исследования достигаются методом абстрактно-аналитическим. Этот метод устанавливает основные законы явлений, выражающие их постоянные тенденции. В качестве одного из основных средств используется «абстрагирование», что означает отвлечение, удаление осложняющих моментов, как правило оно обнаруживает основу исследованных явлений в чистом виде, именно ту постоянную тенденцию, которая скрывается под их видимой сложностью. Абстрагирование выполняется иногда реально, как это бывает в точных «экспериментах»

естественных наук; иногда же только идеально, то есть мысленно, чем в огромном большинстве случаев вынуждены ограничиваться науки социальные. К социальным наукам относятся общественные науки, в том числе и экономические науки, которые являются науками социальными, но выполняющие прикладные задачи.

В общественных науках, особенно в экономических, при колоссальной сложности их предмета реальный упрощающий эксперимент возможен разве лишь при исключительных случаях. Поэтому и здесь решающая роль принадлежит мысленной абстракции, образцы которой дала нам классическая политэкономия, затем – в гораздо более совершенной форме – исследования К. Маркса.

Организационная наука (тектология), являясь частью социальных (общественных) наук вынуждена ограничиваться одним мысленным абстрагированием. Только абстрактный метод способен дать нам специальные и универсальные тектологические законы.

На основе тектологических законов возможно широкое применение *тектологической дедукции*, которая прилагает и комбинирует законы для новых теоретических и практических выводов. Тектологическая дедукция может начинаться при наличии простых, эмпирических обобщений, но тогда она, как показывает пример других наук еще малонадежна. Когда же выяснены общие законы, то дедукцией дается твердая опора для планомерной организационной деятельности, как практической, так и теоретической. Тогда устраняется элемент стихийности, случайности, анархичного искания, делаемых ощупью попыток в труде и в познании, и особенно при организационном построении. Освоение знаний по тектологии выражает сознательное господство человека как над природой внешней, так и над природой социальной. Так как всякая задача практики и теории сводится к тектологическому вопросу о способе наиболее

целесообразно организовать некоторую совокупность элементов – реальных или идеальных.

Кроме этого организационная наука (тектология) обладает и свои собственными тектологическими методами: *ингрессии, дезингрессии, подбора*.

*Тектологический подбор* представляет собой универсальный регулирующий механизм, определяющий развитие комплекса и его приспособление к среде. Необходимо рассматривать следующие составные части подбора (рис.3):

- 1) *объект подбора* – это непосредственно то, что подвергается воздействию среды;
- 2) *деятель (фактор)* – то что действует на объект;
- 3) *основа, или базис подбора* - одна из сторон объекта, от которой зависит его сохранение или устранение.

Организационная наука выделяет следующие важные для себя виды подбора:

- 1) *искусственный подбор*<sup>1</sup> – осуществляется выработка новых разновидностей объекта с определенными заданными качествами;
- 2) *внутренний*, - связан с изменением внутренней структуры комплекса, его противоположность – *внешний* – с организационной формой комплекса. Применительно к управлению организацией, мы можем отметить, что внутренний подбор это система управления, внешний – организационная структура;
- 3) *консервативный подбор* – данный вид подбора, является следствием сохранения или не сохранения существующей (выбранной) организационной формы;
- 4) *прогрессивный подбор*. Прогрессивный вид подбора регулирует увеличение или уменьшение суммы активностей комплекса, как внутри

его, так и вне. Положительный подбор формирует возрастание суммы активностей комплекса, а отрицательный – уменьшение.

Кроме выше перечисленных подборов, так же имеет место естественный отбор, который встречается в живой природе.



Рис. 3. Структура механизма тектологического подбора

В целом необходимо отметить, что учение о подборе в организационной науке, разработанное А.А. Богдановым, имеет такое же значение, как и учение о происхождении видов животных путем естественного отбора Ч. Дарвина.

*Ингрессия* (в переводе означает – «вхождение») – это метод изучения цепной связи между двумя комплексами, или цепной связи между элементами одного комплекса. Путем ингрессии возможно связать даже такие комплексы, которые при непосредственном соединении взаимно разрушались бы.

В области познания прежде всего всякая классификация стремится расположить те явления, которые она охватывает, в непрерывный ряд. Где каждое последующее звено имело бы, как можно больше общего с предшествующим; этим создается ингрессивная связь между самыми различными объектами. Без ингрессии, а чаще даже – без нескольких ингрессий, не обходится ни одна объяснительная теория. Благодаря этой общей черте классификаций с объяснительными теориями некоторые мыслители ошибочно рассматривали вторые как частные случаи первых.

<sup>1</sup> Иногда в литературе вместо понятия «подбор» применяется «отбор».

Познание оперирует с комплексами более пластичными, а его поле, имеющее своей основой то же самое поле физического труда, расширяется гораздо быстрее и легче. Поэтому соответственно быстрее и легче оно разворачивает свою цепь ингрессий. Устанавливая новые и новые связи там, где их раньше не было, переходя в своей объединяющей работе всякие данные границы во все более короткое время, оно уже давно пришло к идее непрерывной связи всего существующего, к идее «мировой ингрессии».

Третьим важным методом организационной науки является метод *дезингрессии*.

Как мы уже определили выше, научное определение дезорганизации сводится к тому, что она противоположна организации. В организации целое практически больше суммы своих совокупных элементов, при дезорганизации оно меньше этой суммы.

Когда употребляют понятие «дезорганизация» или один из его многочисленных синонимов: «разрушение», «распад», «разложение» и другие, то представляется не столько взаимоуничтожение противоположно направленных действий, сколько нечто иное, разрыв каких-либо связей, деление какого-нибудь целого, обособление его элементов (частей). Но дело не только в одних разрывах связей.

Очевидно, и в обыденном понятии «дезорганизация» по крайней мере скрыто подразумевается уменьшение практической суммы активностей самим способом сочетания. А оно представляется только в таком виде, что некоторая часть их становится сопротивлениями для некоторой другой их части, то соотношение, которое и соответствует нашей научной характеристике дезорганизации.

В обыденном смысле постановка вопроса может быть такой: «Что лучше? (сохранение или разрыв связей)». Неосознаваемый тектологический смысл этого вопроса в следующем «В каком случае

организованность выше?» Определенность придается пояснением: для кого, для чего лучше; таким образом, указывается та организационная единица, которая принимается в расчет. Одна ли сторона, другая ли, или еще более широкий включающий комплекс. И решение может оказаться совершенно различным, в зависимости от выбора точки зрения.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что разрыв, перерыв создается дезингрессией. Никакой иной способ немислим без противоречия с научным принципом непрерывности. Отсюда делаем следующий вывод – дезингрессия, это изучения разрыва связей, когда из единого комплекса создаются два (или более) *отдельных* комплексов. В то же самое время разрыв связей и образование отдельностей оказывают сопротивление равное и противоположное активностям, что составляет полную дезингрессию.

Важное значение имеют тектологические законы, к которым необходимо отнести:

- 1) закон наименьших;
- 2) закон расхождений.

Закон наименьших можно сформулировать следующим образом – устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент.

Пример действия этого закона можно представить на простом примере: цепь рвется в наиболее слабом месте. В определении закона наименьших отражается весь организационный и дезорганизационный опыт, который мы относим к ингрессивным комплексам.

Второй закон – закон расхождений – можно сформулировать следующим образом: *комплексы расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности (первичная разность), разности среды и под воздействием несходных изменений.*

Сам А.А. Богданов подчеркивал важность познания тектологических законов. Так, о законе расхождений он писал: «В познавательной жизни закон расхождения играет вообще важную роль. Он учит за всяким многообразием искать то сравнительное единообразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому, более «примитивному» - слово, выражающее и первичность, и несложность одновременно.

Но велико и прямое практическое значение закона. При разъединении всякого комплекса, материального или нематериального, при разрыве всяких связей должно учитываться заранее дальнейшее неизбежное расхождение обособившихся частей.» (8, С. 15.).

Закон расхождения проявляет свое действие поскольку различные отдельности могут быть или развиваться. Различные комплексы имеют не только расхождение (различие), но и схождение (схожесть); так влияние среды может оказаться противоположным наличному различию комплексов и увеличить их сходство. Следовательно, второй закон подтверждает следующую истину: всякая закономерная тенденция может быть парализована другими тенденциями, которые в свою очередь закономерны.

И последнее, на чем необходимо остановиться, это на так называемом тектологическом акте. Важность этого понятия позволит нам сформулировать собственное представление о том, как формируется организация. Под *тектологическим актом* понимается образование новой тектологической (организационной) формы, возникшей в результате взаимодействия комплексов (систем).

Тектологический акт состоит из трех основных фаз (рис. 4):

- 1) неопределенно-конъюгационный;
- 2) системных дифференциаций;
- 3) системной консолидации.

Под *неопределенно-конъюгационной фазой* подразумевается процесс начального соединения (конъюгация) комплексов.

*Фаза системных дифференциаций* означает процесс образования новых дифференциальных образований.

В *фазе консолидации* дифференциальные образования соединяются в единое целое, что и является заключительным моментом тектологического акта.

Когда организовывается новый комплекс, то всегда существует какая-то дезорганизация или неопределенность, которую необходимо преодолеть. Недостаток организованности вытекает из того, что вступление в действие новых элементов нарушило прежнее равновесие системы. А это означает, что наступила следующая фаза тектологического акта – начало системных дифференциаций. Последовательное разрешение образования комплекса составляет частичные моменты третьей фазы – системной консолидации, вплоть до полного создания организационного комплекса. Формирование комплекса означает момент консолидации системы.



Рис. 4 Фазы тектологического акта

## Глава 2. Типы организаций и подходы к их построению.

Применительно к управлению экономическим объектом термин «организация» применяется в двойном смысле:

1) организация как некое свойство объекта (в этом значении рассматривают оптимальную или не оптимальную организацию производственного процесса, управления, какой-либо деятельности), с чем связано и понимание значения термина «организация» в смысле «деятельности по созданию наиболее рациональной структуры объекта» и/или организации как одной из «функции управления»;

2) организация как объект (производственно-хозяйственный, научно-исследовательский, образовательный и т.д.), обладающий достаточно сложной, определенным образом упорядоченной внутренней структурой и осуществляющий множество взаимосвязанных функций (44,С.44).

Рассматривая организацию, как некое свойство объекта, под организационной структурой управления понимается совокупность взаимных связей и отношений между частями (блоками, подразделениями) объекта управления (предприятием, учреждением – в общем организацией).

Организация, как объект управления рассматривается, как группа людей объединенных единой целью (целями), сознательно координирующих свою деятельность и использующих имеющиеся ресурсы для достижения цели (целей).

Исследуя организационные структуры управления предприятием, необходимо иметь в виду, что любая организация – это часть общества, являющегося органической системой. На организацию распространяются и в ней проявляются законы общественно-экономической формации, в которой она существует, воспроизводятся отношения этой формации. В то же самое время каждая организация имеет свой индивидуальный

жизненный цикл (рис. 5, табл. 1) (39,С. 23 – 24.), который состоит из нескольких стадий и этапов. Для нас важно, что организация является своеобразным «инструментом» достижения поставленных целей (как свойство) и именно в этом аспекте проявляется организационно-техническая сторона управления. Как объект организация – инструмент удовлетворения потребностей людей.

Анализ опыта организации управления показывает, что во всем разнообразии применяемых форм, структур, механизмов и методов управления все объективные закономерности организации хозяйственно-экономических комплексов, предопределяющих пути приспособления управления к требованиям рынка, отраслевой специфике производства, особенностям применяемой технологии, размерам организаций, их территориальному местоположению и другим объективным факторам.

Выявление того, в каких условиях оказывается эффективной или неэффективной та или иная организационная форма управления предприятием. Что предопределяет эффективность и как она оценивается? Что следует принимать во внимание, чтобы выбрать форму организации управления, адекватную внешним и внутренним требованиям? Все это составляет комплекс проблем до сих пор не решенных наукой управления. В практике управления не мало примеров управленческих просчетов и ошибок, приводящих к экономическим потерям и банкротству предприятий, и которые связаны именно с организационным построением.

Таблица 1  
Стадии развития организации

	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Полная зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность образа	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	оппортунист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, удовлетворение собой	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Организационный образ	С собой в центре внимания	Местный	Секционный	Национальный	многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии на	Новом	Конкуренции	Завоеваниях	Координации	Интеграции, управлении	Приспособление	Продолжение существования	Обновлении развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Доля рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омоложение
Тип планирования	С предвидением		Продажи, бюджет	По заказам, специализация	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Один человек	Группа единомышленников	Делегирование	Децентрализация	Централизация	Коллегиальность	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу





Рис. 5. Жизненный цикл организации

Теория организационных структур и систем является лишь частью общей теории управления. Она выполняет научно-прикладное значение, представляя собой весьма пестрый конгломерат школ, направлений, концепций, методов. Совместно с теорией управления она прошла сложный путь эволюции.

В конкретном, прикладном плане следует учитывать, что теория управления, а вместе с ней и теория организаций, - это еще новая и окончательно не оформившаяся область знаний, носящая междисциплинарный характер. Находясь на стыке экономики, социологии, психологии, права, естественных и технических наук. Она часто развивает свои отдельные направления путем переноса методологических предпосылок, методов, отдельных выводов смежных

наук на явления в области управления. Так очевидно, доминирующее влияние технических наук на школу «научного управления», психологии и социологии – на школу «человеческих отношений», математики – школу «наука управления»<sup>2</sup>. Стремление более профессионально углубиться в исследование проблем, которые отдельные школы как бы «высвечивают» из общего круга вопросов управления, способствует специализации в научной подготовке и разделению труда ученых в области управления.

В конце девятнадцатого – начале двадцатого века в связи с ростом концентрации производства, образованием крупных предприятий, в которых небольшому, но растущему аппарату управления противостояла армия работников физического труда, созрели условия для возникновения «школы научного управления» - «тейлоризма». Методы и подходы этой школы были прежде всего обращены на рационализацию труда и повышение производительности труда. «Тейлоризм» прежде всего учит исполнению. Это явилось одним из самых существенных недостатков научного управления. Основы научного управления разрабатывались – Ф.Тейлором, Г. Эмерсеном, Л. и Ф. Гилберты, А. К. Гастев.

Принципы и функции управления были разработаны представителями классической (иногда говорят административной) школы, которая возникла в первой четверти двадцатого столетия. Основными представителями этой школы явились – А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик, Ч. Барнард.

В тридцатые годы в управлении возникает поведенческое направление, которое представлено школой человеческих отношений. Эта школа разработала теории мотивации, лидерства, индивидуального и группового поведения. Основные авторы здесь Э. Мейо, М.П. Флетт, Ф. Ротлисбергер, У. Диксон, Ч. Барнард, Д. Макгрегор, К. Левин, А. Маслоу, Л.В. Фадкин.

---

<sup>2</sup> Некоторые авторы называют ее «новой школой управления».

В середине двадцатого столетия возникает школа – наука управления. Эта школа представлена в нашей стране – экономико-математическими методами и моделированием.

Каждая из перечисленных школ внесла свой вклад. Каждая по отдельности не исключает друг друга, а взаимодополняет и взаимодействует.

На основании, вышеперечисленных школ было сформировано несколько подходов к управлению и построению организации. Формирование этих подходов происходило эволюционным путем, каждый новый вбирал в себя все лучшее из того что было разработано предшественниками. В то же самое время эти подходы продолжают существовать каждый в отдельности. В рамках каждого из подходов были сформированы концепции организации и методы ее построения.

Управление и теория организации насчитывает всего четыре подхода к моделированию организации (табл. 2):

- 1) процессный подход – рациональная или механистическая модель организации;
- 2) системный подход – организация, как открытая система;
- 3) поведенческий подход – естественная или коммуникативная модель организации;
- 4) ситуационный подход – адаптивная или социальная модель организации.

Таблица 2

Основные предпосылки теоретических моделей организации как «рациональной», «естественной», и «адаптивной» системы

Черты организации	Рациональная (механистическая) модель организации	Естественная (коммуникативная) модель организации	Адаптивная (социальная) модель организации
Сущность и главное значение	Инструмент для достижения целей, совокупность совместно используемых ресурсов	Живая система органического типа, где главное люди в их биологическом и социальном бытии	Открытая социальная система, созданная для достижения целей, но имеющая специфику, вытекающую из отношений между людьми
Организационные цели	Получение экономических и других заданных результатов, вклад в их достижение	Выживание, поддержание равновесия со средой, удовлетворение интересов и потребностей групп и индивидов	Обеспечение множества как внешних (экономических, технических и т.д.), так и внутренних (социально-психологических и др.) результатов, находящихся во взаимосвязи и определяемых нормативными состояниями выходов системы в целом и ее отдельных подсистем
Структуры и процессы	Рационально построенные иерархические структуры, четко регламентированные процессы по выполнению специализированных функций	Децентрализованные структуры и кооперативные отношения, складывающиеся самопроизвольно под влиянием эволюции и адаптации организаций исходя	Взаимосвязанные формальные и неформальные характеристики организаций, установленные как под влиянием централизованных предписаний, так и на основе

Черты организации	Рациональная (механистическая) модель организации	Естественная (коммуникативная) модель организации	Адаптивная (социальная) модель организации
		из потребностей их членов	неформального приспособления организации к решению возникающих проблем
Характер организационного поведения	Выполнение предписанных функций, работ, полностью регулируемое рациональное поведение	Действия, вызываемые ценностями, нормами, особенностями групп и личностей, организационной культурой и климатом и трудно поддающиеся регулированию	Действия, обусловленные комплексом влияний со стороны внешних факторов системы управления, групповых и личностных отношений и регулируемые лишь частично
Тип системы управления	«Механистический» - совокупность элементов формальной структуры (подразделений, функций, должностей и т.д.), взаимодействующих, подобно механизму, для достижения целей	«Органический» - самонастраивающаяся совокупность личностей и групп, функционирующая в условиях слабо регламентированных отношений	Блочный – сочетание «механистических» и «органических» подсистем в зависимости от требований «ситуации» (среды, целей, технологии, кадров)
Развитие	Сознательное, продуманное, заранее обоснованное и спланированное приспособление к меняющимся условиям	Спонтанно назревающие изменения из-за нарушения баланса между организацией и средой, из-за обострения внутренних проблем	Организационные нововведения и перестройки, возникающие как сознательно, так и самопроизвольно по мере выявления организационных проблем, поиска их решения и

Черты организации	Рациональная (механистическая) модель организации	Естественная (коммуникативная) модель организации	Адаптивная (социальная) модель организации
			внедрения результатов
Организационные причины неудач в достижении целей, требующие устранения	Ненамеренные субъективные просчеты, ошибки в вычислениях, искажения информации под влиянием перегрузок и сбоев в системе управления	Дисфункции поведения из-за противоречивости интересов, недейственности мотивов, плохих социальных коммуникаций и т.д.	Несоответствия объективных (в том числе внешних) и субъективных (в том числе внутриорганизационных) условий требованиям со стороны достижения целей, других процессов
Главные направления совершенствования	Рационализация формальных структур, регламентация процессов, планомерная переподготовка или замена кадров	Воздействие на групповые и индивидуальные нормы, убеждения, организационный климат, стимулирование членов организации	Осуществление поэтапных, взаимосвязанных мероприятий по перестройке как формальных, так и неформальных характеристик организаций на основе обратной связи

Характеризуя предложенные модели мы видим, что и рациональная (механистическая), и естественная (коммуникативная) модели являются атомистическими, они рассматривают физический или информационный элемент (работу, единицу, информации), либо личность как элемент, из которого строится организация, а ее свойства выводили лишь как обобщение свойств ее первичных элементов. У. Бакли показал, что обе названные модели не учитывают способности социально-культурных систем к морфогенезу – сознательному изменению своей формы, структуры или же состояния «изнутри» (60). Технические системы могут быть перестроены лишь из вне, а «рациональные» организации неким «мозговым центром», биологические системы способны меняться лишь в процессе эволюции (отсюда «естественные» организации считаются инерционными, трудно поддающимися рациональным изменениям). В реальной практике социальные системы (в том числе и организации) испытывают воздействие и внешних, и «естественных» изменений, но весьма существенно они меняются и под влиянием деятельности самих членов организации, причем нередко это происходит в направлениях, не согласующихся с целями организации как инструмента или же противоречат ее самопроизвольной, естественной эволюции.

Прежде чем рассматривать подходы к формированию организации необходимо выяснить, какие факторы влияют на построение организации. Перечень этих факторов очень большой, он охватывает от факторов внешней среды до поведения каждого отдельного человека. Попытки определить перечень факторов делались и делаются не однократно, но до сих пор не предложена какая-либо единая (хотя бы в структурном отношении) модель организации. Необходимо отметить, что поиск этих факторов, как и путей построения осуществляется примерно в одном русле. Например, представители ситуационного подхода У. Глюек и Д. Денис (61), Д.Монтанэри (62), А. Неганди (63), теоретики организационного поведения

А. Мелчер (64), Ф. Лутенс, Ф. Стюарт (65), исследователи стратегического планирования Р. Литшер и Т. Бэнхэм (66), специалист по организационной эффективности А. Ван де Вен (67), сторонник институционально-политического подхода К. Дейсон (68), а также российские ученые Б. З. Миллер, В.С. Раппопорт, Л.И. Евенко (40), пытаюсь сформулировать, как и ряд других ученых, модель полной организационной системы, в целом основывались на довольно сходных общих предпосылках. Учесть все факторы практически невозможно мы выделим лишь наиболее, на наш взгляд, важные.

**Все факторы на наш взгляд необходимо разделить на три взаимосвязанные и взаимозависимые группы: первичные переменные, переменные управления, переменные эффективности. Каждая из этих групп делится на несколько взаимообусловленных классов.**

**Первичные переменные состоят:**

- 1) внешняя социально-экономическая среда:
  - общественно-экономические отношения;
  - государственно-правовое регулирование;
  - идеология;
  - социально-культурные условия.
- 2) Внешняя среда задачи:
  - границы системы;
  - рыночная, производственно-экономическая;
  - научно-техническая и другие субсреды.
- 3) Персонал:
  - социально-культурная характеристика;
  - профессионально-квалификационные характеристики;

- ценности и мотивационная основа.
- 4) Цели и стратегии:
  - цели;
  - ограничения;
  - источники финансирования;
  - внешняя стратегия;
  - внутренняя стратегия.
- 5) Производственно-техническая основа (технология):
  - характер продукции;
  - производственная структура;
  - технология процессов;
  - ресурсы;
  - размер организации;
  - территориально-пространственные характеристики.

Кроме того, что первичные переменные оказывают влияние на формирование организации, они одновременно влияют на переменные управления и переменные эффективности. Переменные управления влияют на построение организации через следующие факторы:

- 1) Организационная структура:
  - формальная;
  - неформальная.
- 2) Процессы:
  - планирование;
  - реализация;
  - контроль.
- 3) Руководство (лидерство):
  - требования к руководящим кадрам;
  - поведение руководителей;
  - мышление руководства.

#### 4) Мотивированная деятельность (поведение):

- мотивация индивидов;
- групповая динамика;
- кооперация и конфликты.

Переменные эффективности, влияя на построение организации, сами испытывают одновременное влияние первичных переменных и переменных управления. Факторами переменных эффективности, являются:

- баланс со средой;
- достижение целей;
- внутренняя рациональность систем производства и управления;
- удовлетворение членов организации;
- потенциал организации;
- рост организации.

Процессный подход был впервые предложен представителями административной школы управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако они рассматривали эти функции независимо друг от друга. Процессный подход в своей эволюции стал рассматривать функции управления как взаимосвязанные.

Процессный подход рассматривает управление как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. В то же время каждая управленческая функция представляет собой процесс, потому что состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления представляет из себя сумму всех этих функций.

В рамках процессного подхода сформировано две основные группы методов построения организации:

- процессно-технологическая постановка задача;
- “Задача синтеза” структуры управления.

Огромный современный арсенал методов совершенствования процессов управления используется для решения различных задач формирования и совершенствования организационных систем. Нередко через композицию организационных процессов формируются главные черты структуры управления предприятием.

Наибольшее развитие *процессно-технологические методы* получили в сфере совершенствования технологии планирования и принятия решений. В особенности на базе современных экономико-математических методов и компьютерной техники. Углубление математики и компьютеризации процессов принятия решений – одно из магистральных направлений совершенствования управления современных условиях.

Ст. Янг, последовательно проводящий кибернетический подход к организации, пишет: «Наша концепция организации меняется, превращаясь из концепции структуры в концепцию процесса» (69). Специфика процессно-технологических методов состоит в непосредственном рациональном воздействии прежде всего, на технологию организационных процессов, этим он отличается и от задачи синтеза структуры организации (как ее статической характеристики) и от задачи «организационных изменений», где отыскиваются рычаги косвенного воздействия на процессы поведения.

В теории и практике применения процессно-технологических методов в управлении на современном этапе появились новые тенденции, среди которых необходимо выделить следующие:

- 1) переход от рассмотрения свойств типовых моделей и от свойств управленческих проблем, подлежащих моделированию, непосредственно к анализу ситуаций, в которых руководителям предстоит принять решение;
- 2) рассмотрение не только технологии выработки самих решений, но и решений о том, какие проблемы следует выбрать для изучения и с помощью каких методов их анализировать, а также решений, направленных на внедрение найденных стратегий;
- 3) стремление строить модели для принятия решений индуктивно, максимально учитывая специфические особенности проблемы, а не дедуктивно, зачастую искусственно подгоняя модель проблемы под некую теорию или типовую математическую модель;
- 4) резкий переход к имитации от столь модной первоначально математической оптимизации, которая «стала рассматриваться, как абсурдная, применительно к комплексным сетям больших систем» (70);
- 5) стремление оценивать решения с трех точек зрения: экономической, социэталной (с учетом социальных и политических последствий) и экологической;
- 6) наконец, возросший интерес к созданию информационных человеко-машинных систем принятия решений.

Собственно рационализация технологии управленческих процессов прямо не затрагивает формирования их состава, связей, структуры. В этом направлении развивается ряд подходов, описывающих в комплексе материально-вещественную и информационную структуру предприятия и возникающие при этом технологические и информационно-управленческие связи.

Простейший и в то же время достаточно универсальный метод этого типа – «метасхемное» графическое описание системы, охватывающее в комплексе ее материальные, информационные, денежные потоки, а также субъективные действия руководителей, специалистов, технических исполнителей. Вместо разрозненной системы документов (технологических карт, должностных инструкций и др.) вырабатывается единая универсальная система обозначений для описания функционирования организации во всех ее аспектах.

Определенным шагом вперед по сравнению с методом графических метасхем является метод «системной (индустриальной) динамики», предложенный американским кибернетиком Дж. Форрестером и его последователями (71). В нем не только выявляются, логически анализируются и графически описываются производственно-управленческие процессы предприятия (что характерно и для метода метасхем), но и осуществляется их имитационное моделирование на компьютере. Как и большинство имитационных моделей, модель системной динамики не обеспечивает выбора оптимальных организационных решений (является описательной, а не нормативной). Но с ее помощью можно ответить на вопрос, к чему приведет та или иная стратегия принятия решений в системе при определенном наборе внешних условий. Важно то, что в «системной динамике» рассматриваются взаимосвязи предприятия в целом. Это дает ряд преимуществ, однако требует существенного агрегирования связей и отношений, присущих реальной системе, приводит к значительному «упрощению» объекта исследования и снижает практическую ценность разрабатываемых моделей.

Их более серьезным недостатком является то, что совершенствование структуры управления в большинстве случаев не находится в центре внимания. Если даже такая проблема ставится, рассматриваются лишь точки принятия решений и потоки информации, характеризуемые интенсивностью, ускорением и другими показателями.

В наибольшей степени интегрируются процессные и структурные характеристики организационных систем в известной концептуально-прикладной кибернетической системе Ст. Бира (72), которая основана на «многослойной концепции» организационной структуры и в этом преемственна от теорий Т. Парсонса и Дж. Томпсона. Ст. Бир выделяет пять иерархически расположенных контуров планирования и управления, которые должны быть созданы на базе систем ЭВМ.

Первый (нижнем) уровень - система управляет высокоавтоматизированными и механизированными технологическими процессами, обеспечивает «внутреннюю» оптимизацию поведения производственных единиц.

Второй уровень – диспетчерские, координирующие функции.

Третий уровень – распределение общих ресурсов предприятия и устанавливается экономический механизм их использования.

Четвертый уровень – формулировка текущих целей и задач для основных производственных и функциональных подсистем, исходя из связей предприятия с финансовым рынком и оценкой ее текущего финансового состояния.

Пятый уровень – формирование долгосрочных целей и стратегий организации, решение ключевых проблем ее развития.

Основные идеи проектирования структур управления методом «задача синтеза» структур основаны на возможности выделения некоторых первичных элементов организации (работ, должностей, режиссеров личностей, единиц информации), характеристики их свойств и связей и последующей группировки элементов в подсистемы (организационные подразделения) по некоторому, четко определенному критерию. В основу положены предпосылки «рациональной модели» организационной структуры.

Обобщая различные подходы этого типа, можно выделить следующие этапы неформализованной экспертно-аналитической процедуры такого рода синтеза:

- 1) постановка общих целей и задач организации;
- 2) определение функций для выполнения задач;
- 3) разложение функций на работы и возможно точная их характеристика (по содержанию, ресурсам, срокам, требованиям к квалификации исполнителей);
- 4) группировка работ по признаку общности в должности и подразделения, которые их будут выполнять (департаментализация);
- 5) определение численности персонала по подразделениям;
- 6) назначение руководителей работ и подбор исполнителей, исходя из объективных требований;
- 7) делегирование (по мере роста объема работ) ответственности полномочий от руководителей непосредственным подчиненным;
- 8) иерархическое делегирование (назначение некоторых подчиненных руководителями подразделений) и ограничение «сферы контроля» руководителей;
- 9) назначение штатных помощников при руководителях;
- 10) превращение помощников в штабных специалистов, придание им аппарата служащих и наделение их статусом функциональных руководителей;
- 11) формирование органов группового принятия решений (координационных комитетов);

12) децентрализация – делегирование полномочий по принятию решений, распоряжению ресурсами и т.п. на основе создания автономных отделений внутри организации.

Эта методика приспособлена к формированию стратифицированных функциональных структур, с первого по шестой этап реализуется для любых организационных структур, последние шесть реализовываются по мере роста организации. Так, по мнению Э. Дейла (73), необходимость в делегировании некоторых полномочий возникает в:

- организациях численностью свыше 10 человек;
- иерархическое делегирование при 50 – 100 человек;
- назначение штабных помощников - 50 – 300 человек;
- выделение функциональных служб и отделов – 100 – 400 человек;
- децентрализация – при численности свыше 500 человек.

Современные исследования установили, что процессы делегирования, децентрализации, департаментализации зависят не только от размера предприятия, от характера его среды, разнообразия номенклатуры продукции, типов связей, объема информационной нагрузки и др. (74,75,76) Некоторые рациональные принцип синтеза подразделений (должностей) из элементов устанавливаются лишь *группировки работ* и ограничения *сфер контроля*.

Основой группировки работ в должности и подразделения является принцип функциональной специализации, создающей однородность профессиональных требований к исполнителям, облегчающий измерение и контроль результатов исполнения, стимулирующий применение специализированного оборудования, облегчающий установление профессионально-квалификационных требований к кадрам и их подготовку. Как результат этого возникает «экономия от концентрации» (из-за сокращения условно-постоянных, накладных расходов на специализированные работы вследствие их централизации, ликвидации дублирования в обслуживании и т.д.). Это экономически четко определенный и измеримый критерий. Правильная специализация по однородности работ, как считается, должна упростить проблему координации между ними. Однако важно определить, кто будет осуществлять координацию – вышестоящий руководитель, специальные координаторы (подразделения) или сами исполнители на основе непосредственных горизонтальных связей между ними.

При иерархическом упорядочении подразделений, следует учитывать два важных момента:

1) необходимость выделения на каждом уровне иерархии признака группировки работ (функционального, продуктового, территориального, клиентного, однородности оборудования, одинаковой ориентации во времени: перспективные, среднесрочные, текущие проблемы). В

стратифицированных структурах признаки дифференциации чередуются по уровням иерархии, совмещенные структуры могут строиться «гармоничного наложения» (одновременного начала разных этапов проекта), «координации и баланса» (взаимного контроля подразделений), «матричной структуры».

2) Необходимость решения вопроса о местоположении руководителей созданных подразделений в иерархии, что определяет их статус. Оно зависит от объема работ, от их важности, а также от квалификации и способностей руководителя.

Сфера контроля – единственный четко определенный количественный норматив структуры управления, который рекомендуется теорией управления. Разные авторы в разное время выдвигали идею необходимости поддержания определенного количества подчиненных у руководителя, это число колебалось от трех человек до шести. В 1933 году В. Грайчунас выдвинул формулу зависимости числа контактов руководителя с подчиненными от их численности.

Однако такой чисто арифметический подсчет подвергался проверке, а затем и критике на протяжении полувека. Как справедливо указывал Р. Дэвис (77), количественный подсчет по формуле Грайчунаса не учитывает таких важных моментов, как содержание связей по координации, вовлеченность менеджера в работу как специалиста, различия способностей и опыта управляющих, двухсторонний характер их связей с подчиненными, инициативность, способности, опыт самих подчиненных.

Сегодня также продолжают попытки построить более интегрированный показатель сферы контроля с учетом числа уровней иерархии. Одна из них (78) состоит в нормировании не просто сферы контроля, а более синтетического показателя (H) определяемого как

$$H = \frac{S_{\text{факт}} - S_{\text{min}}}{S_{\text{max}} - S_{\text{min}}};$$

где, S – общее число подчиненных по всем иерархическим уровням, определяемое как  $S_{\text{факт}} =$

$$\sum_{j=1}^n S_j;$$

$S_j$  – число подчиненных j-ому руководителю в организации;

$$S_{\text{max}} = (n-1) \frac{n}{2};$$

$$S_{\text{min}} = n - 1.$$

Поиски оптимального уровня между числом уровней иерархии и сферой контроля является применение современного математического аппарата многоступенчатой оптимизации, а также теории систем для упорядочения иерархических структур. Но в

моделях оптимизации производственной деятельности строятся лишь производственные, а не организационные структуры, и то лишь косвенно, через оптимизацию сочетания производственно- технологических способов или же вариантов развития объектов с позиций общего критерия оптимальности.

Создание системного подхода явилось ответом на интенсивное проникновение в теорию и практику управления усиления взаимосвязанности всех сторон организационной деятельности (экономических, научно-технических, социальных, ресурсных, экологических и др.), а также расширение, усложнение, интенсификация как внутриорганизационных отношений организаций. Системный подход стал необходимым для выживания организаций регулирующим воздействием на социально-экономическую жизнь. Системный подход реализуется в трех основных формах.

1. Использование системных идей на чисто описательном уровне в качестве некоторой общей и нечетко определяемой основы для организации материала исследований и разработок и их последующего обсуждения. Предпосылки и выводы исследований в системных категориях ясно не формулируются, а количественные и другие формальные методы, обычно сопутствующие системному анализу, либо не применяются, либо применяются недостаточно.

2. Разработка прикладных проектов, называемых «системами», а также решение сложных проблем с применением вычислительной техники и новейших методов анализа. Нередко термин «система» употребляется в узком смысле, как искусственно созданный человеко-машинный комплекс, техническая система, комплексная программа, информационно-вычислительная система, система документооборота. «Система» в этом понимании – синоним четкой регламентации работ: «взаимосвязанный комплекс соответствующих правил и процедур для выполнения работ, связанных единой концепцией» (79).

3. Собственно системный подход к организации как основа построения ее теоретических моделей, проведения исследований по выявлению связей между параметрами организационной системы, а также проектирования систем и структур управления. Системный подход пытается обеспечить некий синтез двух концептуальных моделей организации (табл.2) – рациональной (механистической) и коммуникативной (естественной), как в дальнейшем это будут делать теоретики ситуационного подхода.

В рамках системного подхода были сформированы концепция принятия решений и концепция общей теории систем и теории организации. Каждая из этих концепций сформировала свои методы построения организации.

Термин «принятие решений» использовался теоретиками «классической школы» для характеристики процессов децентрализации.

В управлении существует двоякая трактовка этого термина. В узком смысле понимается статистическая теория решений, в которой разрабатывается строгий аппарат выбора наилучшего решения из нескольких альтернатив в условиях

неопределенности. В более широком толковании в такого рода «количественную теорию решений» включают также теорию игр, линейное и динамическое программирование и другие разделы прикладной математики, содержащие методы выбора наилучших решений, и кроме того прикладной системный анализ, имитационное моделирование, экспертные оценки и т.п.

«Классическая» школа рассматривала «принятие решений» как некий акт выбора в функции «руководство» или же как один из связующих процессов функций управления.

Современная трактовка концепции принятия решений – прежде всего некий «язык» - система понятий, категорий, концепций, широко проникших в науку организации, экономико-математическое моделирование, информационные системы и другие области науки и практики управления.

В рамках этого разнопланового подхода теоретики принятия решений выдвинули концепцию организационной системы:

- 1) системный подход к управлению, попытка единого взаимоувязанного рассмотрения методов, процессов, систем управления на базе основных принципов рассмотрения организаций как «социальных систем» и «систем принятия решений»;
- 2) рассмотрения «решения» как первичного элемента функционирования хозяйственных организаций, позволяющих наилучшим образом учесть единство формальных и неформальных связей и отношений внутри них;
- 3) введение «принципа ограниченной рациональности» как одной из важнейших характеристик организационного функционирования и развития;
- 4) рассмотрение хозяйственных организаций как многоцелевых систем, функционирующих в условиях неопределенности, вызываемой как характеристиками внешней организационной среды, так и внутренними параметрами организаций;
- 5) «проблемный» подход к процессу принятия решений, рассмотрение управленческого решения как средства преодоления (разрешения) организационных проблем и в этой связи процесса принятия решений как процесса организационного поиска.

Системный характер рассмотрения организации с позиций принятия решений состоит, прежде всего в резком смещении акцента с анализа отдельных элементов системы на изучение связей и отношений этих элементов, описываемых в терминах процесса принятия решений. При этом, проблема организационных коммуникаций – центральный аспект этой концепции. Разбиение организации не на группы работ, находящихся под единым началом, а на центры принятия решений предполагает, что на каждый «центр» замыкается процесс принятия решений, состоящий из таких этапов как: определение целей; идентификация проблемы; анализ проблемы; принятие решения; реализация решения; оценка результата, а также обратные связи в этом процессе. Распределение этапов этого процесса по подразделениям и руководителям

может быть самым различным, оно зависит от характера решаемой проблемы, наличия и размещения по подразделениям специалистов, способных внести вклад в ее решение, местонахождения в организационной структуре элемента, полномочного принять решение. Это считается основой формальной структуры организации. «Анатомия организации – пишет Г. Саймон, - должна быть найдена в распределении и размещении функций по принятию решений» (80).

Концепция принятия решений ввела новый первичный элемент хозяйственной организации, существенно отличный от первичных элементов в более традиционных концепциях управления. «Классическая школа» в качестве такового рассматривала «работу» как некий четко выделенный элемент в технологическом процессе производства или управления. «Школа человеческих отношений» во главу ставила рассмотрение индивидуумов в организации, их социальных ролей. Оба этих первичных элемента не давали возможности рассматривать развитие и функционирование экономических организаций с учетом всей сложности их природы.

«Решение» как первичный элемент организационной системы является, с одной стороны, сознательным «выводом» из некоторых предпосылок, т.к.:

- 1) предшествует информационный процесс, осуществляемый на рациональной основе, с применением научных или эмпирических методов, определенных технических средств;
- 2) решение – это субъективное действие, которому предшествуют другие, в том числе познавательные и аналитические, действия людей, объединенных организационными взаимосвязями.

Другим важным положением стал принцип «ограниченной рациональности». «Классическая теория» исходила из предпосылки «объективной рациональности» действия предприятия, максимизирующим свою прибыль при осуществлении своей деятельности. Этому способствовала «модель экономического человека», преследующего цель максимума прибыли и якобы действующего в условиях полной определенности ситуации принятия своих хозяйственных решений, а также неограниченных возможностей по получению и переработке полученной информации из внешнего мира и внутри организации.

Г. Саймон, критикуя предпосылки «экономического человека», пишет: «Способности человеческого мышления формулировать и решать комплексные проблемы в очень малой степени сравнимы с масштабом проблем, решение которых требуется для объективного рационального поведения в реальном мире или даже для приемлемой аппроксимации к такой объективной реальности» (81). Им была выдвинута концепция «административного человека», которая утверждает:

- 1) множество альтернатив, которые физически может рассмотреть менеджер или эксперт даже с применением современных методов и средств, неизмеримо меньше, чем их объективно существующий набор;
- 2) информационные, вычислительные и другие возможности организаций и находящихся в их составе индивидуумов не позволяют точно определять и измерять оценки последствий любой из возможных альтернатив;
- 3) цели в процессе принятия решений являются многосложными, и свести их к однозначно измеримому показателю практически невозможно.

Исходя из этого, решения в организации применяются в условиях множества целей, нередко конфликтующих между собой, выработка решений состоит в «устранении неопределенности», где процесс уяснения и анализа проблем куда сложнее, чем сам выбор из многих альтернатив. В силу этого менеджер стремится лишь к нахождению решения «удовлетворительного» (по набору многих критериев), а не «оптимального» (по максимуму одного критерия).

Другим крупным теоретическим новшеством концепции принятия решений стало рассмотрение хозяйственной организации как системы познающей и самообучающейся. Наряду с понятием «решения» очень важное значение имеет при этом понятие «проблемы» как разрыва между желаемым состоянием объекта управления. «Решение» - это средство преодоления такого рода разрыва, выбор одного из многих объективно существующих курсов действий (альтернатив), раскрывающих способ перехода объекта от наблюдаемого состояния к желаемому. Идея многовариантного управления, связанного с необходимостью выявления, анализа, оценки альтернативных курсов действий и их непосредственного рассмотрения теми, кто принимает решения, проходит через все исследования и разработки по проблематике принятия решения.

Общая теория систем ставит своей задачей выявление общих свойств и закономерностей построения, функционирования, развития систем любой природы: биологических, технических, социальных и других, исходя из свойств их изоморфизма. Ее выводы распространяются и на организации, к которым общая теория систем ставит двоякую задачу:

- 1) объяснить организационные построения с точки зрения общесистемных теоретических построений;
- 2) найти этим теоретическим конструкциям подтверждение в реальном существовании организаций.

В трудах отечественных ученых достигнута большая ясность и глубина и в разработке философских проблем системных исследований, и в построении логики и методологии их осуществления, а также в определении сущности и оценки системного подхода, общей теории систем, системного анализа.

Теория систем, системный подход обладают известной самостоятельностью развития как направление конкретно-научной методологии, независимостью от конкретных сфер, объектов и социальных условий его применения. На наш взгляд, в качестве общих принципов системного подхода к организации можно выделить следующие:

- 1) рассмотрение организации как целостности с особыми свойствами, но состоящей из элементов и подсистем со специфическими свойствами, предприятие состоит:
  - из технической, экономической, информационной, социальной и других подсистем;
  - из социальных ролей, индивидуальных личностей;
  - из формальных и неформальных первичных групп.
 Все они, оставаясь относительно обособленными, вступают в отношении к организации как части к целому;
- 2) определение границ системы и среды (социальная, рыночная, производственно-экономическая, научно-техническая), а также форм взаимодействия организации как открытой системы со средой;
- 3) рассмотрение экономической организации как целенаправленной и притом многоцелевой системы;
- 4) анализ формальных и неформальных структур в организации, ее разделение на подсистемы как по вертикали (иерархия), так и по горизонтали (функциональные подразделения);
- 5) рассмотрение взаимодействий между элементами с сетевой точки зрения (изменения в одном элементе вызывает цепь изменений в других) и изучение организаций путем одновременного варьирования совокупностью взаимосвязанных элементов с оценкой вытекающих из этого изменений других элементов (моделирование);
- 6) изучение процессов внутреннего саморегулирования (координация, принятие решения, социальный баланс);
- 7) изучение процессов роста, адаптивной эволюции, нововведений с позиций «жизненного цикла».

Общесистемный подход к организации – несомненный шаг вперед в методологическом арсенале науки управления и теории организации. Данный подход учел методологические и методические разработки основных школ управления. Именно благодаря этому подходу практическое управление смогло более полно представить современную организацию. Недостаток системного подхода – слабое внимание уделено влиянию внешней среды на процесс формирования организации. Системный подход в дальнейшем сформировал ситуационный подход к организации, который рассматривает в едином комплексе и процесс формирования и развития организации и ее внешнее окружение.

Системный подход как теоретико-методическая основа увязки различных теоретических воззрений, методических приемов и практических рекомендаций в области организации управления, и сравнительный подход как создание эмпирической основы для теоретико-организационных обобщений базируются на трех главных положениях:

- 1) признания многообразия, а не универсальности рациональных форм организации и управления, применение которых объективно обусловлено в разных условиях – «ситуация»;
- 2) рассмотрение организации как открытой системы;
- 3) «релятивистский» подход к изучению организационных характеристик, при котором главное значение придается выявлению и количественной оценке отношений между параметрами организационных систем с целью их последующего сведения в единую модель организации.

Как указывает один из теоретиков ситуационного подхода – Р. Моклер, в основе его многообразных применений заложена общая схема, содержащая следующие этапы:

- 1) осуществить диагноз ситуации для определения главных проблем, сформулировать управленческие цели и выявить принципиальный путь их достижения (стратегия);
- 2) изучить характеристики ситуации, отделить те факторы, которые влияют на принятие решений;
- 3) разработать альтернативные курсы действий;
- 4) оценить каждую альтернативу и определить, какая из них наилучшим образом соответствует требованиям ситуации;
- 5) перевести намечаемый план в конкретный курс действий, который будет эффективен с точки зрения целей предприятия (82).

Суть ситуационного подхода заключается в четком выделении зависимых и независимых переменных «организации» и «ситуации» и отношений между ними. В рамках ситуационного подхода снижается уровень системного анализа управленческих явлений, вместо универсальных свойств систем управления изучаются более конкретные свойства организационных, информационных и других систем, но с привлечением категорий теории систем. Ситуационный подход значительно отличается от традиционной методологии тем, что здесь пытаются выработать «модели» ситуаций и решений и основываются на отдельных, подчас уникальных объектах, единичных примерах, а не на обобщении эмпирического материала, полученного из обследования большого числа однородных объектов.

Тесно связан с развитием ситуационной теории сравнительный подход к изучению организации. Сравнительные исследования осуществляются по следующим направлениям:

- 1) сопоставление однородных организаций в разных условиях;

- 2) сравнение одних и тех же организаций на разных этапах их развития;
- 3) массовое обследование организационных параметров на основе статистической выборки;
- 4) «межкультурные» исследования таких организаций, функции которых примерно одинаковы, но общественно-экономические, исторические, национальные условия деятельности существенно различны.

В отличие от более традиционных сравнений организаций, осуществляющихся ранее на основе детального анализа отдельных, нередко уникальных примерах деятельности организаций различной рыночной ориентации и форм собственности и извлечения выводов о закономерностях их построения «методом ситуаций». Современные сравнительные исследования ставят своей целью обнаружить закономерности организации управления в массе явлений с помощью главным образом многомерных статистических методов анализа, применяемых для обработки обширных эмпирических данных из документов предприятия, а также собранных в процессе специально организуемых межорганизационных обследований.

Обобщая методологию и практику модификаций ситуационного подхода к построению организации, необходимо выделить следующие его характерные черты:

- 1) непосредственное использование концептуальной модели организации как открытой системы в качестве основы организационного проектирования;
- 2) фундаментальное положение о разнообразии форм организации управления в зависимости от «ситуации», то есть состояния параметров внешнего окружения и переменных внутренней среды;
- 3) разработка «континуумов» (типизаций, упорядоченных по некоторым признакам) организационных структур управления с целью последующего выбора из этого «континуума» одного из типов структур, который соответствует требованиям ситуации;
- 4) рассмотрение организационной структуры в единстве с организационными механизмами (процессами), планированием, стимулированием и другими характеристиками организационной системы данного типа, использование «принципа клише», то есть одновременного выбора взаимосвязанного набора характеристик, соответствующих нужному типу организационной системы в целом;
- 5) рассмотрение организации как системы, состоящей из «блоков» разных типов и осуществляющей эволюционный переход от одного типа организации к другому под влиянием изменений объективных условий;
- 6) использование «критерия соответствия», согласно которому характеристики организационной системы должны точно соответствовать состоянию контекстуальных характеристик ситуации;

7) двухэтапное построение процесса организационного проектирования, состоящего сначала из выбора типов структур по блокам системы управления, а затем их «привязки» к специфическим условиям, включая детализированную проработку организационных характеристик в рамках уже выбранного и заданного генотипа структуры в каждом блоке;

8) вариантный (ситуационный) подход к выбору методов и процедур проектирования в зависимости от типа проектируемой организационной системы в сочетании с особым вниманием к фазе внедрения организационного проекта.

Пример ситуационной классификации структур, исходя из изменения двух параметров:

- неопределенности и изменчивости внешнего окружения;
- новизны, интегрированности, сложности технологии;

дают нам Д. Хеллригел и Д. Слокум (83), выделяя структуры четырех типов в зависимости от характера изменений в рыночной среде, степени диверсификации продуктовой номенклатуры, а также технологической общности производства.

1) К первому типу относятся организации, функционирующие в быстро меняющейся рыночной среде, производящие различные виды продукции (высокая дифференциация) при их слабой технологической общности (низкая интеграция). Они организовываются по отдельным подразделениям (филиал, отделение), каждое из которых является самостоятельным «центром прибыли», ответственный за производство, сбыт и другие стороны производственно-хозяйственной деятельности и почти полностью действующий автономно.

2) Второй тип – предприятия, производящие разнообразные товары (высокая дифференциация), но между ними имеется, кроме того, большая конструктивная и технологическая общность (высокая интеграция). Для организации этого типа характерно проектное управление и взаимоотношения между руководителями проектов и функциональными менеджерами в рамках матричных структур.

3) К третьему типу относятся производства относительно однородной продукции при стабильной технологии и хорошо предсказуемом рынке сбыта для каждого вида продукции.

4) Предприятия четвертого типа характеризуются стабильностью внешнего окружения, постоянством спроса, унифицированной технологией, однородностью продукции.

Р. Килман (84) и Б. Маккилви обосновывают трехмерную шкалу выбора типов организационных структур в зависимости от:

- среды задачи;
- характера технологии (рутинной - нерутинной);
- поведенческих ориентаций членов организации (модель X- модель Y).

Свой метод они назвали «метод MAPS» - «Анализ по многим переменным, процедура участия, структура». Данная методика включает двенадцать шагов, которые можно сгруппировать по пяти стадиям:

- 1) постановка проблемы, включая «вхождение в социальную систему», построение ее конкретных целей, концептуализацию проблем организации, требующих решения, детализированную постановку задачи проектирования, разработку плана ее решения;
- 2) выбор исходя из ситуационного диагноза проблем одного из шести генотипов структур для каждого блока организации;
- 3) детализированная проработка организационных структур, взаимосвязей, координационных механизмов, которая в данной методике осуществляется с помощью вопросника MAPS и последующей обработки результатов опроса по программе факторного анализа на ЭВМ;
- 4) внедрение выбранной структуры (включая обеспечение предложенной системы ресурсами, принятие административных решений, перестановку кадров, их обучение) и управление процессом внедрения (т.е. преодоление «сопротивление изменениям»);
- 5) оценка результатов изменения структуры и новая диагностика организационных проблем, требующих решения.

Самостоятельное направление в теории и практике организационных систем образуют концепции и методы, объединяемые понятиями «организационные изменения», «организационное развитие», «клинический подход». В наиболее общем виде их можно определить как методическую базу и практический инструментарий бихейвиоральных наук. В частности «организационного поведения». Основная специфическая черта этого подхода – прямое и непосредственное использование предпосылок «коммуникативной» («естественной») модели организации, ее рассмотрение как органической системы, саморазвивающейся под влиянием сложных, трудно регулируемых взаимодействий индивидуальных и групповых интересов, мотивов, норм, действий, отношений коопераций, сетей коммуникаций, конфликтов и др.

### Глава 3. Эволюция систем и структур управления.

Развитию систем и структур управления в первую очередь способствовало изменение внешнего окружения предприятия. Американские исследователи провели анализ промышленных фирм, который позволил выявить, что кроме влияния внешних условий фирма всегда имела постоянное, идущее изнутри стремление производить лучше и эффективнее. Эти два воздействия и приводили к тому, что непрерывно рождались все новые подходы к осуществлению управленческой деятельности. Самая первая попытка систематизировать деятельность руководителей и аппарат управления была предпринята в первой половине девятнадцатого столетия, когда начали вырисовываться контуры современного предприятия.

Первоначально была разработана политика и процедуры деятельности. Это выпускалось в виде руководств внутреннего пользования, которое сегодня встречается на многих предприятиях. Документ содержит правила принятия решений (политика) и меры по их выполнению (процедура) для устойчивых видов деятельности: от регулирования рабочего времени, отпусков до ведения переговоров с профсоюзами.

На ранней стадии были организационно оформлены материально-вещественная и управленческая функции, что получило воплощение в *организационной структуре*. Первой, почти повсеместно распространившейся формальной организационной структурой было объединение однородной деятельности, позволявшее получать экономию от масштаба и специализации. Эта структура, появившаяся примерно в 1910 г., получила название *«функциональная структура»*, в дальнейшем последовало множество альтернативных по отношению к ней организационных структур: дивизиональная структура, многонациональная структура, матричная структура, инновационная структура.

Ретроспективный анализ развития управления позволяет сделать следующие выводы:

- 1) Развитие систем управления подчинялось логике, которую диктовал меняющийся характер задач, стоящих перед управлением;

2) Каждая последующая система не просто заменяла предыдущую систему, она вбирала в себя ее достижения, расширяла и обогащала их.

Все известные организационные формы имеют некоторые общие между собой характеристики:

1) Они конкретизируют ответственность, полномочия, задачи и взаимоотношения организационных подгрупп;

2) Предполагалось, что однажды созданная структура сохранится «навечно» и в обозримом будущем изменению не подлежит. Перемены происходили лишь после того, как устарелость и неадекватность предыдущей структуры начинала «бить в глаза»;

3) В период существования той или иной организационной формы (за исключением периодических мелких реорганизаций) роли, взаимосвязи и распределение полномочий и ответственности считались закрепленными и распространялись на все виды деятельности, где участвовало данное подразделение;

4) В организационной схеме никак не отражалось изменение характера работы внутри организации, то есть потоки возникающих задач и их разделение.

Системы управления удобнее всего анализировать по их вкладу в три основных процесса управления: *планирование, реализация, контроль*. В процессе планирования устанавливаются цели, основные принципы, стратегия и ограничения на деятельность предприятия. Реализация – это процесс обеспечения поведения предприятия, адекватного его целям, основным принципам и стратегиям. Контроль – оценка качества работы предприятия и определение необходимости корректировок в планировании и реализации.

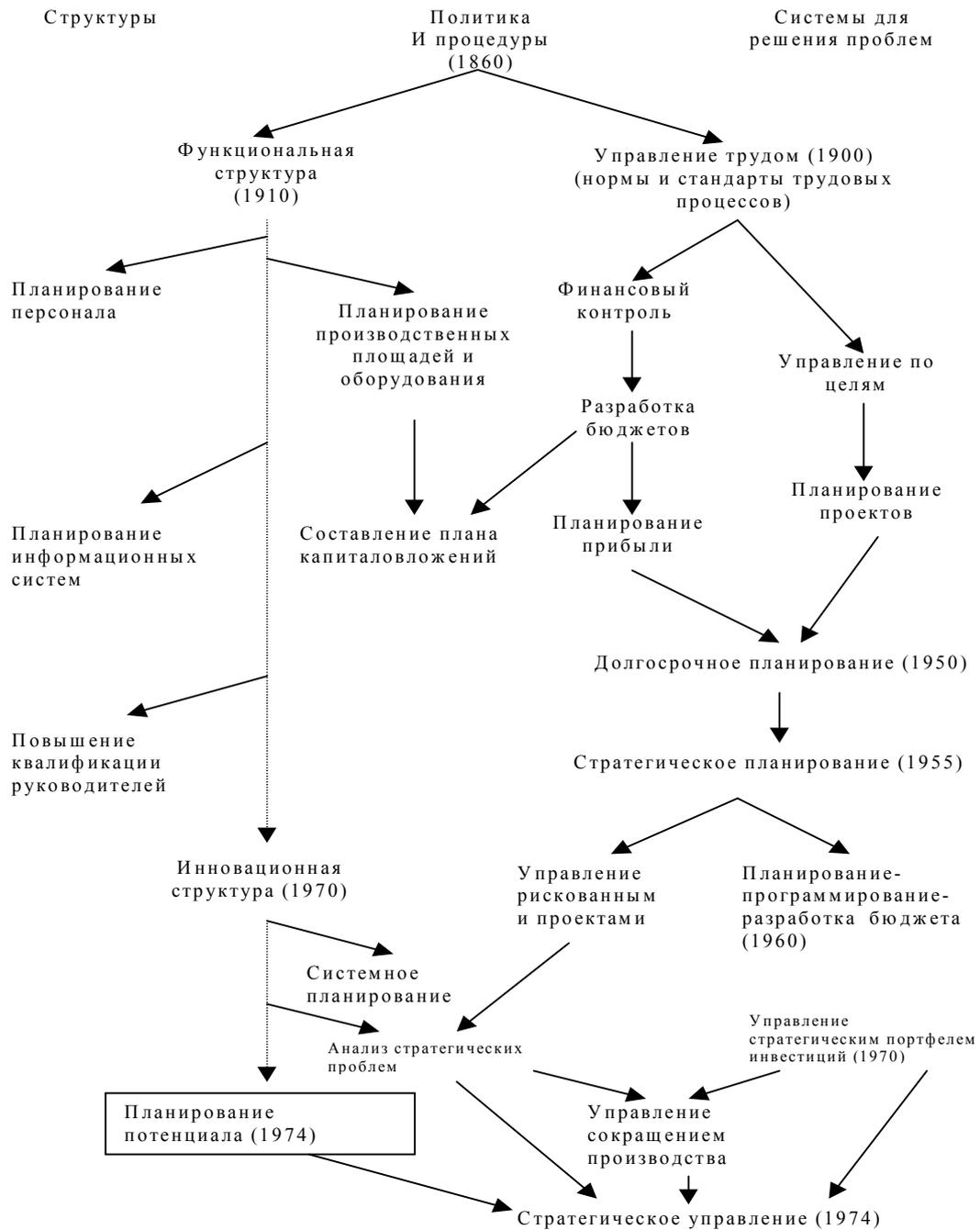


Рис. 6. Эволюция структур и систем управления

На предприятии, где выпуск продукции остается стабильным в течении длительного периода времени процесс реализации (рис. 7.) является доминирующим видом управленческой деятельности. Он может, применяется на уровне функционального отдела, так и на уровне предприятия. Процесс

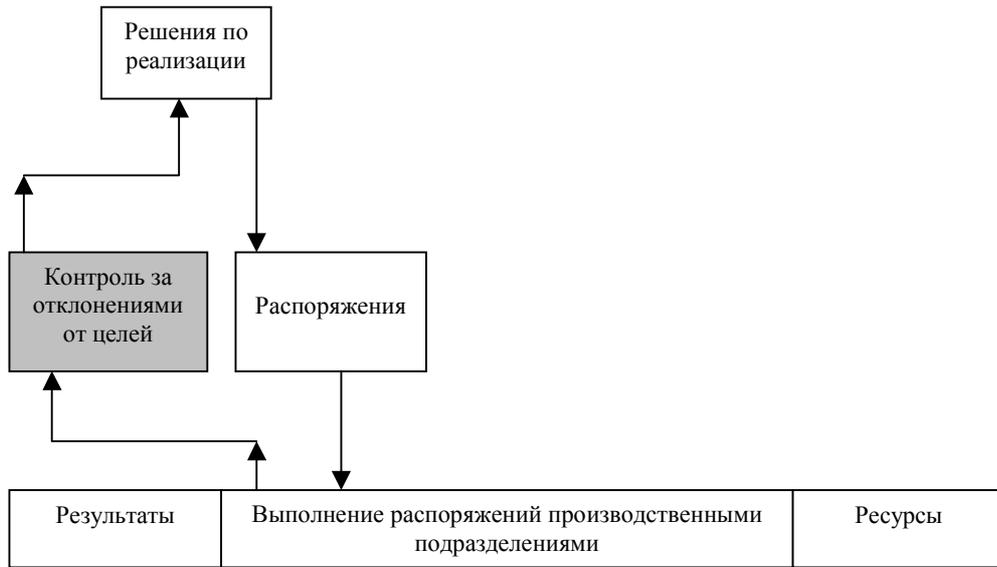


Рис. 7. Управление процессом реализации поставленных целей

включает в себя анализ выполнения подразделением полученных инструкций (контроль соответствия) и оценку этой информации с точки зрения потребности в дополнительных инструкциях (решение по реализации). Блок именуемый «распоряжения» подразумевает сложную управленческую деятельность и включает в себя:

- 1) сообщение сотрудникам о порученных заданиях;
- 2) обеспечение благоприятного восприятия сотрудниками соответствующих инструкций.

Необходимо отметить, что этот вид деятельности оценивается как один из самых сложных компонентов управленческой работы.

По мере роста сложности внешней среды росла и сложность самого управления предприятия, которое усложнилось благодаря процессу контроля (рис. 8). Введение контроля означало, что к качественной оценке добавились количественное измерение выполняемой работы. Помимо этого контроль вызвал необходимость формирования на предприятии системы обратной связи. Таким образом, наличие отчетов об эффективности позволяет периодически пересматривать квоты и стандарты.

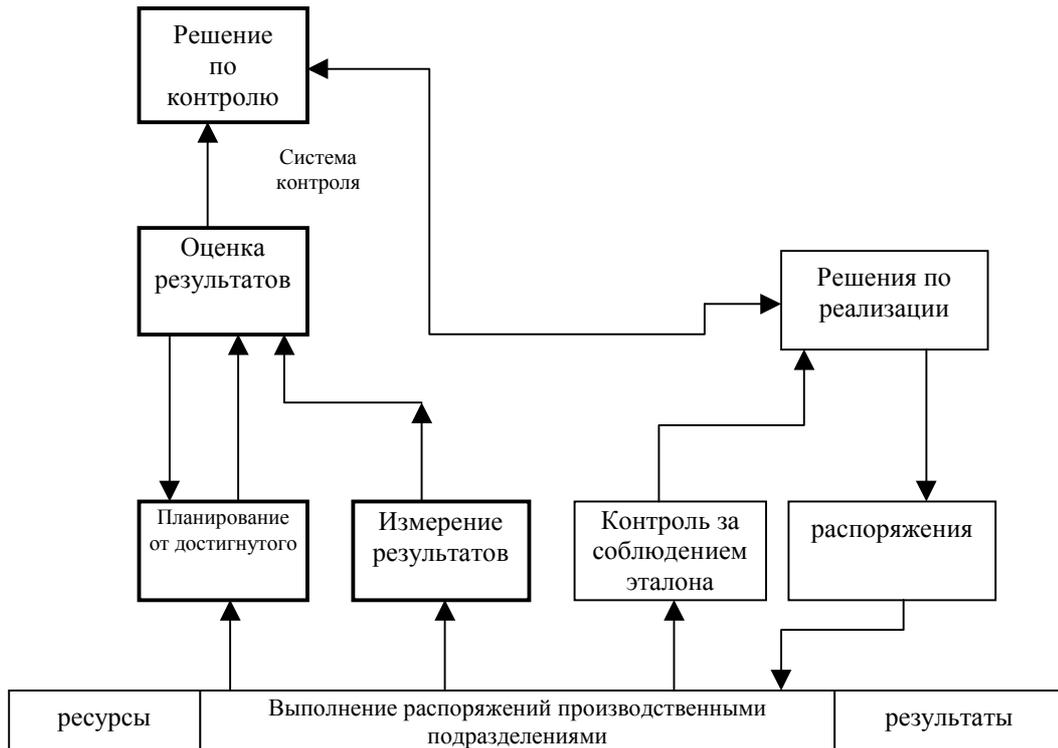


Рис. 8. Управление на основе процесса контроля

Таким образом, контроль по сути своей не подменил, а дополнил цикл реализации. Эта система явилась важным этапом в развитии управления, его формализации. Она ввела объективное измерение эффективности работы, дала инструмент для определения характера и места имеющихся слабостей, а также метод сравнения эффективности работы различных подразделений предприятия.

Система управления на основе процесса планирования получила свое воплощение в двух основных типах

- 1) система управления на основе экстраполяции;
- 2) система управления предпринимательского типа.

Первоначально возникла система на основе экстраполяции (рис. 9).

Коренным отличием системы управления на основе экстраполяции от системы управления методом контроля состоит в том, что вторая основана на прошлой деятельности, первая экстраполирует прошлое на будущее.

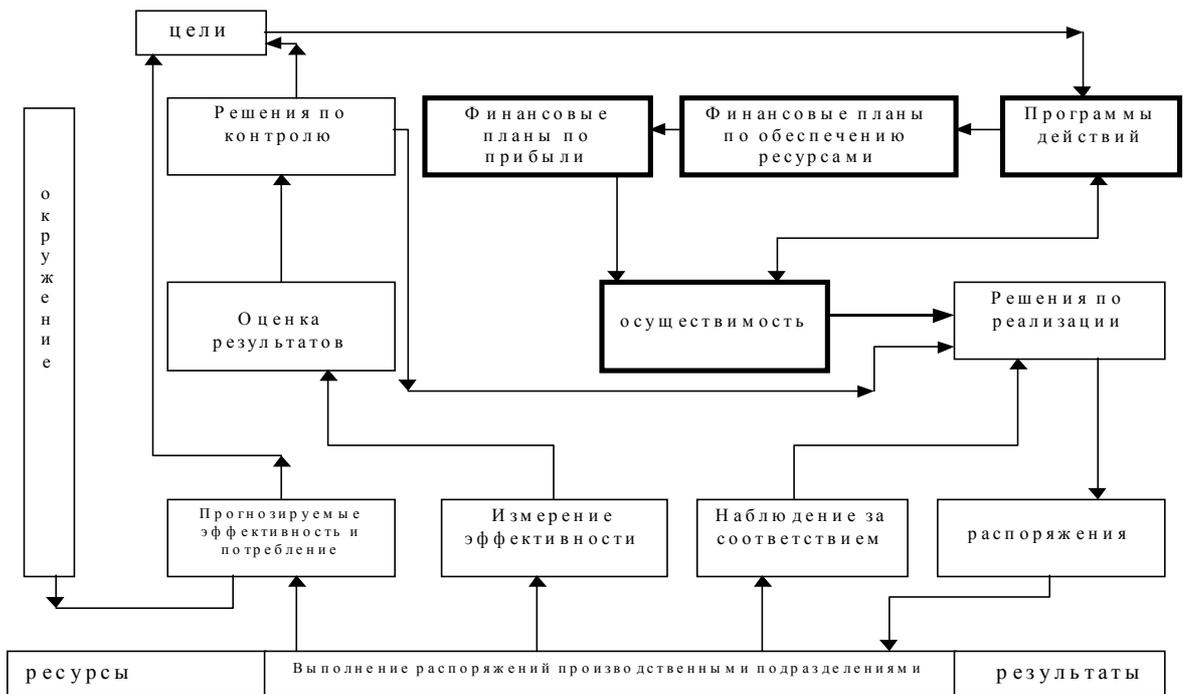


Рис. 9. Управление на основе экстраполяции.

Управление методом экстраполяции предусматривает формирование будущей деятельности предприятия в несколько этапов:

- 1) используя прошлые тенденции в качестве основы для прогнозирования будущих тенденций, которые влияют на деятельность предприятия: народонаселение, экономическая ситуация, развитие и используемые технологии, конкуренция и др. Исходя из прогнозируемой эффективности, определяются тенденции изменения рентабельности предприятия;
- 2) сравнение тенденций окружения и эффективности предприятия и формирование целей его деятельности. Принято цели ставить более высокие, чтобы стимулировать улучшение уже достигнутых результатов;

- 3) преобразование целей в скоординированную программу действий для подразделений предприятия. Они должны содержать графики мероприятий и контрольные сроки;
- 4) формирование финансовых планов распределения ресурсов: трудовые, материальные, денежные средства и имеющиеся площади, которые необходимы для осуществления принятых программ;
- 5) на основании мероприятий и планов распределения ресурсов формируется план по прибыли;
- 6) проверка осуществимости планируемых результатов, проверка наличия ресурсов, необходимых для различных подразделений предприятия (деньги, кредитоспособность, наличие компетентных руководителей).

Система управления на основе экстраполяции, является более трудной и сложной, чем ранее действующие. Это объясняется тем, что управление методом экстраполяции требует огромного объема новой информации, разработки новых методов измерения, составления графиков и процедур оценки. Эта система управления предполагает активное участие и поддержку всех уровней управления. Здесь эффективность обуславливается наличием вертикальной и горизонтальной координации. На первый план теперь выходит новое мышление предприятия, - перенос акцента с прошлого на перспективу.

Практическая реализация управления методом экстраполяции образовалась как *система управления долгосрочное (аномальное, адекватное, инновационное) планирование, квазистратегическое планирование*. Предприятия России использовали эту систему, которая при творческом к ней подходе оказывалась весьма эффективной. В результате экономической реформы начала 90-х годов, должен был осуществиться переход к более высокоорганизованной *системе управления предпринимательского типа* (рис. 10).

Система управления предпринимательского типа отличается от управления методом экстраполяции рядом существенных положений.

1. Экстраполяция сегодняшнего положения дополняется прогнозом положительных и отрицательных возможностей, что является результатом анализа тенденций внешнего окружения. В результате анализа изучаются экономические и социальные силы, которые определяют спрос на продукцию предприятия. Характер конкуренции на рынках и перспективные политические и социальные изменения, влияющие на предприятие и его внешнее окружение. Особое внимание уделяется научно-техническим факторам.

2. Большое значение придается анализу потенциала предприятия. Это помогает определить, к каким последствиям в будущем приведут сильные и слабые стороны деятельности предприятия.

3. Система управления предпринимательского типа особое внимание уделяет переформулированию целей. Прогнозируемая степень изменений, нарушений в деятельности предприятия и перераспределение иерархических позиций между акционерами предприятия делают неизбежным переформулирование целей, к которым стремится предприятие. Меняют прежние приоритеты целей связанных с получением прибылей и развитием, добавляют социальные цели, а также придается значение гибкости всей системе целей.

4. Цели, отрицательные и положительные возможности, прогнозируемая эффективность и потенциальные возможности – подвергаются самому тщательному анализу при оценке перспектив предприятия.

5. Оценка перспектив определяет разрыв между целями, задачами, с одной стороны, и фактическими результатами – с другой. Такой разрыв вероятен, в случае когда предприятие давно работает на одном рынке (нише рынка), давно не обновляла продукцию, не меняет своих стратегий и потенциалов.

6. При принятии решения – использовать новые, открывающие перспективы, ставятся новые цели, являющихся началом цепочки: программы – финансовые планы – планы мероприятий по реализации целей. Как правило, принимается решение о поиске новых альтернатив, выявляются последствия каждой из альтернатив.

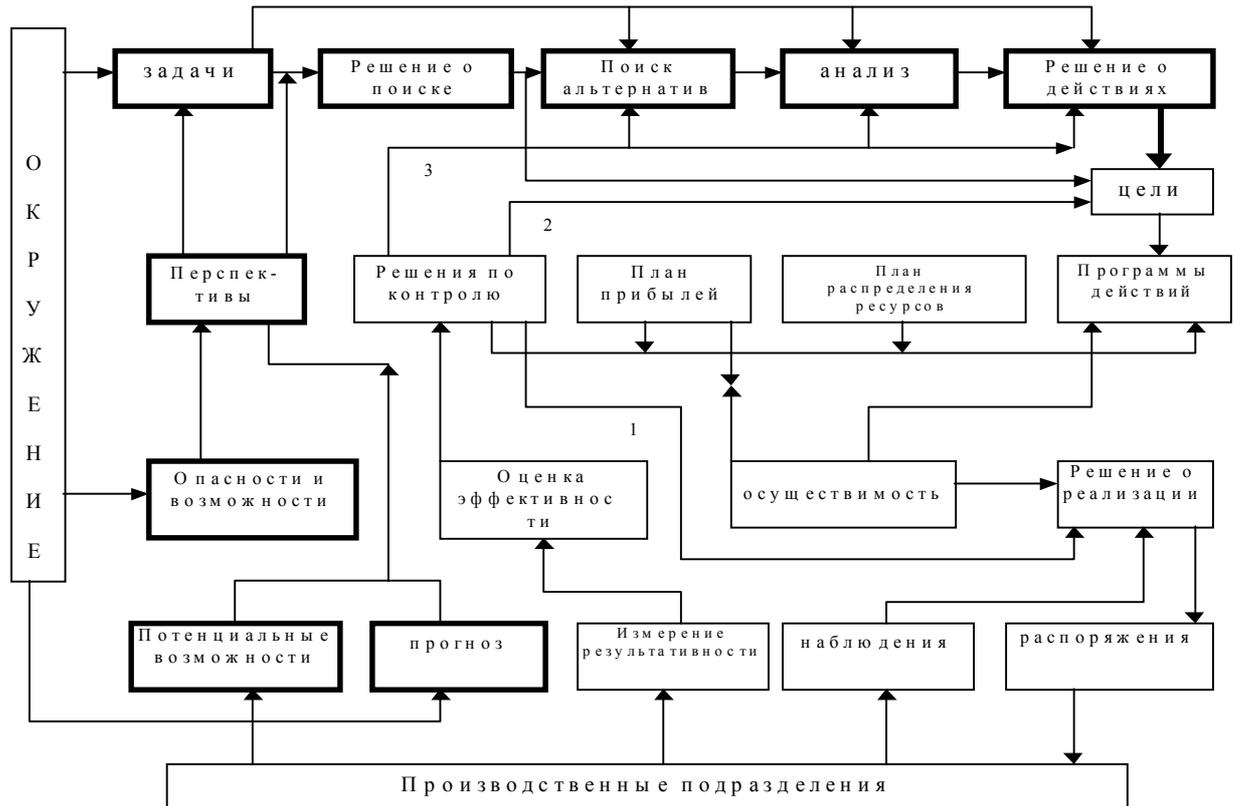


Рис. 10. Управление на основе предприимчивости

7. Выбранная альтернатива – решение о действиях – может принять форму нового набора рыночных ниш и соответствующих конкурентных позиций.

Система управления предпринимательского типа предусматривает функции контроля в трех вариантах (на рис. 10, соответственно 1, 2, 3): 1. Корректировка реализации; 2. Изменение целей; 3. Переоценка стратегии.

Необходимо отметить, что в данной системе контроль носит не только опережающий, но и стратегический характер.

Рассмотренные нами системы управления реализовались и реализовываются на практике в десяти основных типах, представленных в табл. 2.

Таблица 2.

## Классификация практических систем управления

Система	Информация	Реализация	Контроль	Финансовое планирование	Программирование	Принятие решений
<b>Контроль</b>	Традиционная	Подразделение	Традиционный	-	-	Корректирующие действия
Финансовое планирование	Экстраполяция	Подразделение	Традиционный	краткосрочное	вехи	Цели
Аномальное долгосрочное планирование (ДП)	Экстраполяция	Подразделение	Традиционный	Долгосрочное	Программы	Цели
Адекватное ДП	Экстраполяция	Подразделение	Опережающий	Долгосрочное	Программы	Цели
Инновационное ДП	Экстраполяция	+ проекты	Опережающий	+ финансовые сметы проектов	+ планы проектов	+ проекты
Квазистратегическое планирование	Наблюдение за средой	+ проекты	Опережающий	+ смета на тему	+ планы проектов	+ темы
Стратегическое планирование	+ проекты в рыночной нише	+ проекты	+ стратегический	+ стратегический бюджет	+ планы проектов	+ задачи + стратегия
Стратегическое управление	+ наблюдение за внутренней ситуацией	Управление переменами	+ стратегический	+ стратегический бюджет	+ планы проектов	+ потенциальные возможности
Управление по проблеме	Отдельные события	Проекты	+ стратегический	По проблемам	+ планы проектов	По проблемам
Управление неожиданной ситуацией	Традиционная	Проекты	+ стратегический	Проекты	Планы проектов	Ликвидация причинного ущерба

Анализируя системы управления российских предприятий, отмечаешь, что вплоть до начала девяностых годов они управлялись методами экстраполяции. На практике использовались системы:

1. аномальное долгосрочное планирование
2. адекватное долгосрочное планирование
3. инновационное долгосрочное планирование.

Кроме того, уже существовали методические разработки ученых, использование которых позволяло отнести систему управления к квазистратегическому планированию

По логике реформы должны были «подтолкнуть» предприятия к разработке и использованию более совершенных систем управления, таких как:

1. стратегическое планирование
2. стратегическое управление
3. управление по проблеме
4. управление неожиданной ситуацией.

Но произошло абсолютно обратное. Предприятия сделали не «шаг вперед, а шаг назад». Сегодня российские предприятия использует в лучшем случае систему управления финансовое планирование, а многим по силам только система управления методом контроля.

Анализирую системы управления, что, хотя эти системы и ставят различные цели, в то же самое время они состоят из однородных элементов, выполняющих аналогичные функции в каждой из этих систем. В своей работе «Стратегическое управление» американский исследователь Игорь Ансофф выделяет следующие элементы систем управления (3, С. 331 - 333):

1. информация на входе;
2. реализация (решения по реализации + распоряжения к действию);
3. контроль (сочетание решения по контролю и оценки эффективности);

4. финансовое планирование (содержание: план по прибыли и план распределения ресурсов);
5. программирование
6. планирование (сюда входят: задачи, цели, решение о поиске, поиск альтернатив, анализ, решение о мероприятиях).

Таблица 2.

## Элементы системы управления

	I	II	III	IV	V
Информация	Фактические данные о прошлом	Экстраполяция	Данные о внешнем окружении	Внутрифирменные данные	Данные об отдельных событиях
Ответственность за внедрение	Организационные подразделения	Руководители проекта	Руководители по всей организации		
Контроль	По фактическим данным	Опережающий	Стратегический		
Финансовое планирование	Краткосрочное	Долгосрочное	Тематическое	Проектное	Стратегическое
Программирование	Вехи	Программы	Планы по конкретным проектам		
Плановые решения	Цели	Задачи	проекты	Стратегии	Потенциальные возможности

Как мы видим, каждый из отдельно взятых элементов системы управления, сами являются системами. Со своими элементами, связями, задачами и целями. В управленческой литературе понятие «система управления» используется давно, но до сих пор не определены основные компоненты (элементы) системы управления. На наш взгляд, необходимо

выделить следующие важные элементы, которые входят в систему управления:

1. Информация на входе организации;
2. Информация внутри организации;
3. Информация на выходе организации;
4. Методы обработки информации;
5. Социальные коммуникации с обратной связью;
6. Технические средства передачи, переработки и хранения информации;
7. Кадры (специалисты, служащие);
8. Линейные и функциональные руководители;
9. Способы мышления господствующие в организации.

Перечисленные выше элементы, на наш взгляд более детально отображают «анатомию» системы управления. В то же самое время они подчеркивают социально-техническую природу системы управления. На критический взгляд может показаться, что не надо так подробно делить элементы «информация ...». Но все дело в том, что такое деление подчеркивает различные источники поступления информации, задачи для которых она предназначена и зачастую основных потребителей информации.

Параллельно с системами управления развивались и организационные структуры управления. Часто в литературе «сливают» воедино понятия «организационной структуры управления» и «системы управления». Да на практике их трудно разделить, они взаимосвязаны между собой, взаимно дополняют друг друга. Сложность заключается еще также в том, что некоторые исследователи полагают, что проектировать системы и структуры можно одними и теми же методами. Различия в системах и структурах лежит не только в понятийном смысле этих слов, но самое их главное различие родственно единству и различию философской категории

« форма и содержание». Различать и разделять их необходимо для более детального, тщательного анализа, с тем, чтобы в дальнейшем синтезировав знания о «структуре» и «системе» объединить их в единое целое для практического использования.

Таблица 3.

## Эволюция структуры предприятия

Время	1900 г.	1930 г.	1950 г.	1980 г.
Требования экономической среды	Удовлетворение основного спроса  Ускорение роста	Учет предпочтений потребителя  Замедление роста	Интернационализация Распространение технологии Возможности роста исчерпаны	Глобальная конкуренция Стагфляция Пределы роста Социально-политические требования
Критический фактор успеха	Низкая себестоимость	+ Влияние на заказчика	+ Инновация и диверсификация	+ Учет социально-политических факторов, гибкость
Сложность стратегии предприятия				
Однородная продукция	Функциональная оргструктура			
Многономенклатурное производство, реализация на многих рынках	Децентрализованная - дивизиональная Дивизиональная оргструктура			

Многонациональный бизнес, разнообразие культурных условий	Международное отделение	Матричная структура транснациональной фирмы
Частые и интенсивные изменения в стратегии	Матричная проектная структура	Двойная структура
Множество жизненных циклов продукции		Совмещение разнородных оргструктур
Реакция, отстающая от скорости изменений		Адаптивная «система» (стратегического управления)

Организационные структуры управления, также как и системы управления прошли свой эволюционный путь. Эта эволюция отображает отношение предприятия к потребителю, и наоборот потребителя к предприятию. Требования которые в разное время предъявляла внешняя среда, а также само предприятие к себе. Эволюция организационной структуры управления представлена в табл. 3 (3, С. 345).

На формирование организационных структур управления оказали два важнейших фактора, которые расположены в верхней части таблицы:

- все усложняющаяся внешняя среда организации;
- прогрессирующее накопление критических факторов успеха.

Организационная структура является одним из элементов, который определяет реакцию предприятия на требования внешнего окружения.

Поэтому, чтобы определить вклад оргструктуры, необходимо сначала понять характер реакции, которая требуется предприятию, а затем рассчитать, в какой мере она относится к структуре.

Под *реакцией* понимается качество и типы поведения, обусловленные потенциалом предприятия.

В хозяйственной деятельности предприятия необходимо различать следующие четыре типа реакций: в производстве; в конкурентной борьбе; инновационной деятельности; предпринимательстве. Пятая реакция предприятия – административная – является способностью эффективно и своевременно обеспечивать эти четыре реакции взаимодействия с внешней средой.

Целью производственной реакции (табл. 4) является минимизация себестоимости продукции предприятия. Это достигается в первую очередь за счет высокоэффективного производства при минимально необходимой поддержке маркетинга, НИОКР, управления. Лежащий в основе этого организационный принцип построен на специализации, разделении труда и эффекте масштаба.

Современные предприятия неоднозначно используют этот принцип. Они пытаются найти компромисс между эффектом масштаба, получаемым от пространственной концентрации производства, и преимуществами низкой себестоимости в каком-то регионе, достигаемой в результате разбросанности предприятий.

Анализ показывает, что производственная реакция достигает максимального уровня, когда производство стандартизировано, накладные расходы минимальны, принятие решений децентрализовано до возможно низкого уровня, а численность управленческого персонала поддерживается на минимальном уровне. В теории управления это получило название принцип максимальной децентрализации.

Конкурентная реакция (табл. 4) подразумевает стремление оптимизировать прибыльность фирмы в близкой перспективе. Это достигается путем сотрудничества между производством и маркетингом, а также быстрой реакцией на колебания спроса в условиях конкуренции. При этой реакции решения носят межфункциональный характер и принимаются в короткие сроки. Связи между производственными подразделениями и управленческим аппаратом предельно короткие.

Целью инновационной реакции (табл. 5) является оптимизировать разработку новой продукции и стратегии маркетинга в пределах рыночного сектора предприятия. Она направлена на обеспечение стратегических позиций предприятия. Центральное место занимает функция НИОКР, а также, для эффективного проникновения новой продукции на рынки необходимо тесное межфункциональное сотрудничество. Инновационная работа, направленная на обеспечение потенциальной прибыли, не заменяет, а дополняет производственную деятельность, приносящую прибыль в данный момент. Оба вида деятельности требуют внимания и времени как со стороны руководства, так и материально-вещественной функции. В структурном отношении возникает необходимость выделить какие-то силы для

Таблица 4.

Характеристика производственной и конкурентной реакций

Цель реакции	Производство: минимизация затрат	Конкуренция: оптимизация прибыли
Производство	Минимизация себестоимости	Компромисс между затратами и:
	Разделение труда	Реакцией на колебания в спросе
	Эффект масштаба	Своевременной реакцией
	Автоматизация	Текущими возможностями
	Соответствие возможностей	Своевременной поставкой

Маркетинг	Активность в области сбыта	Компромисс между реакцией на требования рынка и минимизацией себестоимости
	Реакцию на конкуренцию в ценах	Содействие сбыту, реклама
	Анализ сбыта	Изучение конъюнктуры
		Агрессивная стратегия
Научные исследования и разработки	Снижение себестоимости продукции	Улучшение товарного вида продукции
	Совершенствование технологии	Обеспечение сбыта
	Надежность продукции	Снижение себестоимости
		Надежность
Управление	Минимально необходимое общее руководство	Хозяйственные подразделения
	Максимальная децентрализация	Балансирование маркетинга и производства со стороны общего руководства
	Распределение конкретных обязанностей	Гибкие роли
	Разработка финансового плана	Долгосрочное планирование
	Финансовый контроль	Информационная система управления
	Контроль за реорганизацией (переменами)	Стимулирование за повышение рентабельности
	Премия за снижение себестоимости	

инновационной работы и оформить их организационно таким образом, чтобы было обеспечено своевременное и эффективное межфункциональное сотрудничество.

При инновационной реакции заметная роль принадлежит децентрализации. Наивысшей степени инновационная реакция достигает в случаях, когда руководитель проекта обладает полномочиями и ответственностью за его успех, а также финансовыми ресурсами, чтобы «покупать» у функциональных подразделений необходимые для проекта услуги.

Предпринимательская реакция (табл. 5) создает условия для долгосрочного роста предприятия, прибыльности и преемственности, балансируя набор рыночных ниш, областей стратегических ресурсов и групп влияния извне на стратегию. В отличие от инновационной реакции, где задача общего руководства состоит в том, чтобы направлять естественный ход развития предприятия, в предпринимательской реакции общее руководство – это творческий центр (мозг) предприятия. Предпринимательская реакция должна быть децентрализованной.

В предпринимательской реакции важное значение имеют вертикальные связи. Это связи между руководящим центром («мозгом») предприятия и подразделениями материально-вещественной функции. Без тесных вертикальных связей между этими уровнями предпринимательская реакция не осуществима, она погибнет не создавшись.

Необходимо понимать, что децентрализация не означает, чтобы спустить как можно ниже полномочия по принятию решений. В предпринимательской реакции децентрализация носит характер разделения стратегической ответственности между несколькими иерархическими уровнями. В предпринимательской реакции принцип максимальной децентрализации заменяется принципом обзримости стратегии,

Таблица 5

## Характеристика инновационной и предпринимательской реакции

Цель реакции	Инновационная: краткосрочный потенциал	Предпринимательская: долгосрочный потенциал
Производство	Темп обновления выпускаемой продукции	Темп обновления технологии
		Гибкое использование площадей и оборудования
		Гибкое использование рабочей силы
		Быстрая реакция на необходимость перемен
Маркетинг	Прогнозирование тенденций в конкурентной борьбе	Прогнозирование изменений в конкуренции
	Переход к выпуску новой продукции	Внедрение новых образцов продукции
	Прогнозирование тенденций спроса	Исследование творческих потребностей
	Расширение рынка	Разработка концепции маркетинга
	Анализ прибыльности новой продукции	
Научные исследования и разработки	Разработка новой продукции	Прогнозирование перехода на новую технологию
	Прогнозирование тенденций в области технологии	Создание технологий
	Согласование сроков	Создание продукции

	внедрения новой продукции	
	Проектирование продукции, ориентированной на прибыль	Адаптация новаторской технологии
		Согласование сроков создания новой продукции и технологии
Управление	Научно-технический прогресс в управлении	Прогнозирование уровня изменений окружения
	Система управления проектами	Стратегический портфель заказов в высшем звене руководства
	Быстрая реакция на повышение уровня изменений	Управляемая диверсификация
	Вознаграждение за новаторство	Управляемая диверсификация
		Стратегическое планирование
		Планирование потенциала
		Эффективное управление кардинальными переменами
		Своевременная реакция на изменение окружения
		Вознаграждение за предпринимательство

согласно которому полномочия и ответственность по каждому важному стратегическому решению должны быть переданы такому уровню в

основании иерархической пирамиды, где видны все переменные и факторы, относящиеся к этому решению.

Осуществление обязательной вертикальной связи между руководящим центром и низовыми подразделениями требует участия значительного числа управляющих всех иерархических уровней и функциональных работников. Это обстоятельство имеет важное значение для организационной структуры. Здесь необходимо отметить ряд важных моментов:

- 1) тесное межфункциональное сотрудничество в реализации стратегии;
- 2) потребность в адекватном потенциале управления для выполнения стратегической работы;
- 3) необходимый для этого человеческий потенциал;
- 4) каждодневная оперативная работа не должна мешать стратегической работе и наоборот.

Административная реакция (табл. 6) предполагает предвидение потребностей в новых потенциалах, быструю адаптацию и одновременное создание внутри предприятия нескольких типов потенциала. Так, структуры должны носить опережающий характер, быть динамичными, сложными, гибкими и непостоянными. Современные технологии способны обеспечить удовлетворительное требования к структуре.

Таблица 6

## Административная реакция

Реакция	Характеристика
Цели	Эффективное обеспечение производственной, конкурентной, инновационной и предпринимательской деятельности
	Гармоничное осуществление всех видов деятельности

	Своевременная адаптация к приоритетам и требованиям видов деятельности
Материально-техническое обеспечение	Согласование потенциалов и стратегий
	Быстрая адаптация потенциала
	Многоцелевые потенциалы
	Мощность для нововведений
	Мощность для предпринимательства
	Мощности, превышающие критическую массу
Управление	Предвосхищение нужд организации
	Опережающая адаптация
	Многоцелевой потенциал
	Мощность для нововведений
	Мощность для предпринимательства
	Согласование потенциала с уровнем изменений
	Реакция на кардинальные изменения
	самообновление

Сегодняшние требования к административной реакции совершенно другие, чем в первой половине двадцатого столетия. Тогда административные изменения были редки и незапланированы, а также сильно отставали во времени от изменений, связанных с основной деятельностью предприятия. Получалось, когда необходимо было провести кардинальные изменения, административное обеспечение не соответствовало новому поведению предприятия. Более того, поскольку управленческое внимание никогда не сосредотачивалось одновременно более чем на одной реакции, потенциал предприятия носил (и носит)

моноцелевой характер и призван обеспечивать лишь основную деятельность в течение определенного периода. Влияние такого положения на одну цель и реакцию, носила стабильный характер и считалась постоянной.

Первая современная организационная форма сложилась к середине двадцатого столетия, как реакция на быстрый рост и усложнение предприятия. Это – функциональная организационная структура (3, 10, 14, 23), которая до сих пор широко применяется в промышленности, особенно на предприятиях добывающей и обрабатывающей промышленности. В этой структуре объединяются однородные виды деятельности, а ответственность за производство, маркетинг (сбыт), НИОКР возлагается на функциональных руководителей, которые подчиняются единому руководящему центру<sup>3</sup>. Данный руководящий центр является единственным уровнем общего руководства предприятием, который отвечает за все решения, касающиеся функциональных взаимодействий и взаимозависимостей. Эта ответственность охватывает все типы реакций, которые необходимо иметь предприятию.

Преимуществом функциональной структуры является ее производственная реакция. Она осуществляется благодаря специализации деятельности по функциям, эффекту масштаба, экономии на накладных расходах и узкой квалификацией специалистов.

Как правило, функциональную структуру управления используют предприятия являющиеся монопродуктовыми, монорыночными. Такие предприятия помимо использования производственной реакции, могут использовать конкурентную реакцию. Так же необходимо отметить, что функциональная структура изначально не обладает инновационной и предпринимательскими реакции, так как они противостоят производственной и конкурентной реакция. Это вызвано тем, что высшее

руководство предприятием больше обеспокоено получением краткосрочной прибыли, а на вопросы долгосрочного развития предприятия внимания не хватает.

Изменение характера внешнего окружения, скорость этих изменений вызвали необходимость введения в функциональных организационных структурах введения многоярусного управления. Это привело к формированию развитой функциональной организационной структуре (рис. 10). Нижний ярус в этих структурах отвечает за оперативное управление, а верхний - за долгосрочную политику. Использование развитых функциональных структур позволяет использовать более сложные виды реакций – инновационная, предпринимательская, административная.

Введение многоярусного управления позволяет освободить высшее руководство от текущей, оперативной работы, переключить внимание на функциональный уровень. В свою очередь это позволяет, разрабатывать проекты и вводить управление проектами.

В целом необходимо отметить, функциональная организационная структура ограничивает применение широкого диапазона реакций. Этот недостаток подтолкнул предприятия к поиску новых видов организационных форм.

---

<sup>3</sup> За рубежом такой единый руководящий центр получил название – «штаб-квартира».

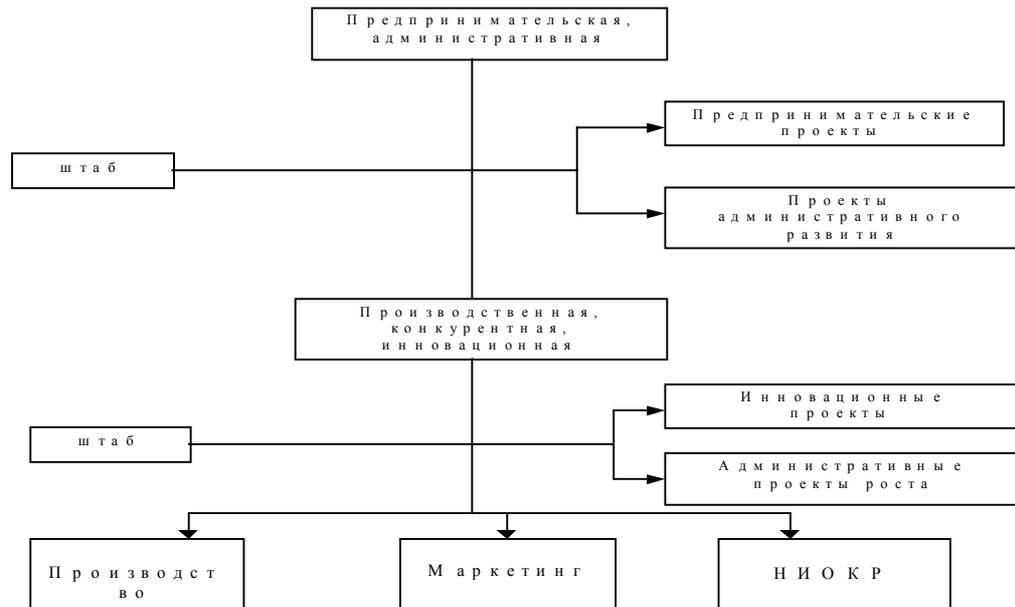


Рис. 10. Развитая функциональная организационная структура

Дивизиональная организационная структура возникла потому, что функциональная страдает недостатками отмеченными выше. Выход виделся в организации деятельности предприятия не по функциональному признаку, а по четко различаемым продуктовым рынкам.

В нашей стране дивизиональные организационные структуры были реализованы в форме производственных объединений (ПО) и/или научно-производственных объединений (НПО). Предприятия объединялись, как правило, по принципу технологической подчиненности головного предприятия (вертикальная интеграция).

Каждое предприятие, входящее в ПО имело свой собственный потенциал для осуществления функций. Поэтому внутри ПО появилось столько же подразделений сбыта, снабжения, производства, НИОКР, сколько и предприятий. На первый взгляд дивизиональная структура представляется не чем иным, как суммой ряда функциональных структур.

Отличительная черта дивизиональной формы связана со спецификой ролей дивизиональных управляющих и управляющих центральной штаб-

квартиры. На отечественных объединениях не произошло выделения управляющих штаб-квартиры. Роль штаб-квартиры выполнял аппарат управления головного предприятия, соответственно роль главного руководителя объединения выполняет руководитель головного предприятия. Эта ошибка привела к тому, что подчиненные предприятия попали в полную зависимость от головного предприятия, не имея часто свободных ресурсов для решения социальных и производственно-экономических задач развития.

Рост числа производств, отделов НИОКР, сбыта и снабжения означал, что общий эффект масштаба пропал, а синергия сводилась к минимуму. В результате создания объединений не произошло перехода к реакциям более высокого типа. Предприятия не обеспечивали минимизацию себестоимости (основная цель производственной реакции) и в тоже время утратили эффект масштаба.

Каждое предприятие в рамках объединения работало как «центр прибыли», что явилось положительным фактом, так как руководитель предприятия и его аппарат были наделены полномочиями и ответственностью за результаты производственно-хозяйственной деятельности. Теоретически ответственностью общего руководства обладал аппарат ПО, включая назначение и повышение квалификации управляющих, утверждение планов производственно-хозяйственной, финансовой и социальной деятельности предприятия, контроль за результатами деятельности, распределение ресурсов, привлечение внешних источников финансирования.

На практике часто происходило так, что руководство объединения самоустранялось от управления собственными подразделениями. Со стороны руководства ПО произошла подмена перспективного (стратегического) управления на более простое – оперативное. Кроме этого, зачастую руководители подчиненных предприятий часто оставались один

на один со своими проблемами и внешним окружением (как правило, вышестоящими органами), не находя поддержки в объединении. Это явилось одной из главных причин «ухода» предприятий из ПО, при первой же возможности.

Следующим типом в эволюции организационных структур стала матричная организационная структура. Эта структура в нашей стране почти не применяется (ввиду не использования соответствующего типа реакции), поэтому рассмотрим матричную структуру на зарубежной практике (3).

1) К матричной структуре следует обращаться в тех случаях, когда предприятию требуется сложная система реакций, что может быть обеспечено матричной формой организации.

2) Матричная структура потенциально очень эффективна и может дать высокие результаты при всех типах реакции.

3) Потенциал матричной организации вряд ли можно будет использовать, если руководство предприятия не примет необходимые меры для разрешения конфликтов и избежания сбоев, вызванных разрывом в полномочиях и ответственности, характерным для матричной структуры.

Роль каждого конкретного подразделения в матричной форме гораздо более сложнее, чем ранее:

1) каждое подразделение действует в определенных экономических, политических и культурных условиях, задающих существенные факторы успеха, на которые должны реагировать стратегии предприятия;

2) каждый управляющий обеспечивает сбыт всего, что производит, в том числе и предприятие, и продукцию, и технологию;

3) разница в степени проникновения на рынок приводит к возникновению различных взглядов на рынки: некоторым рынкам предлагается стандартная продукция предприятия, для других – продукция, которая имеет элементы, изготовленные нестандартно, для третьих –

продукция изготовлена в соответствии со специфическими условиями рынка;

4) управляющий несет ответственность за результативность своего подразделения, но подразделение:

- зависит от деятельности других подразделений;
- продукция подразделения потребляется другими подразделениями;
- продукция имеет хождение на «чужом рынке».

Рассмотренные выше примеры организационных структур являются моноструктурами, в современности им на смену приходит множественная структура. Примерами множественных структур являются холдинг-компания и конгломерат. Холдинг-компания – это организация, владеющая акциями многих предприятий и не в состоянии непосредственно контролировать их структурную организацию.

Конгломерат состоит из нескольких различных филиалов, полностью принадлежащих материнскому предприятию. Предприятие-«мать» осуществляет финансовый контроль над филиалами и предоставляет им помощь, но не имеет никакого контроля ни над их стратегией, ни над структурой.

Есть все основания полагать, что многоструктурное решение будет все больше использоваться в будущем. Существует несколько причин в пользу этого тезиса:

- 1) диверсификация предприятия и давление конкурентов из внешнего окружения усиливают необходимость оптимизировать структуру каждой рыночной ниши предприятия;
- 2) управление сложной множественной структурой со стороны;
- 3) единого руководящего центра (штаб-квартиры) облегчится благодаря современной информационной технологии.

## **Глава 4. Выбор системы управления и построение организационной структуры**

Как отмечалось выше компонентами (элементами) являются: информация, реализация, контроль, финансовое планирование, программирование, принятие решений, они определяют характер практической системы управления. Для выбора системы управления важно учитывать сбалансированность компонентов системы<sup>4</sup>.

Процесс выбора системы управления для конкретного предприятия состоит из двух этапов.

На первом этапе необходимо определить, – какой конкретной системой обладает сегодня предприятие. Необходимо отметить, что кроме системы аномального долгосрочного планирования все известные практические системы управления сбалансированы. Сбалансированность компонентов системы означает, что каждый в отдельности компонент соответствует другому, все они являются взаимообеспечивающими.

В результате анализа действующей системы управления может оказаться, что действующая система не сбалансирована, то есть условия определяющие выбор системы находятся на разных уровнях, или другими словами принадлежат различным системам (более сложным или более простым). Как правило, выбор системы зависит от четырех условий: уровень изменений, внешнее окружение, решенные проблемы, вклад в управление (табл. 7).

На втором этапе мы определяем систему управления, которая в соответствии с условиями обеспечит в наибольшей степени удовлетворение потребностей предприятия в ближайшем будущем. Также необходимо отметить, что предприятие может выбрать для отдельных подразделений несколько отличную от других систему управления.

Выбор системы управления не означает, что можно приступить к ее эксплуатации. За определением и выбором адекватной системы должен последовать комплексный диагноз потенциальных возможностей, или диагноз готовности системы, который также состоит из нескольких этапов. Для диагностики системы необходимо использовать следующие одиннадцать критериев готовности:

- система управления;
- культура/характер мышления;
- квалификация линейного персонала в области планирования;
- вознаграждения и санкции;
- ответственность за планирование;
- информационная база;
- виды и процедуры планирования;
- вовлеченность высшего уровня руководства;
- увязка с практической реализацией планов;
- увязка с контролем;
- поддержка штабного персонала;
- процедуры совершенствования системы.

Первый этап оценивает имеющуюся систему, используя для этого правила изложенные выше. Оценивая систему, следует применить бальную оценку, высший балл присваивается системе полностью удовлетворяющей потребностям предприятия. Соответственно - низший системе, которая не отвечает задачам (не удовлетворяет потребностям).

На втором этапе, оцениваются возможности предприятия по выше приведенным критериям. В результате этой оценки будет получен профиль готовности предприятия, который позволит составить скоординированную программу проведения необходимых организационных изменений.

---

<sup>4</sup> Практические системы управления приведены в таблице 1 главы 3.

Таблица 7

## Уровень изменений

Система	Уровень изменений	Внешнее окружение	Решенные проблемы	Вклад в управление
Контроль	Очень низкий	Повторяющаяся	Сложность работы	Управление трудом Контроль по отклонениям
Финансовое планирование	Низкий	Расширяющаяся	Длительные сроки реализации разработок НИОКР	Распределение ресурсов, бюджеты
Аномальное долгосрочное планирование	Постоянный	Быстро расширяющаяся	Быстрый рост	Координация роста Управление прибыльностью
Адекватное долгосрочное планирование				
Инновационное долгосрочное планирование	Средний	Технологически благоприятная, нестабильная конкурентная обстановка	Постепенная адаптация	Управление постепенно нарастающим объемом нововведений
Квазистратегическое планирование	Средний	Быстрорасширяющаяся, предсказуемая, снятие товаров с производства	+ реакция на снятие товаров с производства	+ управление меняющейся ситуацией
Стратегическое	Быстрый	Смешанные разрозненные проекты	Определение стратегической позиции	Управление стратегическими нововведениями

планирование				Стратегическая адекватность Стратегическое распределение ресурсов
Стратегическое управление	Высокий	Новые проекты, не имеющие связи с прошлой деятельностью	+ развитие потенциальных возможностей	Управление стратегическим изменениями, не связанные с прошлой деятельностью
Управление по проблеме	Высокий	Частично предсказуемые, неожиданные события	Предотвращение неожиданностей	Управление частично предсказуемыми переменами
Управление неожиданной ситуацией	Очень высокий	Неожиданности	«Выздоровление» от неожиданностей	Упорядоченная реакция на кризисную ситуацию

Если существующая и проектная системы являются одним и тем же, при этом существующая система не сбалансирована, тогда необходимо разработать мероприятия, которые позволят усовершенствовать блоки создающие дисбаланс. Если же системы не совпадают, тогда необходимо разрыв ликвидировать. Для этого необходимо заново заново спроектировать или доработать всю систему.

В настоящее время при проектировании системы управления необходимо учитывать, что изменились роли линейных руководителей. Если в системе долгосрочного планирования линейный менеджер планировал, тогда как штабной персонал отслеживал процесс планирования.

Современный формы и методы планирования усложнились они требуют гораздо большего участия специалистов. В результате этого вырастит численность персонала, который будет занят в планировании и контроле, увеличится их ответственность и компетентность, это потребует повышения профессионального уровня. В таблице 8 приведен примерный перечень работ, которые необходимо будет выполнять специалистам (штабному персоналу). В то же время необходимо различать деятельность штабного персонала (специалистов) по планированию и ответственность линейного персонала за результаты деятельности. Ответственность состоит:

- 1) добиваться, чтобы система управления была адекватна потребностям предприятия;
- 2) обеспечивать интеграцию процессов управления: планирования, реализации и контроля;
- 3) принимать решения и брать необходимые обязательства по реализации;
- 4) направлять и контролировать деятельность по реализации;
- 5) обеспечивать достижение запланированных результатов.

Как отмечалось в главе 3, организационная структура управления предприятием зависит от реакции предприятия на внешнее окружение.



Таблица 8.

## Задачи штабного персонала по планированию и контролю

Развитие потенциала	Анализ варианта решения	Контроль процесса планирования	Контроль выполненной работы	Управление новыми проектами
Проектирование организационной структуры	Наблюдение за внешней средой	Координация планирования	Измерение продуктивности	Выявление возможностей
Проектирование систем и процедур планирования	Прогнозирование положительных и отрицательных возможностей	Интеграция планов	Диагностика отставаний	Анализ возможностей
Моделирование системы повышения квалификации руководящего персонала	Анализ потенциала	Оценка систем планирования	Выработка действий по корректировке	Создание и развитие возможностей
Пересмотр систем планирования	Выработка альтернатив	Оценка планов	Анализ действий по корректировке	
Создание систем	Анализ альтернатив		Отслеживание	

поддержки планирования			действий по корректировке	
Внедрение систем планирования				

Таблица 9.

## Определение предпочтительной реакции

Существующая		Желательная		Необходимая		Предпочтительная	
Тип	Средний уровень изменений	Соответствующая задача	Значимость в приоритетах	Соответствующая категория изменений	Значимость в приоритетах	Значимость в приоритетах	Разрыв в реакции
1	2	3	4	5	6	7	8
Производственная		Краткосрочная производительность		Очень низкая - низкая			
Конкурентная		Краткосрочная производительность		Низкая - постоянная			
Инновационная		Краткосрочный потенциал		Постоянная – быстрая			
Предпринимательская		Долгосрочный потенциал		Быстрая – очень высокая			
Административная		Гибкость Диверсификация		Диверсификация значимости в			

				приоритетах			
--	--	--	--	-------------	--	--	--

Соответственно этому тезису выбор организационной структуры необходимо начинать с определения предпочтительной реакции, данная оценка может быть проведена с помощью табл. 9.

Первоначально предприятие выясняет профиль сегодняшней реакции. Для этого необходимо использовать характеристики реакций приведенные в главе 2.3. Каждую характеристику необходимо оценивать по бальной шкале, наивысшая оценка будет означать что максимизируется конкретная задача, а низшая оценка, что не предпринимается ни каких усилий для выполнения задачи. На основе оценки каждой характеристик реакции выводится средняя оценка, которая и будет итоговой оценкой реакции. Например, минимальная оценка производственной реакции означает, что предприятие максимизирует себестоимость продукции, та же оценка конкурентной реакции – постоянные неудачи в области маркетинга.

Итоговой средний уровень реакции заносится в колонку 2 «средний уровень реакции» (табл. 9).

Следующим шагом является установка приоритетов соответствующих типов реакции, которые могут быть продиктованы задачами стоящими перед предприятием, эти задачи приведены в колонке 3. Соответственно необходимо в колонку 4 внести приоритеты этих задач, используя бальную оценку (минимальная оценка – малозначимая задача, максимальная оценка – важная задача).

Последним шагом является определение приоритетов необходимой реакции. Необходимость соответствующего типа реакции определяется двумя важными факторами:

- 1) нормой прибыли предприятия, которая будет зависеть от соответствующего типа реакции;
- 2) интенсивностью конкуренции, с которой предприятие встретится при получении прибыли.

Относительная необходимость типа реакции может быть определена с помощью следующей процедуры (табл. 10):

- 1) выделение рыночного сегмента предприятия (рыночная ниша);
- 2) определение уровня будущих изменений в рыночной нише, если их несколько – делается по каждой нише;
- 3) сгруппировать рыночные сегменты по четырем основным категориям изменчивости (колонка 1, табл. 10). Внести соответствующие обозначения в колонку 2;
- 4) Рассчитать норму суммарной прибыли за будущие 7 – 10 лет, ожидаемой в каждом рыночном сегменте предприятия. Здесь важно учесть те сегменты, которые сегодня дают минимальную прибыль, но могут приобрести значение в перспективе. Эти данные необходимо занести в колонку 3;

Таблица 10.

#### Определение необходимого типа реакции

Категория изменений	Рыночный сегмент (ниша)	Процент прибыли	Интенсивность конкуренции	Значимость в приоритетах
1	2	3	4	5
Очень низкая – низкая				
Общая				
Низкая – постоянная				
Общая				
Постоянная – быстрая				

Общая				
Быстрая – очень высокий				
Общая				

5) Для каждой рыночной ниши оценить по бальной шкале степень интенсивности рыночной конкуренции на ближайшие 5 – 7 лет. Полученный результат занести в колонку 4;

6) Произведение данных колонки 3 на данные колонки 4 даст значимость соответствующей рыночной ниши. Результат необходимо занести в колонку 5 табл.10 и колонку 6 табл. 9;

7) На основе разброса величин в колонке 6 (табл. 9) определяем значимость диверсификации потенциала предприятия. Значимость диверсификации в приоритетах будет близкой к максимальной, если этот разброс велик. Это в свою очередь означает необходимость наличия большинства имеющихся типов реакций. Если доминирующая значимость имеется у одного или двух типов реакции, значит необходимость в реакции низкая;

8) Наибольшие значения приоритетов в колонках 4 и 7 (табл. 9) занести в колонку 8. Они покажут приоритеты, которые будут эталонными, развивая соответствующие типы реакции из колонки 1 (табл. 9);

9) Из максимального значения бальной оценки вычесть величину из колонки 2 и полученную разность занести в колонку 8 (табл.9). Мы получили «разрыв в реакции», которые являются критерием относительного объема работы, необходимой для обеспечения 100% уровня реакции.

В таблице 8 приводятся, задачи которые выполняют специалисты – штабной персонал в современных системах управления. Точно также организационные структуры управления предъявляют различные

обязанности к руководящим органам предприятий, все они сведены в таблицу 11.

Принятие центральным или главным органом руководства предприятием на себя приведенных обязанностей определяется двумя факторами:

1) предпочтения высшего руководства иметь подвижную структуру управления предприятием. Отсюда и выбор формы внутрифирменной организации: холдинг-компания или конгломерат, с одной стороны, или функциональная, дивизиональная – с другой;

Таблица 11

## Обязанности руководящего органа предприятия

Реакция	Обязанности (роли)	Рекомендуемые организационные формы
Финансовая	1. Капиталовложения в филиалы	Холдинг-компания, все другие формы
	2. Контроль финансовой деятельности	Конгломерат, все другие формы
	3. Финансирование из внешних источников	Все формы
Производственная	4. Контроль прибыльности филиалов	Дивизиональная, матричная
	5. Оптимизация общезаводских прибылей	Функциональная, дивизиональная, матричная
Стратегическая инновационная + предпринимательская	6. Приобретения, слияния, управления венчурными проектами	Все формы
	7. Контроль развития	Дивизиональная,

	инициативы снизу	матричная
	8. Управление стратегическим портфелем заказов	Дивизиональная, матричная, функциональная
	9. Реакция общества	Все формы
Административная	10. Бухгалтерский учет/вознаграждения/повышение квалификации руководителей высшего звена	Конгломерат, дивизиональная, матричная
	11. Потенциал предприятия	Дивизиональная матричная
	12. Функциональный потенциал	функциональная

2) типами реакции, которые необходимы для успеха в перспективной среде. В таблице 12 представлены характеристики руководящего органа предприятия внутри каждой из организационных форм.

Штабной персонал выполняя различные функции оказывает заметное влияние на процесс организационного проектирования предприятия. Это отчасти объясняется тем, деятельность штабных (аппаратных) органов довольно таки трудно контролировать и регулировать, а при бесконтрольности они растут несообразно с потребностями предприятия.

Таблица 12

Характер ответственности руководящего органа управления предприятием для различных организационных форм

	Холдинг-компания	Конгломерат	Функциональная	Децентрализованная дивизиона	Дивизиональная	Матричная
--	------------------	-------------	----------------	------------------------------	----------------	-----------

				льная		
Финансовая	1,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3
Производственная	-	-	5	5	4,5	4,5
Стратегическая	6	6,9	6,8,9	7	6,8,9	6,8,9
Административная	-	10	10,11,12	10	10,11	10,11

Первоначально к штабу применили инструмент контроля, который назвали принцип минимального штабного персонала. Этот принцип гласит, что прибыль предприятия станет максимальной, когда соответствующие штабные (аппаратные) функции будут сведены до минимума.

Однако ретроспективный анализ показывает, что рост штабных подразделений, а также и рост выполняемой ими работы, обусловлен потребностью в новых типах организационных реакций. В табл. 13. показан рост вклада штабного персонала. Увеличение вклада штабных подразделений в результаты деятельности предприятия приводит к постепенному отказу от принципа минимального штабного персонала. Но методический аппарат технологии определения оптимального числа штабных подразделений, которая должна заменить принцип минимума, пока находится на ранней стадии разработки.

На практике штабные подразделения не однократно посягают на прерогативы линейного руководства:

1) они имеют тенденцию представлять низовым иерархиям свое профессиональное умение не как нейтральную информацию, а в виде принудительной политики предприятия;

2) готовя варианты решений для руководства, имеют тенденцию использовать свой опыт и сложность анализа, представляя вопрос в необъективном виде и придавая тенденциозный характер вариантам решения;

3) проектируя структуры и системы управления, проектируют их так, что бы они удовлетворяли потребностям высшего руководства, не учитывая нужды нижестоящих уровней управления.

Резюмируя выбор организационной структуры отмечаем, что:

- 1) функциональная структура – производственная реакция;
  - 2) дивизиональная структура – конкурентная реакция;
  - 3) матричная простая – инновационная реакция;
  - 4) многонациональная матрица – стратегическая реакция;
- множественная структура – реакция на различных рыночных секторах.



Таблица 13.

## Роль штабных подразделений в управление предприятием

Тип вклада в общее дело	Входная информация	Анализ варианта решения	Проектирование и функционирование административной системы
Тип изменения структуры			
Производственная	Затраты	Изучение трудовых процессов	Система бухгалтерского учета
	капиталовложения	Финансовые результаты	
		капиталовложения	
Конкурентная	Прогнозы	Анализ сбыта	Организационная структура
	Поведение в конкурентной борьбе	Анализ условий конкуренции	Долгосрочное планирование
		анализ производства	Информационная система для управления
			Прогнозирование
Инновационная	Перспективы рынка	Изучение конъюнктуры	Повышение квалификации управляющих
		Оценка технологии	Управление научно- техническими проектами
		Эффективность НИОКР	

Предпринимательская	Экономические, технологические, социальные, политические тенденции и нарушения известных закономерностей	Конкурентная стратегия	Планирование стратегической позиции
		Набор рыночных ниш	Управление по проблеме
		Проектирование потенциала	Стратегическое управление
		Социально-политические последствия	Управление кризисной ситуацией
			Наблюдение за окружающей средой

Таблица 14

Соответствие практических систем управления организационным структурам

Внешняя среда	Система управления	Организационная структура	Реакция
Очень низкая	Контроль	Функциональная	Производственная
Низкая	Финансовое планирование	Функциональная	Производственная
Постоянный	Аномальное долгосрочное планирование	Дивизиональная	Конкурентная
	Адекватное долгосрочное планирование	Дивизиональная	Конкурентная
Средний	Инновационное долгосрочное планирование	Простая матрица	Инновационная
Средний	Квазистратегическое планирование	Простая матрица	Инновационная
Быстрый	Стратегическое планирование	Многонациональная матрица	Предпринимательская
Высокий	Стратегическое управление	Множественная структура	Стратегическая
Высокий	Управление по проблеме	Множественная структура	административная
Очень высокий	Управление неожиданной ситуацией	Множественная структура	административная

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. Пер. с англ. Под ред. И.А. Ушакова. – М.: «Сов. радио», 1974. – 272 с.
2. Аникин А.В. история финансовых потрясений. От Джона Ло до Сергея Киреенко. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 384 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
5. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. – М.: Юрид. лит., 1997. – 400 с.
6. Батчиков С., Петров Ю. Концепция и программа стабилизации финансовой сферы России // Российский экономический журнал. – 1996. – №8.
7. Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн.1./ Ред. кол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др./ Отд-ние экономики АН СССР. Ин-т Экономики АН СССР. – М.: 1989. – 350 с.
8. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х т. Кн.II. / Ред. кол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др./ Отд-ние экономики АН СССР. Ин-т Экономики АН СССР. – М.: 1989. – 365с.
9. Валовой Д. Поиск: экономическая повесть. – М.: Современник, 1987. – 383 с.
10. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994. – 320 с.
12. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
13. Глазьев С. Как добиться экономического роста? (макродинамика в переходной экономики: упущенные возможности и потенциал улучшения) // Российский экономический журнал. – 1996. - №7 – С. 3 – 19.
14. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х томах. – М.: МНИИПУ, 1996. – том 1 – 752 с., том 2 – 720 с.
15. Госкомстат России. Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. – М.: 1998 – 640 с.
16. Грейсон Дж.К.мл., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ./Авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
17. Гуияр Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: дело, 2000. – 376 с.
18. Деминг. В.Е. Выход из кризиса. – Тверь: Альба, 1994. – 497 с.
19. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ./ Под ред. С.А. Табалиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.
20. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
21. Инвестиции и состояние основных фондов в промышленности. Материалы Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ. – М., 1996. – 120с.
22. Истоки российского менеджмента. – М.: 1997. – 172 с.

23. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США – М.: 1983. – 349 с.
24. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем./ Науч.ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлев. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
25. Качалина Л.Н. Научная организация управленческого труда – оргпроектирование. – М.: Экономика, 1973. – 255 с.
26. Кондратьев Н.Д. Избранные произведения - М.: Экономика, 1993. – 450 с.
27. Кравченко А.И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев. – СПб.: РХГИ, 1998. – 320 с.
28. Кузьмин И. Психотехнология и эффективный менеджмент. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 192 с.
29. Кукушкин С.Н. Формирование системы управления предприятием – стратегическое предпринимательство. //Теория и практика хозяйственной деятельности. Сборник материалов. Часть 1 – Пенза: 2000 – 147 с.
30. Кукушкин С.Н. Механизм организационного потенциала предприятия. // Проблемы совершенствования механизма хозяйствования: теория и практика. Часть 1. – Пенза: 2000 – 130 с.
31. Кукушкин С.Н. Выбор системы и структуры управления. // Стратегия развития предприятия в условиях рынка. Сборник материалов. Часть 1. – Пенза: 2000 – 147 с.
32. Кукушкин С.Н. Направления выхода из кризиса.// Экономические реформы в России. Сборник материалов. – СПб: Нестор, 2000 – 520 с.
33. Курс для высшего управленческого персонала. – М.: Экономика, 1970. – 807 с.
34. Лега В.В. Элементы анализа управления. – Харьков: «Основа» при Харьк. ун-те, 1990. – 156 с.

35. Лексин В., Шевцов А. Технология реформ (разработка и применение их общей организационной теории)// Российский экономический журнал 1996 №3, С. 73 – 84.
36. Львов Д. Развитие экономики России и задачи экономической науки (доклад на президиуме РАН 12 января 1999г.)// Маркетинг, 1999, №1.
37. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 416 с.
38. Максимович Г. Беседы с академиком В. Глушковым, 2-е изд. Переработанное. – М.: «Молодая гвардия», 1978. – 224 с.
39. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
40. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопорт В.С. Принципы формирования состава подразделений аппарата управления и механизма взаимодействия между ними. – В сб.: Принципы и методы формирования структур управления организациями и целевыми программами. Вып. 7, 14. М.: ВНИИСИ, 1978; Общеотраслевые научно-методические рекомендации по формированию структур управления объединениями и предприятиями. М.: ГКНТ СССР, 1978.
41. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
42. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход/ Отд-ние экон. РАН; науч.-ред. совет изд-ва «Экономика». – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 251 с.
43. Народное хозяйство СССР за 70 лет. – М., 1987 – 515 с.
44. Организационные структуры управления производством. - М.: Экономика, 1975. – 254 с.

45. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ./ Сост. И авт. предисл. В.С. Муравьев. – М.: Прогресс, 1989. – 448 с.
46. Политика промышленного развития России. Под ред. Л.Н. Володина. – М.: Эдиториал УРСС, 1999. – 128 с.
47. Попов Г.Х. Эффективное управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: экономика, 1985. – 336 с.
48. Российский статистический ежегодник. 1997. М.: Госкомстат России, 1998 – 575 с.
49. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. – М.: «Издатцентр», 1997. – 584 с.
50. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том второй. – М.: «Издатцентр», 1997. – 576 с.
51. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для Вузов / Г.З Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
52. Управленческое консультирование: В 2-х т.: Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992. – Т.1 – 319 с., Т.2 – 350 с.
53. Фостер Р. Обговление производства: атакующие выигрывают: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. Ст. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1987. – 272 с.
54. Хейне П. Экономический образ мышления. – Пер. с англ. Издание второе, стереотипное. – М.: Изд-во «Дело» при участии Изд-ва «Catallaxu», 1993 – 704 с.
55. Хэзлитт Г. Типичные ошибки государственного регулирования экономики. – М.: Серебряные нити, 2000. – 160 с.
56. Шамхалов Ф.И. Государство и экономика: (власть и бизнес)/ Отд. Экон. РАН; науч.ред. совет изд-ва «Экономика». – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 414 с.

57. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт», 1994. – 160 с.
58. Шургалина И.Н. Реформирование российской экономики. Опыт анализа в свете теории катастроф. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 1997. – 221 с.
59. Эффективность государственного управления: Пер. с англ./ Общ. ред. С.А. Батчикова и С.Ю. Глазьева. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», Российский экономический журнал, Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. – 848 с.
60. Buckley W. Sociology and modern systems theory. – N.Y. – 1967
61. Glueck W., Dennis D. Bureaucratic, democratic and environmental approaches to organization design. – Journal of Management Studies, 1972, May
62. Montanari J. Managerial Discretion: an expended model of organization choice. – Academy of Management Review, 1972, Apr.
63. Interorganization theory. Kent, 1975.
64. Melchner A. A systems model. – In.: Modern Organization Theory. Kent, 1973.
65. Lunhans F., Stewart T. A general contingency theory of management. – Academy of Management Review, 1977, Apr.
66. Litshert R., Benham T. A conceptual model of strategy formation. - Academy of Management Review, 1978, Apr.
67. Van de Ven A.H. A framework for organization assessment. – Academy of Management Review, 1976, Jan.
68. Dyson K.H. Institutional government: a new perspective in organization theory. – Journal of Management Studies, 1976, May.

69. Young S. Organization as a total system. – In: Management: a Decision-making Approach. California, 1968.
70. Starr M. Management science and management. – In: Contemporary Management: Issues and Viewpoints. N.Y., 1974.
71. Forrester J. Industrial dynamics – after the first decade. – Management Science, 1968, vol. 14, N7.
72. Beer S. Brain of the Firm. N.Y., 1972.
73. Dale E. Planning and developing the company organization structure: AMA Research Report Number 20. N. Y., 1952.
74. Chandler A. Strategy and structure, MIT Press. Cambridge (Mass.), 1962.
75. Lorsch J., Allen J. Managing Diversity and Interdependence. Boston, 1972.
76. Stieglitz H. On concepts of corporate structure: Economic determinants of organization. – The Conference Board Record, 1974, vol. XI, N2.
77. Davis R. Fundamentals of Top Management. N.Y., 1951.
78. Samuel J., Mauheim B. Multidimensional approach toward a typology of bureaucracy. – Administrative Science Quarterly, 1970, vol. 15.
79. Newschell R.E. Management by systems. N.Y., 1952.
80. Simon H.A. Administrative behavior. N.Y., 1947.
81. Simon H.A. Models of man. N. Y., 1956
82. Mockler R. J. Situational theory of management. – Harvard Business Review, 1974, N3.
83. Hellriegel D., Slocum J/ Organizational Design: a Contingency Approach. – Business Horizons, 1973, N 2.
84. Kilmann R. Social systems design: Normative theory and MAPS design technology. N.Y., 1977
85. Kuznets S. Modern Economic Growth: Rate Structure and Spread. New Haven, London, 1966; Kuznets S. Total Output and Production Structure. Cambridge, 1971.

86. Davis R., Harrison M., Wheatarobt S. (eds.). *The Economic Transformation of the Soviet Union. 1913 – 1945.* Cambridge, 1994.
87. Ofer G. *Soviet Economic Growth (1928 - 1985).* – *Journal of Economic Literature*, 1987, vol XXV, p. 1778.
88. *Proceedings of 3<sup>rd</sup> Int. Conf. – Frankfurt 14 – 15, 1988, June*, p. 173 – 180.
89. *Fortschriftliche Betriebsführung und Industrial Engineering:.* – 1987, V. 36, N12, p. 52 – 58.
90. *Quality Progress*, 1989, V 17, N 10, p. 22 – 24.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Часть I. КРИЗИС РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ.....	4
Глава 1. Природа кризиса.....	4 – 19
Глава 2. Природа экономического кризиса в России.....	20 – 52
Глава 3. Результат экономических реформ. Углубление кризиса.	53 – 72
Глава 4. Причины кризисного состояния российских предприятий.....	73 – 78
Глава 5. Направления выхода из экономического кризиса. ....	79 – 103
Глава 6. Реформирование управления предприятием.....	104 - 117
Часть II. РЕФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	118
Глава 1. Природа организации и организационная наука.....	118 – 125
Глава 2. Типы организаций и подходы к их построению.....	126 – 170
Глава 3. Эволюция систем и структур управления.....	171 – 197
Глава 4. Выбор системы управления и построение организационной структуры.....	198 - 212
Библиография	213 - 220

---