

УДК. 316.334.23

Ценностные факторы как регуляторы управленческой деятельности и процессов организационно-культурных изменений

Д-р экон. наук, профессор **Василенок В.Л.** fem1421@yandex.ru

Канд. соц. наук **Бразевич Д.С.** brazevich1986@mail.ru

Канд. пед. наук **Герасимова А.Ю.** 4383839@mail.ru

Университет ИТМО

191002, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

Рассматриваются новые условия развития принципов и регуляторов управленческих решений, а так же трансформация подходов и методов к формированию стратегии управления организацией. В парадигме стратегического менеджмента доминирует методологический подход, применение которого позволяет оценивать ожидаемые перспективы развития организации на основе осуществления последовательности шагов – анализа, выбора и реализации стратегии управления организацией. В глобальной конкурентной среде, менеджерам организаций должны постоянно пересматривать и обновлять свою работу, в частности, о применении различных управленческих инструментов. Выбор подходящих инструментов управления для организации требует рассмотрения характеристик известных инструментов, сравнение различных инструментов, и рассмотрение требований и условий организации. Прямое сравнение различных инструментов управления невозможно, так как их содержание и связано с методологическими различиями. Основная цель заключается в изучении влияния важных организационных факторов на использование отдельных инструментов управления в организациях. Таким образом, модели использования инструментов управления в различных областях по всему миру, влияние отдельных организационных факторов, т.е. образование, должность, и годы работы, по использованию инструментов управления в организациях, и влияние линейной комбинации выбранных факторов на использование инструментов управления в организациях.

Статья посвящена развитию методологического подхода к оцениванию качества управленческого решения на основе систематизации факторов, оказывающие влияние на процесс принятия управленческих решений. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: изучение точек зрения на проблему выделения факторов принятия управленческих решений; выбор метода систематизации, факторов принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управленческие решения, менеджмент, организация, управление, факторы, организационная структура, система, оплата труда, подходы.

doi:10.17586/2310-1172-2016-9-1-62-74

Valuable factors as regulators of administrative activity and processes of organizational and cultural changes

D.Sc., professor **Vasilenok V.L.** fem1421@yandex.ru

Ph.D. **Brazevich D.S.** brazevich1986@mail.ru

Ph.D. **Gerasimova A.Yu.** 4383839@mail.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, st. Lomonosov, 9

The article deals with the new conditions of development of the principles and regulatory management solutions, as well as the transformation of methods and approaches to the formation of the company management strategy. In the paradigm of strategic management is dominated by the methodological approach, the use of which allows to estimate the expected prospects of development of the organization through the implementation of a series of steps - analysis, selection and implementation of organizational management strategy.

In the global competitive environment, managers of organizations must continuously review and update their work, in particular on the application of the various management tools. The selection of suitable management tools for organizations requires consideration of the characteristics of known tools, a comparison of different instruments, and the consideration of the requirements and conditions of the organization. Direct comparison of different management

tools can not be because their content and related methodological differences. The main goal is to study the influence of important organizational factors on the use of certain management tools in organizations.

Thus, the model of management tools used in different areas around the world, the influence of individual organizational factors - ie, education, position and years of work on the use of management tools in organizations, and the effect of a linear combination of selected factors on the use of management tools in organizations.

The article is devoted - development of a methodological approach to the evaluation of the quality of management decisions on the basis of systematization of the factors influencing the process of decision-making. Achieving this goal involves the following tasks: study of points of view on the problem of allocation of factors of managerial decision-making; the choice of method of systematization, management decision-making factors.

Keywords: management decisions, management, organization, control, factors, organizational structure, system, salary, approaches.

В статье обоснована методология исследования стратегии управления организацией на основе синтеза, методологического подхода, базирующегося на научных принципах (системности, комплексности, перекрестной проекции, динамичности, конструктивности, синергизма) конкретизированы методологические основы процесса разработки и реализации метода (стратегического анализа, матричных, экспертных оценок, теории игр); предложена концептуальная модель механизма разработки и реализации стратегии управления коммерческой организацией на основе формирования и развития инвестиционного капитала.

Менеджмент выделился в самостоятельную область научного знания в конце XIX – начале XX в. К этому же времени относятся и первые работы ученых и практиков, попытавшихся обобщить накопленный опыт в области управления и сформировать основы научного управления. Во второй половине XIX в. в системе управления производственной деятельностью внимание к социальным и социокультурным параметрам и характеристикам труда было относительно слабо выражено. Аксиология еще не проникла в сферу организации труда и управления, доминировал принцип максимизации прибыли через минимизацию затрат на рабочую силу, выразившийся в увеличении рабочего дня, эксплуатации женского и детского труда и т. п. Управленческая система основывалась на тотальном контроле работодателя и администратора за наемными работниками. Система стимулирования труда предполагала акцент на негативном санкционировании через систему производственных наказаний и штрафов. Во второй половине XIX – начале XX в. формируется представление о возможностях увеличения производительности труда, за счет изменений его условий и организации, использования более дифференцированной системы оплаты труда. Складывается так называемая «научная школа управления» (или «школа научного менеджмента»), которая объединяет таких ученых и практиков, как Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантт, Г. Форд, Г. Эмерсон. Ф.У. Тейлор сформулировал научные принципы управления, сводящиеся к внедрению на производство экономных методов работы, систем профессионального отбора и обучения

кадров, рациональной расстановки кадров, принципа сотрудничества администрации и работников.

Придерживаясь рационалистического подхода к организации производства, Ф. Тейлор постулировал следующие идеи научного менеджмента:

1. Нормирование (структурирование и количественное измерение труда).

2. Исследование соотношения времени и задачи (связь времени на выполнение работы с нормами оплаты труда).

3. Систематический отбор и обучение (необходимость постоянного профессионального роста персонала).

4. Денежные стимулы (эффективный менеджмент предполагал вознаграждение за конечный результат, но не за деятельность). Следует отметить, что Ф. Тейлор рассматривал мотивацию труда несколько упрощенно, сводя ее к построению разумной системы материальных стимулов. Как отмечал Ф. Тейлор: «То, что максимальное благо для нанимателя вместе с максимальным благом для лиц наемного труда должны быть двумя главными целями управления, представляется настолько самоочевидным, что об этом можно было бы и не говорить. ...Что касается научного менеджмента, то он исходит из ...тезиса об общности интересов сторон; благополучие нанимателя не может быть сколько-нибудь продолжительным, если оно не сопровождается благополучием рабочих, и vice versa, то есть наоборот» [4, с. 9]. Консенсус интересов сторон производственного процесса виделся ему в качестве оснований оптимизации и построения хронометража промышленного труда. Ф. Тейлор, как и его современники, руководствовался утилитаристской концепцией человека, принадлежащей И. Бентаму, согласно которой цели работников следовало привести в соответствие с целями организации. С другой стороны, Тейлор отвергает присущий викторианской «диккенсовской» Англии периода промышленного переворота принцип максимизации прибыли за счет сокращения издержек на оплату труда. Не является аксиоматическим для Ф. Тейлора и принцип повышения производительности труда любой ценой, по справедливому мнению Дж. Шелдрейка, безосновательны его обвинения в том, что: «...он якобы считал рабочих чем-то вроде роботов и стремился единственно к росту уровня производства,

полностью пренебрегая при этом человеческим фактором. Вместо этого мы имеем дело с требованием обеспечения возможности роста рабочих в зависимости от их квалификации и с осознанием того, что благосостояние рабочих никогда не должно приноситься в жертву цели извлечения максимальных прибылей» [2, с. 44]. В работах Ф. Тейлора прослеживается попытка достичь синергии ценностей руководства и наемных работников, построить на основе инструментальной рациональности и рационализации устраивающий и непротиворечивый микромир трудового коллектива. Исследование внутренней среды предприятия в концепции научного менеджмента предполагает внимание к индивидуальной мотивации работника, его заинтересованности в постоянном трудовом росте, повышении реальной квалификации. Сталкиваясь с противодействием своей деятельности со стороны работодателей и профсоюзов, Ф. Тейлор акцентируется на явлениях, наблюдающихся во внутригрупповой среде трудового коллектива, открывая для науки феномен группового давления. Сознательное ограничение нормы выработки он назвал рестриционизмом, то есть «работой с прохладцей», «притворством». Руководствуясь утилитаристской концепцией сочетания интересов индивида и коллектива, Ф. Тейлор не акцентируется на понятии «ценность», что, в свою очередь, все-таки не дает оснований для приписывания его подходу полного отсутствия интереса к данной проблематике. Безусловно то, что Ф. Тейлор не разграничивает понятия «интерес» и «ценность» и не интерпретирует различия между «целями» и «интересами». Специфика его научной лексики обусловлена не только задачами прикладной рационализации производства, но и отсутствием должного внимания к аксиологической проблематике на данной стадии развития научного знания. Этот же вывод можно полностью отнести и к деятельности Г. Форда, развивавшего идеи Ф. Тейлора в области организации производства, и Г. Гантта, утверждавшего примат «человеческого фактора» в управлении, а также обратившего внимание на важность явлений лидерства и авторитета в организации.

Тем не менее, Ф. Тейлор недвусмысленно обозначает перспективу применения теории научного менеджмента, которая видится ему в изменении «отношений», что является предвосхищением понимания значимости ценностного аспекта управления. Равным образом, такая же революция, затрагивающая отношение к коллегам по работе, к работникам и ко всему кругу насущных проблем, должна произойти и в сознании управленцев – мастера, заведующего, владельца предприятия, совета директоров. Без этой ментальной революции с обеих сторон использование научного менеджмента невозможно» [4, с. 27]. К «административной школе управления» относится деятельность А. Файоля.

Он выделил четырнадцать принципов управления, большая часть которых относится к его социальным факторам. Заключительный четырнадцатый принцип управления – «корпоративный дух» интерпретируется как созидание и поддержание определенной гармонии в организации. Рассматривая третий элемент управления – «распорядительство», А. Файоль писал: «Стремитесь к установлению в коллективе такой атмосферы, которая стимулировала бы единение, энергию, инициативу и лояльность работников» [3, с. 99].

Подобно и Ф. Тейлору, А. Файоль делает акцент на необходимости «единения персонала», обеспечивающегося, в том числе, централизацией функций, единством распорядительства и эффективной системой связи с подчиненными. А. Файоль во многом предвосхитил концепции мотивации в теории управления, однако связывал трудовую стимуляцию в большинстве своем с позицией, профессиональными и личностными характеристиками руководителя. Гармония производственных отношений так же, как и у Ф. Тейлора, мыслится А. Файолем в утилитаристском совпадении целей и интересов руководства и наемных работников, подчинении индивидуальных интересов общим (шестой принцип управления). Супруги Ф. и Л. Гилберты занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе (так называемых «трудовых движений»), а также исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Тем не менее, в исследованиях Л. Гилберта делается акцент на психологических аспектах организации труда, оптимизирующих трудовые движения и минимизирующих усталость наемных работников, что определенным образом выводит ее работы за рамки традиционного «научного менеджмента». Г. Эмерсон в труде «Двенадцать принципов производительности» (1931) изложил свои взгляды на рационализацию производства, акцентировавшись на факторе устранения потерь и издержек, а также организации вертикальной штабной структуры управления. Г. Эмерсон сформулировал следующие принципы управления (производительности): точно поставленный идеал (или цель); здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина (важнейшим регулятором человеческого поведения являются правила организации); справедливое отношение к персоналу; организация эффективной системы учета; диспетчеризация; нормы и расписания; нормализация условий; нормирование операций; фиксированные стандартные условия; вознаграждение за производительность. Следует отметить, что в работах Л. Гилберта и Г. Эмерсона происходит определенный, но еще достаточно слабый поворот к проблематике социальных и социально-психологических факторов управления. В работах Г. Эмерсона формулировка идеала, цели организации и внутриорганизационных

норм и правил признается важнейшим атрибутом системы управления.

Однако данная система основывается на оптимизации принципов системной, инструментальной рациональности, необходимости целерационального поведения работников, что выводит его работы за рамки ценностно-рациональной проблематики в теории управления. Главной «ценностью» для наемного работника в школе научного менеджмента еще признается материальное стимулирование, но в трудах последователей Ф. Тейлора происходит постепенный поворот к проблематике «отношений», социальных и социально-психологических факторов социально-трудовых отношений. Корреляций между уровнем оплаты труда и трудовым поведением, стремлением к служебному и профессиональному росту для объяснения факторов роста производительности труда оказывается явно недостаточно. В защиту аргументации представителей школы научного менеджмента и административной школы управления («тейлоризма» и «файолизма») можно указать на фактор быстрого развития капитализма и капиталистических социально-трудовых отношений во второй половине XIX – первой половине XX в. Промышленные рабочие из «бессловесных машин» периода первоначального накопления капитала и индустриализации превращаются в более значимый и (в теории К. Маркса) осознающий и отстаивающий свои интересы социальный класс. Нарастает общественное разделение труда в капиталистической экономике, растет уровень оплаты труда в индустриальном производстве в соответствии с растущими квалификационными требованиями, происходит внутренняя дифференциация рабочего класса, выражающаяся в появлении высокооплачиваемых и высококвалифицированных рабочих. Для верхних слоев рабочего класса становятся характерны более разнообразные типы мотивации трудовой деятельности, в которых доминирование фактора материального стимулирования труда подвергается атаке факторов нематериальной мотивации. Таким образом, утрированные утилитаристские описания «экономического человека» и исследования факторов его трудового поведения, характерные для «тейлористов» и «файолистов», снимаются самой практикой их реализации на развивающемся капиталистическом производстве. Исследования в сфере управления М. Вебера ученые, занимающиеся проблемами генезиса и развития теоретико-управленческой мысли, относят к классической школе управления (Л. Урвик, Г. Черч, Д. Муни, А. Рейли) или выделяют в отдельную «бюрократическую школу управления», констатируя роль Вебера в качестве основоположника классической теории бюрократии.

Формализованная бюрократия, по мнению М. Вебера, складывается именно как механизм управления, более эффективный, чем все предыдущие формы реализации власти. Постепенно в крупных

социальных организациях бюрократическая форма управления вытесняет патримониальную.

Формализованный характер деятельности бюрократии основывается на инструментальной рациональности и целерациональном действии и, казалось бы, здесь нет места для «ценностей» и ценностно-рациональной ориентации поведения агентов системы. Однако веберовские концепции «призвания» и «служения», раскрываемые им в привязке к протестантской трудовой этике, являются первыми аргументами против данного взгляда. Помимо этого, структура карьеры, связанная с иерархией бюрократии, влияет на мотивацию и обязательства работников – эта мысль, выраженная у М. Вебера, не получила развития в школе научного менеджмента. Специфические формы бюрократической мотивации поддерживаются в организационной структуре идентификацией работников со стабильной, безопасной и престижной деятельностью, повышением статуса, различными вознаграждениями. Даже если работники, с одной стороны, сопротивляются бюрократизации контроля, выражающейся в выполнении задач согласно предписанным строгим правилам и нормам, с другой стороны, они охотно принимают правила в сфере служебных отношений, касающихся отбора, подготовки и продвижения персонала. Таким образом, ценностями в процессе осуществления бюрократической деятельности могут выступать сами механизмы ее реализации и сопутствующие им механизмы карьерного продвижения.

Это явление рассмотрено, например, в структурно-функциональной теории аномии Р. Мертон в качестве одного из «типов аномийных адаптаций» – ритуализма, при котором индивид или группа, отрицая внутригрупповую систему ценностей и норм, тем не менее, придерживаются механизмов их достижения. То есть, отвергая общеорганизационные терминальные ценности, работник может придерживаться инструментальных ценностей, легитимных в организации, но интерпретируя их для себя в качестве личностных терминальных. Концепция бюрократического управления М. Вебера носит черты идеально-типической конструкции, имеющей более умозраительный, чем практический характер.

П. Блау указал на два основных уязвимых момента в веберовских теоретических построениях: «...дав описание функций различных элементов, он не учел ни их дисфункций, ни конфликтов, возникающих между составляющими систему элементами... Другое обвинение, выдвигаемое против веберовского анализа, заключается в том, что он обращал внимание только на формально создаваемые аспекты бюрократии, игнорируя неформальные отношения и несанкционированные шаблоны поведения, развивающиеся в рамках формальных организаций» [1, с. 100]. Представители классической школы управления Л. Урвик, Г. Черч, Д. Муни и А. Рейли явились во многом продолжателями проблематики М. Вебера,

акцентируясь на формальной организации труда и формальных аспектах управления. Л. Урвик уделял внимание разработке основных функций администрирования, выделив принципы построения формальной организации. Г. Черч акцентировался на структурных проблемах производства и управления на предприятии, пытаясь концептуализировать общие правила организации труда. А. А. Максименко, Д. Муни и А. Рейли в совместной работе «Принципы организации» (1939) интерпретировали социальную организацию в телеологическом аспекте как форму объединения людей для достижения общей цели. Помимо этого, критерием эффективности при проектировании, построении и управлении социальной организацией явился критерий формализации трудовых и управленческих отношений. Социальная организация, по их мнению, тем более эффективна, чем формализованная в ней внутренняя среда и управленческие процессы. Таким образом, Д. Муни и А. Рейли доходят до определенной методологической границы в применении по отношению к человеческим сообществам системных инструментальных критериев рационализации. Во многом данный подход явился своеобразной данью философии и методологии утилитаризма и прагматизма. Классическая школа рассматривала управление как универсальный процесс, включающий комплект взаимосвязанных функций, где индивид выступал в качестве ценного для управленца социального ресурса, эффективность реализации которого заключалась в строгой формализации его трудовых операций и решений. Трудовое поведение и сознание работников рассматривается в привязке к целевой функции социальной организации и консенсусу относительно ценностно-нормативной системы во внутриорганизационной среде. М. Фоллетт в своей концепции управления подчеркивала важность интегративного единства в социальных организациях, критикуя искусственную границу, проводимую между работниками и менеджерами в прежних теориях управления. Участие в производственном процессе всех субъектов труда она интерпретировала как динамический процесс сотрудничества с целью достижения компромисса, а механизмом данного процесса являлся конструктивный конфликт.

Наемные работники рассматривались как активные субъекты трудовых отношений, «участвующие в управлении», достигающие совместно с менеджерами общих организационных целей и разделяющие с ними общую «кумулятивную ответственность». Как отмечает Дж. Шелдрейк, «используя некоторые положения гештальт-психологии, а также некоторые элементы идеалистического и коллективистского подходов, Фоллетт исходила из спорной посылки, в соответствии с которой организации обладают общностью цели.

Роль управления сводится к обеспечению ее достижения путем координации усилий и распространения корпоративных идей» [2, с. 137]. Однако внимание М. Фоллетт к проблемам групповой

динамики, психологическим аспектам управления, межличностным отношениям внутри групп, соотношению рационального и гуманистического подходов в управлении, роли социального конфликта в достижении внутригруппового согласия и конформизма делают ее вклад в управленческую теорию первой половины XX в. поистине революционным. Интегративное единство, рассматриваемое М. Фоллетт как основная организационная ценность, достигаемая в процессе управления, в свою очередь, невозможно без определенного компромисса между работниками и менеджерами относительно основных терминальных и инструментальных ценностей в организационной культуре. Господствующий в этот период развития социально – гуманитарного знания образ общества как интегрированного целого, стремящегося преимущественно к равновесию, восходящий к работам Э. Дюркгейма и достигший пределов развития в работах представителей структурно- функциональной теории (прежде всего Т. Парсонса), преодолевается М. Фоллетт в ее концепции конструктивной роли трудовых конфликтов и споров.

Ситуационный подход концентрируется на том, что выбор управленческого решения определяется ситуацией. Поскольку существует большое количество факторов, влияющих на систему, то не существует единого "лучшего" способа управлять организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Целостно-эволюционный или когнитивный подход – это подход к формированию, накоплению и использованию знаний об эволюции ее целостности в условиях изменений.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Организации образуются группой людей с целью достижения эффектов, один человек не может достичь эффектов индивидуально. Лучшие результаты создают, как следствие организационной эффект, который направляет организации для достижения организационных целей.

Для достижения этих целей организации создают внутренний порядок и отношения между организационными частями, которые могут быть описаны в организационной структуре. Все организационные детали вместе с отношениями и механизмами их координации имеют важное значение для надлежащего функционирования любой организации. Организации находятся под влиянием многих факторов, которые приходят из их динамики окружающих или из самой организации. Из-за статического характера организационной структуры, организации иногда не могут отвечать требованиям эффективности и адаптивности. Влияние факторов на организационную структуру традиционно делится в двух основных факторов. Это факторы, определяющие структуру, цели и деятельность организации, могут быть сгруппированы во внешние факторы и внутренне

факторы. Внешние факторы это факторы от благоприятной среды которые не находятся под контролем организации, но влияют на его структуру и развитие. Они включают в себя экономические факторы, которые определяет экономическая ситуация, социально-экономические факторы, которые определяются социально-экономическими условиями, в которых организация работает; и политико-административные факторы, которые определяют правовые и организационные границы варианты. Внутренними факторами являются организационные характеристики, которые создают основу для измерения и сравнения организации. Они включают в себя программное заявление организации и организационные инструменты. Организационная структура определяется как "установленная модель отношений между компонентами части компании (способами, которая компания обладает). Формально определены рамки задачи организации и власти отношения". формально разделены, сгруппированы и скоординированы. Структура организации показывает устойчивую конфигурацию в задачах и деятельности.

Другими словами, организационная структура представляет собой набор методов, через которые, организации делится на отдельные задачи, а затем создают гармонию между различными обязанностями. Организационная структура это способ ответственности их сила распределена, и процедуры работы проводятся, в том числе организационно.

Структура в одном смысле является расположением обязанностей использовать для работы то что предстоит сделать. В другом смысле, структура это архитектура бизнеса: компетентность, лидерство, талант, функциональные отношения и расположение. Структура определена в качестве основы для организации, чтобы включить иерархические уровни и пролеты ответственности, роли и позиции, и механизмы для интеграции и решения проблем. Стратегией управления организацией можно определить как совокупность экономических и управленческих отношений, возникающих между субъектами стратегического процесса и обеспечивающих реализацию их интересов в эффективном использовании инвестиционного капитала с целью его воспроизводства, сохранения конкурентных преимуществ организации и достижения социально-экономического эффекта в нестабильной внешней среде.

При формировании стратегии управления организацией можно выделить несколько взаимосвязанных аспектов, таких как институциональный, экономический, нормативно-правовой, информационно-аналитический, когнитивный.

Методологическими принципами исследования являются: системность, комплексность, динамичность, принцип перекрестной проекции, конструктивность, синергизм. Отличие предлагаемого комбинированного подхода заключается в том, что синтез подходов

позволяет определить стратегию не только с точки зрения взаимодействия ее элементов в конкретный момент, но и изучить ее в развитии, а использование положений о перекрестной проекции позволяет раскрыть взаимосвязь внутриорганизационных процессов и процессов изменения внешней среды функционирования организации, что дает возможность создать «познающую, самообучающуюся организацию» для эффективной реализации стратегии.

Предложенный методологический подход к исследованию стратегии управления организацией в современных условиях глобализации и информатизации экономики позволил конкретизировать методологические основы процесса разработки и реализации стратегии управления организацией.

Они базируются на синтезе динамического, холистического, субъективно-объективного подходов, положениях школ обучения, конфигурации и власти, с применением научно-концептуальных; стратегически ориентированных; институциональных; эффекто-ориентированных; процессных; организационно-тактических групп принципов. Группа научно-концептуальных принципов (системности, научной обоснованности, динамичности, соответствия, комплексности, интеграционности, инновационности, историзма) создает научную основу выявления причинно-следственных взаимосвязей элементов стратегического процесса. Группы стратегически ориентированных принципов к разработке стратегии управления организацией предполагает возможность оценки ситуации в долгосрочной перспективе и ее регулирования в конкретной конкурентной среде.

Стратегическое руководство предоставляет методы, которые направлены организациям, когда они решают, от их назначения и лучшие бизнес - практики, которые имеют решающее значение для сохранения конкурентоспособности. Будучи в состоянии учиться и адаптироваться стал жизненно важным для обеспечения устойчивости. Отказ, чтобы иметь возможность адаптироваться к изменяющейся технологии, изменение климата, и экономическими факторами рисков организации устаревают.

Остальные успешно требуют другой способ мышления о том, как мобилизации ресурсов, и предоставления услуг. Стратегическое руководство балансирует сфокусированной аналитической перспективе к человеческому измерению стратегии решений. Важно вовлекать весь бизнес в диалоге стратегии для того, чтобы заложить основу для построения выигранных организаций, которые могут определить, совершают, регулировки и адаптации их стратегии быстро, как требуется. Лидеры лицом продолжающегося вызов о том, как они могут оправдать ожидания тех, кто положил их там. Решение этих ожиданий как правило, принимает форму стратегических решений и действий. Для стратегии чтобы добиться успеха руководитель должен иметь возможность регулировать его, как того требуют условия.

Но лидеры не могут узнать достаточно, достаточно быстро, и делать, достаточно самостоятельно эффективно адаптировать стратегии, а затем определить, форму и выполнять организационно ответ. Если лидеры, чтобы выиграть они должны полагаться на подготовленных умах сотрудников всей организации, чтобы понять стратегические намерения, а затем и осуществлять текущую стратегию и адаптировать ее в режиме реального времени.

Отличительной чертой методологического подхода является то, что разработки и реализации стратегии управления организацией рассматривается как процесс индивидуального выбора субъектов стратегического процесса и системного взаимодействия в диалектическом развитии, с учетом причинно-следственных взаимосвязей и соподчиненности.

На основании данного методологического подхода разработана концептуальная модель формирования и реализации стратегии управления организацией. Особенностью модели является формирование механизма, внедрение которого обеспечит разработку и непрерывную реализацию стратегии управления организацией с целью достижения стратегических приоритетов ее развития на основе эффективного использования инвестиционного капитала и удовлетворения экономических интересов субъектов стратегического процесса. В содержании механизма раскрывается цель, предмет, объект, субъект, функции, фазы формирования и реализации стратегии управления организацией.

В качестве объекта рассматривается стратегия управления организацией, отражающая формы реализации экономических интересов его субъектов посредством выбора направлений вложения инвестиционного капитала. Данный механизм выполняет следующие функции: селективную; аналитическую; процессную; функцию компромисса интересов собственников инвестиционного капитала и влиятельных групп; функцию реализации стратегии; контрольную функцию.

Взаимосвязь этих функций находит отражение в процессе разработки и реализации стратегии, который осуществляется по алгоритму, представляющему собой параллельно-последовательную взаимосвязь следующих фаз (этапов): стратегической диагностики возможностей внешней и внутренней среды организации; разработки стратегии управления организацией в процессе ее реализации, включающей разработку стратегических инициатив; стратегический выбор на основе поиска компромисса интересов собственников организации; формулирование стратегии управления организацией; многокритериальную оценку стратегического выбора; контроля соответствия возможностям внешнего окружения параметров стратегической карты.

В соответствии с предложенным комбинированным методологическим подходом, принципами и механизмом формирования стратегии

сущности процесса разработки стратегии управления организацией как категории управления определяется управленческими отношениями по поводу выбора из множества стратегических инициатив такой их совокупности, которые персонифицируют экономические интересы субъектов стратегического процесса. Выбор конкретного метода и анализ факторов, влияющих на стратегическое развитие организации, зависит от таких параметров, как размер организации, стадии жизненного цикла отрасли, факторы внешней и внутренней среды. Данная совокупность методов применяется для поиска направлений развития коммерческой организации с целью дальнейшей их конкретизации в форме стратегических инициатив. Вторая фаза – формирование стратегии управления организацией, включает в себя: разработку стратегических инициатив; стратегический выбор на основе поиска компромисса интересов собственников организации; формулирование стратегии управления организацией; многокритериальную оценку стратегического выбора.

Отметим, что стратегические инициативы, – это набор различных частных стратегий, позволяющих реализовать экономические интересы собственников организации, во всем их многообразии, в рамках ограничений на использование имеющихся ресурсов и компромисса интересов. Каждая стратегическая инициатива предоставляет собственнику разные возможности вложения инвестиционного капитала. Много-факторность выбора стратегии управления организацией и высокая динамика внешнего окружения во многом, на наш взгляд, определяет необходимость разработки набора стратегических инициатив, на основе матричных моделей, экспертных методов и методов теории игр, из которых и осуществляется выбор и формулирование стратегических направлений вложения инвестиционного капитала в процессе их реализации. Выделим пути, которыми инвестиционный капитал вносит вклад в экономические результаты.

Во-первых, он лежит в основе процесса роста стоимости бизнеса. Во-вторых, он является базой для диверсификации существующих и создания новых продуктов и услуг, позволяющих расширить существующие и формировать новые рынки. В-третьих, он влияет на эффективность реализации стратегии управления организацией.

Следует подчеркнуть, что разнообразие экономических интересов и ограниченность инвестиционных ресурсов собственников организации порождают условия для конфликта их интересов.

Поэтому при выборе стратегических инициатив необходимо и возможно установление компромисса интересов между всеми субъектами стратегического процесса. На этапе реализации стратегии управления организацией предлагается использовать систему бизнес-планов, стратегические карты, системы бюджетирования и контроллинга.

Реализация стратегии посредством составления системы бизнес-планов и стратегических карт дает возможность осуществить переход от формулирования стратегических инициатив к ее поэтапной реализации и контролю посредством составления системы стратегических и текущих бюджетов. Отличительной особенностью применения инструментов реализации стратегии является использование принципа «двойной петли».

Процессы принятия управленческих решений занимают центральное место в управленческой деятельности, т.к. именно они в наибольшей мере определяют как содержание этой деятельности, так и ее результаты.

Управление, определяется как социальный процесс, который включает в себя ответственность за экономическую и эффективное планирование и регулирование деятельности организации для выполнения заданных целей, а объект управления в современных условиях представляет собой сложное динамическое образование, включающее большое число взаимодействующих сторон, поэтому следует признать невозможность получения полного представления о его деятельности на основе традиционной системной методологии. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен

Управление превратилось в надежную и инновационную силу, на которой наше современное общество зависит от материальной поддержки и национального благосостояния.

Управленческое решение представляет собой основной инструмент управляющего воздействия. Именно от качества принятия и эффективности реализации управленческих решений в значительной степени зависит успех всей организации. Управление – совокупность действий, выбранных на основании определенной информации и направленных на поддержание или улучшение функционирования объекта в соответствии с целью функционирования и алгоритма (имеющихся программ).

Функции управленческого процесса, т.е. то, что обычно делает руководитель, как это описано в третьей части, имеют прямое отношение к ситуационным переменным. Через процесс управления руководители создают и реализуют набор внутренних переменных, т.е. организацию. Процесс управления является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех организации. Планирование является важным звеном между настоящим и будущим, которое повышает вероятность достижения желаемых результатов. Это логическое мышление через цели и решения относительно того, что должно быть сделано таким образом, чтобы достичь цели организации.

«Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем, что-либо другое компетентность в данной области

отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, – эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги».

Профессиональный менеджер должен владеть технологиями разработки, принятия и реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно.

Решение – это акт выработки окончательного суждения. Другими словами, выбор определенного курса действий из возможных альтернатив. Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки: возможность выбора из множества альтернативных вариантов; – наличие цели;

Решение будет компетентным, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой.

Выбор управленческого решения неоднозначен и во многом зависит от влияния различных факторов на процесс его принятия. Перечень этих факторов и спектр их воздействия достаточно широки.

Принятые решения не должны противоречить жизненным установкам и ценностям; – сложившуюся ситуацию подвергните серьезному анализу. Разработка, принятие и реализация решений являются концентрированным выражением самой сущности менеджмента.

Решение – это выбор альтернативы. Ориентируясь в широком спектре профессиональных ценностей, выбираются те из них, которые наиболее тесно связаны с доминирующими потребностями собственного личностно-профессионального развития.

В этой связи актуальность темы статьи не вызывает сомнений. Проблемам научной обоснованности управленческих решений посвящены работы многих отечественных и зарубежных исследователей. Однако использование различных подходов к управлению, рассмотрение процесса принятия управленческих решений в различных условиях порождают все больше спорных вопросов и выявляют некоторые противоречия. Несмотря на достаточно большое количество публикаций, связанных с проблематикой разработки, принятия и реализации управленческих решений, исследование факторов принятия управленческих решений сложно назвать проработанным.

Прежде всего, это связано с постоянно изменяющимися условиями внутренней и внешней среды организации, с возрастающей сложностью управленческих проблем. Поэтому исследование факторов принятия управленческих решений, их взаимосвязей, уровня и направления их влияния требует дальнейшего исследования. Фактор – это момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении. В теории принятия решения под фактором понимают причину (движущую силу),

проявляющуюся при принятии решения и влияющую на его эффективность [1].

В литературе приводят различные определения факторов, различные их классификации, но чаще всего факторы разделяют на, внутренние и внешние. К внутренним факторам относят факторы, природа которых находится во внутренней среде организации, ее функциональных подсистемах, и поэтому на них может оказываться управленческое воздействие с целью изменения в нужном направлении.

В перечень внутренних факторов принятия управленческих решений входят факторы, отражающие специфику деятельности в конкретных функциональных подсистемах организации: маркетинговой, производственной, инновационной, финансовой и кадровой.

К внешним факторам относят переменные внешнего окружения организации, поэтому влияние организации на них незначительно или невозможно, организация вынуждена адаптировать свою деятельность к внешнему окружению.

Выделяют два уровня таких факторов – факторы макроокружения (общая среда, среда непрямого влияния, дальнее окружение) и факторы микроокружения (деловая среда, промежуточная среда, отраслевое или ближнее окружение, непосредственное окружение) предприятия.

В состав макроокружения входят такие группы факторов: экономические; технологические; правовые; демографические; культурные; политические; природные (экологические); научно-технические; международные; инфраструктура региона. Микроокружение в свой состав включает группы субъектов и факторов: потребители продукции или услуг; поставщики; непосредственные конкуренты; потенциальные конкуренты; производители товаров-заменителей; деловая инфраструктура; организационно-регуляторы; международный сектор.

Отраслевые факторы включают: деловой цикл, характерный для отрасли; перспективы развития отрасли; структуру отрасли, уровень конкуренции; уровень расходов; трудовые отношения; длительность производственного цикла; организацию бухгалтерского учета.

Следует отметить, что такое разграничение факторов принятия управленческих решений на внешние и внутренние является слишком общим, не конкретизированным и поэтому несколько ограниченным с точки зрения его практического применения. В данном случае нет возможности выявить и оценить существующие между факторами сложные и неоднозначные связи, а также последствия их взаимовлияния. К факторам, оказывающим влияние на принятие управленческих решений, помимо обстановки (внешняя и внутренняя среда), в которой принимается решение, относят также характеристику социальной группы, коллектива, на которую направлено решение, и черты лица, принимающего решение.

Однако не конкретизированы ни сами факторы внешней и внутренней среды, ни характеристики социальной группы, на которую направлено решение, ни черты лица, принимающего решение, что затрудняет использование этого подхода к выявлению и анализу факторов принятия управленческих решений на практике. Похожими представляются подходы к выделению факторов принятия управленческих решений. В качестве факторов принятия управленческих решений выделяет личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений. Л.И. Лукичева [4] предлагает более широкий перечень факторов принятия управленческих решений, а именно:

– личностные оценки руководителя, среду принятия решения (условия определенности, риска и неопределенности),

– культурные различия (отражают особенности системы управления), информационные ограничения, временные ограничения, поведенческие ограничения, взаимосвязь решений, фактор сложности, перспективность действия решения, фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений, экономическую целесообразность принятия решений, степень риска, связанного с последствиями от реализации решения.

– управленческое решение отражает действие множество факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений.

При этом он приводит, по его словам, основные из них: компетентность и опыт работы принимающего решения; степень информированности лица, принимающего решение; уровень коллегиальности в процессе разработки решения; удельный вес контролируемых решений; степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разработавших решение, в его реализации; мотивация исполнителей; характер и степень ответственности руководителей за результаты решения; учет требований объективных экономических законов и закономерностей. В данном случае перечисляют лишь личностные и профессиональные характеристики лица, принимающего решение. Однако упускают факторы, которые находятся вне непосредственного влияния ЛПР. Основные факторы, оказывающие влияние на принятие управленческого решения: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и другие. При этом указанные факторы можно определить в группу профессиональных характеристик ЛПР, которая является лишь частью обширной системы факторов принятия управленческого решения.

Так, выделяют:

1. человеческий фактор, к составляющим которого относятся компоненты: профессиональный (уровень образования, профессиональная квалификация, опыт работы, организаторские способности, дисциплинированность, творческая активность); духовный (внутренняя культура, правовая и экологическая культура, свобода личности); социально-психологический (индивидуально-личностные характеристики, потребностно-мотивационная сфера личности, интеллектуально-познавательный, эмоционально-волевой компоненты); социально-психологические качества коллектива, связанные с организационной культурой;

2. информационный фактор, составляющими которого являются: структура информации и система информационного обеспечения (уровень обеспечения информацией);

3. средства труда, под факторным воздействием которых понимают причины, приводящие к оптимизации управленческой деятельности лиц, принимающих решения, при внедрении новой техники, механизации и автоматизации процесса управления;

4. системные факторы, к составным частям которых относятся фактор соответствия системы, механизм управления и научная организация управленческого труда.

Анализ приведенных подходов к выделению факторов, оказывающих влияние на принятие управленческого решения, указал на их существенный недостаток – они не позволяют сформировать систему факторов, которая отражала бы существующую иерархию факторов и взаимосвязи между ними.

Отсутствие такой системы не позволяет провести комплексную оценку уровня и направления влияния каждого конкретного фактора или группы факторов на принятие управленческого решения, что, в свою очередь, ограничивает возможности разработки конкретных мероприятий по совершенствованию процесса управления в организации. На основании вышеизложенного автором сформирована система факторов, оказывающих влияние на принятие управленческого решения.

Для построения этой системы выбран метод причинно-следственной диаграммы (диаграмма Исикавы, диаграмм «рыбий скелет»). Выбор этого метода не случаен, что связано с возможностью применения структурированного подхода. Диаграмма помогает в определении иерархии различных факторов, создавая несколько пластов факторов. Это, в свою очередь, позволяет провести оценку и анализ уровня влияния конкретного фактора на управленческое решение.

Принятие управленческих решений зависит от четырех обобщающих (главных) факторов:

- 1) характеристик лица, принимающего решение;
- 2) проблемной ситуации;

3) методов обоснования управленческого решения;

4) ресурсов, условий, ограничений.

Эти факторы в процессе анализа являются первичными, зависящими от факторов более низкого (второго) порядка, на которые, в свою очередь, оказывают влияние факторы третичного порядка и т.д. Так, например, фактор «проблемная ситуация» определяется факторами второго порядка: тенденции развития, сложность и степень неопределенности.

Фактор второго порядка «тенденции развития» определяется факторами третичного порядка: возможность прогнозирования, скорость развития, направление развития. Будучи тесно взаимосвязанными, выделенные факторы часто разнонаправленно влияют на процесс принятия управленческого решения: одни из них – положительно, другие – негативно. Подавляющее действие негативных факторов способно снизить положительное влияние других. Кроме того, необходимо учитывать, что действие даже одного и того же фактора может быть неодинаковым в зависимости от конкретных условий и ситуации: она может быть благоприятной или агрессивной. Учет влияния факторов на процесс принятия управленческих решений требует комплексных исследований, на основании которых могут быть разработаны научно обоснованные рекомендации для использования результатов этих исследований на практике. Таким образом, дальнейшим этапом исследования должно стать построение модели оценки уровня влияния факторов, на процесс принятия управленческого решения. Практическое значение для разработки и реализации проектов изменений, имеет типология организационных изменений. Обратимся к теоретическим аспектам планирования и регулирования организационных изменений. Распространенным как у зарубежных, так и у отечественных авторов является дихотомический подход к разграничению крайних форм изменений. Например, эволюционных и революционных, кумулятивных и дискретных, инкрементальных и радикальных, постепенных и прерывистых. Вначале 70-х гг., ввели понятие изменений первого и второго порядка. Под изменениями первого порядка понимались «вариации вокруг основной темы», а под изменениями второго порядка – кардинальный прорыв, не имеющий взаимосвязи с прошлым. Достаточно распространенными выступают типологизации по уровню радикальности инноваций. выделяют базисные, улучшающие инновации (способствуют появлению новых отраслей и новых рынков) и «псевдоинновации» – мнимые нововведения (улучшают качество предмета или незначительно изменяют элементы технологического процесса). В нашем исследовании мы используем типологизацию, и выделяем следующие виды инноваций:

- 1) базисные инновации, реализующие коренные перевороты в технике, являющиеся

основой создания принципиально новых технологий;

2) улучшающие инновации, служащие базой для создания новых видов медицинской техники (технологии);

3) микроинновации, улучшающие потребительские параметры выпускаемой продукции, содействующие повышению качества проведения медицинских процедур;

4) псевдоинновации, не затрагивающие в действительности инновационные позиции выпускаемой техники.

Данный подход к классификации инноваций сосредоточивает свое внимание на рассмотрении исключительно технологических нововведений по единственному критерию классификации – степени радикальности нововведения. Поскольку современные компании испытывают на себе не только последствия научно-технического прогресса, но и глобализацию, существенные сдвиги в экономике, политике, подходах к пониманию управления и маркетинговой деятельности, то целесообразно ограничиваться только однофакторными моделями, дихотомическим подходом.

В этой связи предлагаем использовать классификацию инноваций по следующим классификационным признакам:

- типу новшества;
- механизму осуществления;
- особенностям инновационного процесса

– По типу новшества различают нововведения, в зависимости от их предметного содержания, от объема и по инновационному потенциалу.

По предметному содержанию выделяют: материально-технические (новая техника, технология производства) и социальные (экономические, организационные, педагогические, культурные) инновации.

По объему нововведения подразделяются на точечные (отдельные приспособления), системные (организационные системы) и стратегические (принципы управления).

По инновационному потенциалу бывают:

- радикальные (принципиально новые),
- комбинаторные (использующие сочетание различных элементов) и модифицирующие (улучшающие и дополняющие исходные параметры) новшества.

По механизму осуществления разграничивают нововведения: единичные (осуществляемые на одном объекте) и диффузорные (распространенные на несколько объектов); завершенные и незавершенные; успешные и неуспешные. По особенностям инновационного процесса можно выделить внутриорганизационные нововведения (все участники находятся в рамках одной организации) и межорганизационные нововведения (роли распределяются между рабочими различных организаций). Говоря об уровне радикальности нововведений, отметим целесообразность

использования уже существующего трехуровневого подхода к его оценке (радикальные, комбинаторные и модифицирующие). Он, на наш взгляд, вполне отражает существующие в настоящее время уровни новизны организационных изменений. Потребность в организационных изменениях вызвана рядом причин:

1) изменением этапа жизненного цикла организации, что вызывает необходимость своевременного выявления нарушений, отклонений фактического состояния от желаемого и устранения этих отклонений

2) трансформацией внешней среды, вызываемой экономическими (конкуренция, ресурсы), технологическими, социально-политическими факторами, что вынуждает приспосабливаться, адаптироваться, использовать возможности и избегать угрозы, то есть проводить изменения для того, чтобы выжить в новых условиях;

3) специфическими факторами, связанными с особенностями рыночных преобразований в России: новые формы взаимодействия органов власти и управления всех уровней и предприятий; изменение характера технологических и кооперационных связей между предприятиями на постсоветском пространстве; доминирование текущих экономических целей над стратегическими. Они также носят внешний или внутренний характер.

Под проблемой мы понимаем не только текущую неблагоприятную, негативную ситуацию (претензии к качеству, недовольство обслуживанием, снижение прибыли, рост издержек, текучесть и т. п.), но и любую тенденцию, которая может привести к ухудшению деятельности в будущем (давление конкурентов, изменение законодательства, отставание от компании-эталона в качестве, ассортименте, обслуживании и т. п.). Такие проблемы требуют принятия без отлагательных мер. Следовательно, проблема это не только совершенные ошибки и упущения, но и проблемы развития (перехода от одного этапа жизненного цикла фирмы к другому), перспективы, возможности и планы по совершенствованию в будущем, что требует проведения корректирующих или предупреждающих изменений. Были проведены процедуры выявления проблем, вследствие которых составлено проблемное поле, проранжированы проблемы по степени значимости. В результате выделены проблемы, требующие немедленного решения (модернизация структуры фирмы с целью внедрения франчайзинга), что может быть решено с привлечением комплекса масштабных ресурсов, т. е. этой проблеме присвоен статус особо важной. Выделены также незначительные проблемы (обновление вспомогательных технологических процессов – заготовительных, обеспечивающих качество комплектующих изделий). Эти проблемы могут быть решены в рамках располагаемых фирмы ресурсов. Теоретически наличие проблем в организации является необходимым, но недостаточным условием для

проведения изменений. Для того чтобы изменение произошло реально, необходимо оценить истинную готовность организации: определить обеспеченность изменений всеми видами ресурсов (человеческими, материальными, финансовыми, информационными, технико-технологическими, временными), готовность персонала. То есть должна быть дана оценка имеющегося потенциала, возможностей и способностей организации к изменениям. Недостаточность даже некоторых видов ресурсов ничем не компенсируется, а следовательно, не позволяет осуществить необходимые изменения. В литературе существуют подходы к диагностике склонности организаций к изменениям.

Например, такая склонность может быть обозначена формулой

$$C = (Ds \cdot V \cdot Fs) > R,$$

где C – изменения; Ds – неудовлетворенность руководителей и сотрудников существующим в организации положением дел; V – видение того, как должно быть, образ желаемого будущего; Fs – программа действий или, по крайней мере, ясность первых шагов в программе изменений; R – сопротивление изменениям.

Смысл этой формулы заключается в том, что изменения в организации возможны лишь в том случае, если ни один из сомножителей не равен нулю, а их произведение превышает уровень сопротивления:

- характеристика типов организационных изменений по уровню их инновационного потенциала.
- наименование изменения.
- состояние основных факторов, задающих необходимость и степень изменения
- пример организационного изменения
- радикальные изменения
- изменение организационной структуры, организационной культуры организации
- реинжиниринг бизнес- процессов; внедрение системы TQM и смена парадигмы управления
- комбинаторные изменения
- изменения производственного процесса, в том числе многих технологических процессов.

Модернизация маркетинговой деятельности, совершенствование тактики управления. Обновление ассортимента, развитие информационных баз данных, внедрение новых технологий производства. Модифицирующие изменения. Способствуют совершенствованию текущей производственной и коммерческой деятельности. Видоизменение рекламной компании, развитие методов планирования, ценообразования, договорных процедур:

L – компетенции руководителей и персонала; P – наличие ресурсов; O – состояние рыночного окружения.

Контекст изменений, позволяет выбрать оптимальную для существующих условий стратегию изменений, а меню факторов изменений влияет на тактику управления изменениями. Определено, что

самостоятельная разработка и реализация проектов изменений затруднена по причине регулярности, возобновляемости и непрерывности инновационных процессов, наличия нескольких проектов изменений одновременно и ограниченным количеством креативных специалистов. Таким образом теоретический анализ современных концепций организационной культуры позволил конкретизировать понятие данного феномена как социально-организационных условий формирования и проявления тех или иных ценностных регуляторов поведения персонала. На основе теоретического анализа концептуальных и методологических подходов к изучению ценностей сформулировано определение категории «ценностные регуляторы деятельности». Определено, что иерархия ценностных регуляторов российских менеджеров в значительной мере оказывается зависимой от российской социокультурной традиции. Влияние русской национальной культуры проявляется в высокой значимости ценности сохранения хороших отношений, занимающей лидирующие позиции в иерархии ценностных регуляторов управленческой деятельности и в современных условиях. На основании исследований установлено, что основным направлением организационно-культурных преобразований является ориентация на рыночную модель управления, как наиболее соответствующую, точки зрения менеджеров, вызовам внешней рыночной экономической среды. Вместе с тем, зафиксировано статистически значимое сокращение рыночной доли в организационной культуре большинства предприятий при явно выраженном увеличении клановой составляющей. Показано, что организационная культура большинства российских предприятий продолжает продуцировать и поддерживать ценности, характерные для организационной культуры дореформенного периода, и не способствует формированию и проявлению ценностных регуляторов, отвечающих рыночной парадигме управления, что в целом затрудняет ее реализацию. Разработанный автором методический инструментальный позволил выявить актуально неосознаваемые ценностные регуляторы деятельности современных менеджеров и сопоставить их с ценностями, признаваемыми менеджерами в качестве основы для построения и развития организационной культуры. В результате было установлено существенное противоречие в иерархиях ценностей этих двух уровней ценностной регуляции деятельности менеджеров, выступающее сдерживающим фактором формирования организационной культуры рыночного типа.

Список литературы

1. *Жданов Д.А., Данилов И.Н.* Организационная эволюция корпораций. – М.: Дело, 2011.
2. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – М., 2000.

3. Незамайкин И.В. Факторы и условия перехода к ценностной парадигме управления // Вестник университета (Государственный университет управления) – М.: ГУУ, 2012. – № 4. – С. 158-163.

4. Неформальная экономика: Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. – М.: Логос, 1999.

5. Розин В., Голубкова Л. Управление в мировом и российском трендах. – М.: ЛИБРОКОМ, 2012.

6. Фукуяма Ф. Доверие. – М.: АСТ, 2008.

7. Alonso J.A. Globalisation, civil society, and the multilateral system // Development in practice. – Oxford, 2000. – Vol. 10, N 3-4.

8. Freeman R.E. Strategic management. – Pitman Publishing: Marshfield, 1984.

9. Rhodes R. The governance narrative: key findings and lessons from the ESRC's Whitehall programme // Publ. administration. L., 2000. Vol. 78, N 2.

10. Цукерберг, Марк. Основатель и главный директор Facebook. — <http://lenta.ru/lib/14205974>.

11. Юрчевска М. Марк Цукерберг: от хакера до миллиардера. – <http://luxlux.net/mark-tsukerberg-ot-hakera-do-milliardera-36528>.

12. Яхонтова Е.С. Исследование инновационных ценностей руководителей. – <https://www.i-autograph.com/office/products-doc>.

13. Яхонтова Е.С. Лидеры инноваций как фактор создания инновационных кластеров // Инновационное развитие экономики России: региональное разнообразие: Сб. ст. по материалам Шестой международной научной конференции. – Т. 1. – М.: РГ-Пресс, 2013. С. 334–342.

14. Dolan S.L., Garcia S. (2002). «Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century». Journal of Management Development, Vol. 21(2), pp. 101–117.

15. Ахметова Ю.С. Управленческий анализ в соответствии с международной и российской практикой // Управленческий учет. 2011. 3. С. 20–28.

16. Залевский В.А. Управленческий учет и анализ формирования целевой себестоимости для целей стратегического менеджмента // Управленческий учет. 2009. 1. С. 3–13.

17. Сметанина Е.А. Процесс управления стоимостью компании // Наука и образование. 2010.

18. Шигаев А.И. Система учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления // Аудит и финансовый анализ. 2011.4. С. 338–347

19. Бразевич Д.С., Герасимова А.Ю., Заварицкая О.В. Трансформация менеджмента как результат воздействия новых информационных технологий на современное общество и экономику // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. № 2, 2015.

М.: Case 2011

2. Castells M. The Information Age : Economy, Society and Culture . - М., 2000 .

3. Nezamaykin IV Factors and conditions for the transition to the value- management paradigm // *Bulletin of the University (State University of Management)* - М.: SUM , 2012. - № 4. - S. 158-163

4. The informal economy : Russia and the World / Ed . T. Shanin . - М.: Logos 1999 .

5. Rozin , Golubkov L. Management in the global and Russian trends . -

М.: LIBROKOM 2012

6. F. Fukuyama Trust . - М.: AST, 2008

7. Alonso J.A. Globalisation, civil society, and the multilateral system //

8. Freeman R.E. Strategic management. - Pitman Publishing: Marshfield, 1984

9. Rhodes R. The governance narrative: key findings and lessons from the ESRC's Whitehall programme // Publ. administration. – L., 2000. – Vol. 78, N 2.

10. Zuckerberg , Mark . Founder and chief Facebook. - [Http://lenta.ru/lib/14205974](http://lenta.ru/lib/14205974).

11. Yurchevska M. Mark Zuckerberg from a hacker to a billionaire. - [Http://luxlux.net/mark-tsukerberg-ot-hakera-do-milliardera-36528](http://luxlux.net/mark-tsukerberg-ot-hakera-do-milliardera-36528)

12. Yakhontova ES Research of innovative property management. - [Https://www.i-autograph.com/office/products-doc](https://www.i-autograph.com/office/products-doc).

13. Yakhontova ES Leaders of innovation as a factor in the creation of innovation clusters // Innovative development of Russian economy : regional diversity : Coll. Art. based on the Sixth International Scientific Conference . - Т. 1. - М.: WP Press, 2013. pp 334-342

14. Dolan S.L., Garcia S. (2002). «Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century».

15. Akhmetov YS Management analysis in accordance with international and Russian practice // *Managerial Accounting* . 2011. 3. S. 20-28 .

16. Zalewski VA Management accounting and analysis of the formation of the target cost for strategic management purposes // *Managerial Accounting* . 2009. 1. P. 3-13 .

17. EA Smetanin The process of company value management // Science and education . 2010

18. AI Shigaev The system of accounting and analytical support value- based management // *Audit and financial analysis*. 2011. 4. p 338-347.

19. Brazevich D.S., Gerasimova A.Yu., Zavaritskaya O.V. Management transformation as result of impact of new information technologies on modern society and economy//*NIU ITMO Scientific magazine. Economy series and ecological management*. No. 2, 2015.

References

1. Zhdanov DA Danilov IN The organizational evolution of corporations. -

Статья поступила в редакцию 11.02.2016 г.