

## ДОМИНИРУЮЩИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

В. В. Давнис, В. И. Тинякова

Новые для российского предпринимательства экономические отношения на фоне глобализации и стремительного развития информационных технологий способствуют формированию новых взглядов на управление. Прежде всего, это касается адаптационных возможностей предприятий, грамотная реализация которых обеспечивает им эффективное функционирование.

В основе формирования этих взглядов лежат определенные принципы, которыми руководствуются менеджеры всех уровней при выполнении своих функций. К принципам приходится обращаться всякий раз, когда возникает необходимость в понимании сути управленческих новаций.

Как известно, впервые к принципам рационального управления обратились представители административной, или классической, школы управления. Исследования, направленные на выявление основополагающих идей, на которых строится эффективное управление, значительно увеличили количество принципов. Более того, известна точка зрения, высказанная А. Файолем, что количество принципов является неограниченным. В целом же, создание и развитие универсальных принципов управления являлось одним из главных направлений деятельности классической школы управления.

Общесистемные законы и принципы, применяемые в управлении организациями, были сформулированы А. Богдановым [2], Н. Винером [3], У. Эшби [4], С. Биром [1] в первой половине прошлого века и в современной редакции выглядят следующим образом.

*Закон необходимого разнообразия* заключается в том, что разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает соответствующим разнообразием.

*Принцип эмерджентности* определяет следующее свойство сложной системы: чем больше система и чем больше различия в размерах между частью и целым, тем выше вероятность того, что свойства целого могут сильно отличаться от свойств частей.

*Закон обратной связи* провозглашает, что без обратной связи между взаимосвязанными и взаимодействующими элементами, частями или системами невозможна организация эффективного управления ими на научных принципах.

*Принцип внешнего дополнения* сводится к тому, что любой язык управления, в конечном

счете, недостаточен для выполнения поставленных перед ним задач, но этот недостаток может быть устранен благодаря включению «черного ящика» в цепь управления.

*Принцип декомпозиции* утверждает, что управляемый объект всегда можно рассматривать как состоящий из относительно независимых друг от друга подсистем (частей).

*Принцип выбора решения* провозглашает, что решения должны приниматься на основе выбора одного из нескольких вариантов.

Эти кибернетические законы и принципы оказали значительное влияние на разработку общих принципов управления социально-экономическими объектами. Сформулируем, на наш взгляд, наиболее значимые из них для современной теории и практики управления.

Согласно *принципу системности*, управление организацией должно быть устроено таким образом, чтобы охватывало все структурные элементы системы с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

*Принцип органической целостности объекта и субъекта управления* утверждает, что управляющий (субъект управления) в то же время является частью управляемой им системы (объекта управления).

*Принцип интеграции* предполагает, что внутри организации индивидуальные интересы и цели должны интегрироваться независимо от способов отношений и взглядов работников, а вне ее может происходить разделение на свои миры.

*Принцип демократизации управления* проявляется как тенденция к уменьшению всевозможных ограничений на активное участие всех работников в управлении организацией. Практическая реализация этого принципа может осуществляться посредством систем участия в доходах, прибыли и капитале, коллегиального способа принятия решений и т. д. Его действие создает реальные возможности для проявления такой формы адаптации, как самоорганизация.

*Принцип самовозрастания интеллекта* действует во всех рационально управляемых системах. В его основе лежит свойство интеллекта изменяться под воздействием новых знаний, получаемых в результате постоянного информационного обмена с внешней средой.

*Принцип ограниченной рациональности* является следствием относительности знаний и заключается в том, что если даже человек и захотел бы быть до конца рациональным, он не сможет этого сделать в силу того, что решения всегда принимаются в условиях, когда ему известно намного меньше, чем в принципе могло бы быть.

*Принцип непредвиденности масштабов изменений* отражает вероятностную природу результатов принятых решений, обусловленную сложностью взаимосвязей структурных элементов организации, а также самой организации с внешней средой. Так, изменения даже в одном структурном элементе могут вызвать цепную реакцию непредвиденных изменений в других элементах и внешней среде.

*Принцип качественной однородности ресурсообеспечения* предусматривает качественную сбалансированность материальных, нематериальных и трудовых ресурсов, используемых организацией. В соответствии с этим принципом одной из функций системы управления является функция контроля качества.

*Принцип воспроизводственной целостности* концентрированно формулирует необходимое условие эффективного функционирования предприятия — быть устойчивым к затратам ресурсов. Важнейшей предпосылкой выживания и развития предприятия является обеспечение противозатратности его собственного механизма функционирования, в том числе ключевых его подсистем — механизма управления себестоимостью и прибылью.

*Принцип рыночной мотивации* означает, что руководство организации должно, анализируя рыночные сигналы и находя среди них стимулы для своей деятельности, создавать эффективную систему мотивации, ориентированную на рыночные отношения.

Перечисленные выше принципы, являясь общими, лежат в основе реальных систем управления и, фактически, задают определенную линию поведения менеджера. Действие этих принципов распространяется и на современные системы управления, но в них начинают проявляться, а в большинстве случаев и доминировать принципы адаптивной природы. Сформулируем те из них, которые, с нашей точки зрения, отражают отмеченную специфику новых взглядов на управление и служат концептуальными ориентирами при выработке конкретных стратегий организации.

*Принцип внутренней стабильности* заключается в том, что, несмотря на постоянные изменения внешней и внутренней среды, организация не должна допускать таких изменений, которые могут привести к ее уничтожению или сильной

мутации, то есть, следуя биологической терминологии, она должна сохранять ДНК при любых обстоятельствах.

*Принцип селекции* — универсальный регулирующий механизм, обеспечивающий отбор путем закономерного сохранения целесообразных форм и вариантов всего, что возникает и создается в нашем мире. Осмысленное использование понятия отбора раньше всего произошло в биологии, с его помощью реализуются адаптивные свойства живых организмов. В силу своей универсальности этот принцип широко используется в теории и практике адаптивного управления, его применяют в процессах решения кадровых вопросов, при выборе стратегий, инвестиционных проектов, сфер деятельности и т. д.

*Принцип зависимости от информационной определенности* отражает главное преимущество управления, основанного на использовании принципов адаптивной природы. В таких системах управления по мере снижения информационной определенности начинают доминировать адаптивные механизмы.

*Принцип локальности адаптивного управления* подразумевает возможность построения адаптивной системы управления отдельной подсистемой организации или элементами этой подсистемы. Например, адаптивное управление системой вознаграждения работников, которая является элементом подсистемы «Персонал».

Согласно *принципу информационной надежности* все управленческие решения должны приниматься на основе достоверной и непрерывно поступающей информации, что достигается за счет дублирования источников и каналов ее поступления.

*Принцип информационного упреждения* предусматривает, что для успешного функционирования каждая организация должна строить свою деятельность в соответствии с оценками возможных вариантов будущего состояния внешней и внутренней среды. С этой целью результаты поиска информации, прогнозные расчеты и даже мнимый шум должны трансформироваться в достаточно полную картину будущего.

*Принцип «затухающей» памяти* заключается в запоминании положительного опыта и использовании его в управлении с преимущественной ориентацией на «свежие» примеры успешных шагов в ходе решения стоящих перед организацией задач. Очевидно, что время от времени то или иное знание должно быть исключено из имеющейся базы из-за изменения тех обстоятельств, для которых оно было применимо. Например, могут измениться потребности клиентов или технологии производства. Это не означает, что все «старые знания» надо выбросить. Просто неко-

торые из них следует отправить в архив, а какие-то обновить. Знание, которое стало неточным или устарело, не должно больше управлять процессом принятия решений.

В соответствии с *принципом инкрементности* в условиях полного отсутствия или недостаточного для эффективного управления уровня информационной обеспеченности руководство организации должно прибегать к использованию стратегии мелких шагов, защищающей организацию от крупных убытков или полной гибели.

*Принцип диверсификации* — одна из форм приспособления организации к сдвигам в совокупном спросе и непредсказуемой рыночной конъюнктуре, состоящая в увеличении числа видов деятельности и превращении организации в многопрофильную.

Другой формой приспособления организации является *принцип выбора наиболее благоприятных условий*. В реальных условиях его действие проявляется в процессе выбора альтернативных вариантов реализации продукции, рыночных ниш, партнеров по бизнесу, экономических зон хозяйствования и т. д.

*Принцип экспансии* ориентирует организацию на повышение своей жизнеспособности за счет увеличения доли рынка, захвата новых рынков сбыта продукции и ресурсного обеспечения, расширения географии деловых контактов, создания филиалов и дочерних предприятий.

Общая схема действия *принципа козволюции* описывается тремя этапами: изменение предприятий определенного вида бизнеса в процессе их адаптации; эволюционное изменение этого вида бизнеса как агрегированного результата всевозможных изменений на уровне отдельных предприятий; эволюционирование самих предприятий под воздействием в целом претерпевшего изменения бизнеса рассматриваемого вида. По сути, это действия подобны действию бумеранга.

*Принцип мультишаговости* лежит в основе адаптивной стратегии, применяемой в ситуации, когда в условиях неопределенности организации требуется выбрать наиболее целесообразное направление деятельности. С этой целью организация должна одновременно осуществлять пробные действия в разных направлениях и развивать наиболее перспективные из них.

*Принцип коинтеграции* предполагает объединение двух и более компаний, которые испытывают серьезные трудности в своем бизнесе, в одну с целью повышения адаптационных способностей к неблагоприятным условиям существования.

Согласно *принципу случайного фактора* в процессе функционирования предприятия слу-

чайным образом могут изменяться направления и формы его адаптации. В основе этого принципа лежит эффект случайного выбора возможностей, обеспечивающих достижение какой-либо цели в условиях неопределенности.

*Принцип затухающих отклонений* — один из основных принципов адаптивного поведения организации, заключающийся в том, что случайные ошибки в принятых решениях не успевают привести к разрушительным результатам, поскольку адаптивный механизм своевременно корректирует деятельность организации, уменьшая последствия негативных эффектов.

*Принцип адаптивного обновления* предполагает использование в рациональных масштабах информации, опосредованно получаемой организацией через обучение и самообучение своих сотрудников. Возможны ситуации, когда индивидумом привносятся в организацию слишком большие объемы знаний, новые навыки и способности, в результате чего большая часть интеллектуального ресурса, получаемого организацией, как правило, теряется и не хватает времени на то, чтобы его понять, «впитать» и найти применение. В свою очередь, если процесс усвоения организацией инноваций будет происходить слишком медленно, то она будет не в состоянии сохранить свою адекватность среде и, в конечном счете, погибнет.

*Принцип адекватности системы управления объекту управления* подразумевает, что изменение системы происходит одновременно с изменением объекта. Адекватность является главным свойством системы управления, поддерживаемым адаптивным механизмом. По сути, адекватность — это своеобразный измеритель «здоровья» организации. Никакая другая система, кроме адаптивной, не обеспечивает выживание и развитие предприятия в условиях неопределенности.

*Принцип непрерывности* означает, что процесс адаптации перманентен. Предприятие как бы заражено адаптационным синдромом, обеспечивающим совокупность защитных реакций при возникновении всевозможных кризисных ситуаций.

*Принцип оптимальной периодичности контроля и управления* говорит о необходимости выбора целесообразной частоты управляющих ответов на сигналы обратной связи. С одной стороны, управляющие воздействия не должны вызывать «вибрацию» системы, а с другой — менеджер не должен запаздывать с управленческими решениями.

*Принцип оптимального резервирования* предусматривает создание специальных резервных (страховых) фондов, позволяющих поддержи-

вать адаптационный потенциал организации, необходимый для адекватной реакции в условиях неопределенности.

Последняя группа принципов позволяет сформировать наиболее полное представление о возможностях новых подходов к управлению, основанных на идеях адаптации. Они фактически являются тем инструментом, с помощью которого удастся перевести эти идеи в практическую плоскость деятельности менеджеров всех уровней и создать основу для разработки стратегий адаптивного поведения предприятия.

### Литература

1. *Бир Ст* Кибернетика и управление производством: Пер. с англ./ Ст. Бир. — М.: Физматгиз, 1963. — 276 с.
2. *Богданов А.А.* Тектология: (Всеобщая организационная наука): В 2 кн. / А. А. Богданов. — М.: Экономика, 1989. — Кн. 1 — 304 с.
3. *Винер Н.* Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. / Н. Винер. 2-е изд. — М.: Наука 1983. — 344 с.
4. *Эшби У.Р.* Введение в кибернетику / У. Р. Эшби. — М.: Изд-во иностранной литературы, 1959. — 433 с.