

9. Павлюк С. М. Кредитні ризики та управління ними // Фінанси України. — 2003. — № 11. — С. 105—111.

10. Global Risks 2010A Global Risk Network Report // World economic forum. — Geneva: Global Risk Network, 2010. — 52 p.

11. Risk Management // Risk Management Section of the Community for the Society of Actuaries. — 2005. — Issue No. 6. — 36 p.

УДК 658.56

Е. Ю. Плешакова, д-р экон. наук, профессор
кафедры менеджмента организации,
Санкт-Петербургский государственный
инженерно-экономический университет

ПАТОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

АНОТАЦІЯ. Належність до традиційної парадигми стратегічного управління не забезпечує сучасним компаніям сталого успіху в розвитку. Застосування нових методів оцінки системи менеджменту організації відкривають можливості в розробці стратегій на новому якісному рівні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Парадигма, організація, патології менеджменту, стратегічне управління, профіль

АННОТАЦИЯ. Принадлежность к традиционной парадигме стратегического управления не обеспечивает современным компаниям устойчивого успеха в развитии. Применение новых методов оценки системы менеджмента организации открывают возможности в разработке стратегий на новом качественном уровне.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Парадигма, организация, патологии менеджмента, стратегическое управление, профиль

ABSTRACT. Belonging to the traditional paradigm of strategic management does not provide today's businesses continued success in development. Application of new methods to assess the organization's management systems provides opportunities to develop strategies at a new qualitative level.

KEYWORDS: Paradigm, organization, pathology management, strategic management, profile

Постановка проблемы. В последние годы во многих российских и зарубежных изданиях разворачивается полемика по пово-

ду традиционной парадигмы стратегического управления компанией, включающее в себя стратегическое планирование и формирование стратегического мышления суть которой можно свести к призыву:» Сформулируйте миссию, определите свои сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы, уточните цели, распределите ресурсы и действуйте. Почувствуете, что принятая стратегия не ведет к желаемым результатам, пересмотрите ее» [1].

Вопрос о том, насколько традиционная парадигма стратегического управления способна обеспечить организациям в современном мире повышенные шансы на выживание, коммерческий успех и устойчивое развитие, сегодня представляется весьма своевременным и актуальным. Не упрощает ли традиционная парадигма стратегического управления реальное положение вещей?

Анализ последних публикаций. Согласно официальной американской статистике около 40 % компаний, составляющих 20 лет тому назад список Fortune 500, в наши дни больше просто не существует. Из списка Fortune 500, опубликованного в 1970 году, к 1980 году исчезло 60 % компаний по причине их поглощения или просто распада и выхода из бизнеса (рис. 1). Из 12 самых процветающих в 1900 году компаний-гигантов, по которым тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня существует только General Electric. С периода 2006—2011 г. ежегодно первая десятка ведущих компаний обновляется на 1—3 компаний [7].



Рис. 1. Изменения в списке Fortune 500

Безусловно, у компаний, прекративших своё существование, были стратегии, основанной на том, что в теории стратегического

управления принято называть «vision», но на практике «vision», к сожалению, часто оказывается «illusion» [1].

Практика управления современными российскими компаниями подтверждает проявление явного парадокса в понимании роли и значимости стратегического планирования и стратегического мышления в жизни организаций. При этом, несмотря на то, что многие менеджеры практически не применяют методы стратегического планирования, не имеют стратегических планов, тем не менее, их компании существуют, а немалая их часть даже получает внушительные прибыли. Опрос 300 российских менеджеров и руководителей компаний (2005—2006 гг.) показал, что более 90 % компаний не имеют стратегических планов вообще, либо имеют такие планы, которые нельзя назвать стратегическими, так как они не отвечают элементарным базовым требованиям к разработке стратегических планов [2].

Возникший диссонанс между теорией и практикой отражает кризис в развитии теории и практики стратегического управления. Теория не должна расходиться с практикой, она должна объяснять возникающие проблемы, указывать пути их решения. Причем констатации фактов недостаточно, нужны гипотезы, методы, модели, концепции.

Г. Минцберг доказал, что стратегическое управление имеет место, как правило, в тех организациях, где готовы идти на революционные изменения. В таких организациях менеджеры упорно стараются противостоять негативным тенденциям изменений во внешнем окружении. Несмотря на то, что организационное окружение указывает на особый путь развития организации, последняя продолжает двигаться ранее намеченным стратегическим курсом. Но постепенно несоответствие внешних условий и способа функционирования организации достигает своего критического предела (рис. 2) [6]. Это противостояние рано или поздно приводит к организационному кризису. В условиях организационного кризиса такая организация начинает осуществлять **внутренние изменения**, выводящие ее на совершенно новый уровень развития. Это сопряжено с ломкой старых организационных структур, стереотипов мышления и порядка действий.

Цель исследования — определить, в каком направлении проводить внутренние изменения в организации.

Результаты исследования. На этот вопрос могут дать ответ результаты управленческого анализа, проведенного по разработанной, проф. А.Н. Цветковым при участии автора, методике

оценки патологичности менеджмента по материалам исследования проф. А. И. Пригожина [3].

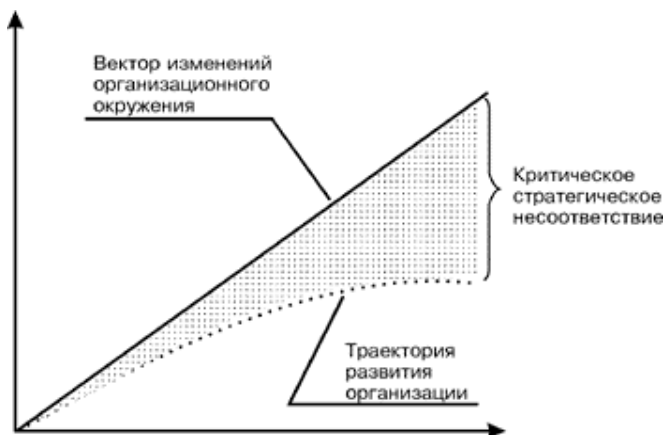


Рис. 2. Революционное развитие организации через стратегическое управление

Организационная патология определяется А. И. Пригожиным как причина устойчивого «целенедостижения» [3, с. 114]. Это значит, что организация имеющая цель, обладает некоторым недостатком, который позволяет не достигать этой цели, несмотря на усилия менеджмента [4], то есть социальные организационные патологии являются причиной X — неэффективности [5], невозможности достичь границы «производственных возможностей» организации или хотя бы достаточно близко к ней приблизится.

С учетом приведенного определения социальной (организационной) патологии можно сказать, что менеджмент организации (как образ действий, деятельность) характеризуется некоторой степенью патологичности: наличие в организации тех или иных социальных патологий означает, что менеджмент не совершенен. Оценив наличие и уровень организационных патологий в конкретной организации, можно сделать вывод о степени патологичности менеджмента.

Авторами методики систематизированы патологии менеджмента, выделенные А. И. Пригожиным. Всего в состав методики включено 20 патологий, по каждой из которых разработана шкала для оценки состояния менеджмента организации относительно данной патологии (табл. 1)

Таблица 1

ПАТОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Название патологии	Значения патологии
<i>1. Приверженность патернализму</i>	1. Детско-родительская модель
	2. Самостоятельность подчиненных
	3. Самоорганизация подчиненных
	4. Модель «взрослый—взрослый»
<i>2. Господство структуры над функцией</i>	1. Более половины времени расходуется на выполнение заданий управленческих структур
	2. От 20 до 50 % времени расходуется на выполнение заданий управленческих структур
	3. До 20 % времени расходуется на выполнение заданий управленческих структур
	4. Все время расходуется на выполнение своих прямых обязанностей
<i>3. Автаркия подразделений</i>	1.1. Ориентация только на собственные цели и интересы
	2. Ориентация в основном на собственные цели и интересы
	3. Ориентация в основном на цели организации
	4. Полная ориентация на цели организации
<i>4. Несовместимость личности с функцией</i>	1. Абсолютный приоритет вертикальной карьеры («повышение по службе»)
	2. Поощрение выражается в назначении на руководящую должность
	3. Назначение на вышестоящую должность вызывает озабоченность
	4. Абсолютный приоритет горизонтальной карьеры
<i>5. Конфликт с переходом на личности</i>	1. Все конфликты сопровождаются переходом на личности
	2. Большинство конфликтов сопровождаются переходом на личности
	3. По большинству конфликтов удается получить функциональные последствия
	4. Все конфликты происходят без перехода на личности

Название патологии	Значения патологии
<i>6. Управленческая алчность</i>	1. Менеджер стремится замкнуть на себя все связи и решения, не доверяя своим подчиненным
	2. Менеджер неохотно делегирует свои полномочия подчиненным
	3. Менеджер охотно делегирует свои полномочия подчиненным
	4. Менеджер делегирует свои полномочия подчиненным по максимуму
<i>7. Угроза статусу</i>	1. Уровень угрозы статусу делает неэффективной командную работу
	2. Уровень угрозы статусу снижает эффективность командной работы
	3. Уровень угрозы статусу не снижает эффективности командной работы
	4. Угроза статусу отсутствует
<i>8. Информационная фобия</i>	1. Менеджер скрывает от членов команды максимум информации
	2. Менеджер не доверяет членам команды, боится утечек информации
	3. Менеджер в основном доверяет членам своей команды
	4. Менеджер полностью доверяет членам своей команды
<i>9. Бессубъектность</i>	1. В организации невозможно понять, кто за что отвечает и к кому обращаться
	2. В организации сложно понять, кто за что отвечает и к кому обращаться
	3. В организации затруднительно понять, кто за что отвечает и к кому обращаться
	4. В организации легко понять, кто за что отвечает и к кому обращаться
<i>10. Бюрократическая инновация</i>	1. В ситуации, когда нужны изменения, составляются только перечни мер
	2. В ситуации, когда нужны изменения, возникает желание ничего не менять
	3. В ситуации, когда нужны изменения, предпринимаются меры, решающие проблему частично
	4. В ситуации, когда нужны изменения, предпринимаются реальные меры

Продолжение табл. 1

Название патологии	Значения патологии
<i>11. Преобладание личных отношений над служебными</i>	1. Сотрудники всегда действуют в соответствии с личными отношениями
	2. Сотрудники часто действуют в соответствии с личными отношениями
	3. Сотрудники иногда действуют в соответствии с личными отношениями
	4. Сотрудники всегда действуют в соответствии с инструкцией
<i>12. Дублирование организационного порядка.</i>	1. Менеджер издает распоряжения, напоминающие сотрудникам о выполнении ими своих должностных обязанностей
	2. Сотрудники постоянно нуждаются в напоминании о необходимости выполнять должностные обязанности
	3. Сотрудники иногда нуждаются в напоминании о необходимости выполнять должностные обязанности
	4. Сотрудники выполняют свои должностные обязанности в соответствии с нормативными документами
<i>13. Игнорирование организационного порядка</i>	1. Менеджер полностью игнорирует скалярную цепь
	2. Менеджер часто игнорирует скалярную цепь
	3. Менеджер иногда игнорирует скалярную цепь
	4. Менеджер осуществляет руководство в соответствии со скалярной цепью
<i>14. Демотивирующий стиль руководства</i>	1. Репрессивное управление: поощрения отсутствуют, эмоциональное подавление
	2. Наказаний больше, чем поощрений
	3. Поощрений больше, чем наказаний
	4. Управление основано только на поощрениях
<i>15. Аппаратный прессинг при принятии решений</i>	1. Аппарат полностью выходит изпод контроля и активно лоббирует принятие решений
	2. Аппарат частично выходит изпод контроля и начинает заметно влиять на процесс принятия решений
	3. Аппарат тенденциозно подает информацию, получая возможность влиять на процесс принятия решений
	4. Аппарат «знает свое место» и не вмешивается в процесс принятия решения

Название патологии	Значения патологии
<i>16.Приверженность пассивному риску</i>	1. Менеджер ориентирован на статус-кво, склонен упускать возможности
	2. Менеджер не стремится упускать возможности
	3. Менеджер стремится реализовывать новые возможности
	4. Менеджер активно ищет и реализует новые возможности
<i>17.Приверженность количественному росту.</i>	1. Ориентация менеджмента на количественные показатели: объемы, масштабы
	2. Понимание ограниченности ориентации на количественные показатели
	3. Понимание предпочтительности ориентации на качественные показатели и внутренние изменения
	4. Фактическая ориентация менеджмента на качественные показатели, внутренние изменения
<i>18.Гиперинновационность</i>	1. Вариофикация. Стремление сделать не столько лучше, сколько иначе
	2. Инновация базируется на логике развития объекта инновации
	3. Инновации становятся важным источником конкурентных преимуществ
	4. Инновации становятся основным источником конкурентных преимуществ
<i>19. Антиинновационное поведение</i>	1. Инновации отторгаются с использованием определенных моделей и схем поведения
	2. Инновации отторгаются инстинктивно как помеха привычному образу действий
	3. Инновации воспринимаются индифферентно, вызывают у сотрудников опасения за свой статус
	4. Инновации воспринимаются как возможности развития
<i>20.Легизм</i>	1. Нормативные документы создаются с целью их неоднозначного толкования
	2. При создании нормативных документов неоднозначность допускается умышленно
	3. При создании нормативных документов неумышленно допускается неоднозначность
	4. Нормативные документы сформулированы четко и не допускают неоднозначного толкования

По результатам управленческого анализа для наглядности составляется профиль патологичности менеджмента организации в текущем периоде. В табл. 2 приведен пример профиля патологичности менеджмента ГК «Ромул ДЭФО» (разработка, производство, реализация мебели), по состоянию на 01.05.11.

Идеальный гипотетический «профиль» патологичности менеджмента организации (минимальная патологичность) — прямая линия, максимально смещенная вправо (табл. 2).

Таблица 2

**ПРОФИЛЬ ПАТОЛОГИЧНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА
ОРГАНИЗАЦИИ ГК «РОМУЛ ДЭФО» (на 01.05.2011)**

Патологии	Уровень патологии			
	1	2	3	4
Приверженность патернализму		☆		☆
Господство структуры над функцией		☆		☆
Автаркия подразделений			☆	☆
Несовместимость личности с функцией	☆			☆
Конфликт с переходом на личности			☆	☆
Управленческая алчность		☆		☆
Угроза статусу			☆	☆
Информационная фобия		☆		☆
Бессубъектность			☆	☆
Бюрократическая инновация			☆	☆
Преобладание личных отношений над служебными			☆	☆
Дублирование организационного порядка		☆		☆
Игнорирование организационного порядка			☆	☆
Демотивирующий стиль руководства			☆	☆
Аппаратный прессинг при принятии решений		☆		☆
Приверженность пассивному риску			☆	☆
Приверженность количественному росту	☆			☆
Гиперинновационность		☆		☆
Антиинновационное поведение				☆
Легизм		☆		☆

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Таким образом, в результате формирования и реализации выбранной стратегии, направленной на внутреннее развитие организации, профиль патологичности менеджмента организации должен стремиться к выравниванию со смещением вправо.

В настоящее время, при содействии автора, сформирована база, включающая в себя 150 обследованных предложенным методом предприятий и организаций сферы материального производства и сферы услуг, расположенных и функционирующих на территории РФ. В перспективе, база будет расширена, что позволит проводить дальнейшие исследования патологий менеджмента организации в текущем и стратегическом периодах, с разделением предприятий и организаций по видам деятельности и масштабу бизнеса.

Литература

1. *Ефремов В. С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития // Портал BizEducation.ru <http://www.cfin.ru>
2. *Маленков Ю. А.* Проблемы развития стратегического управления в России // Вестник Санкт-Петербургского университета. — Серия 5. — Вып. 1. — 2007. — С. 108—119.
3. *Пригожин А. И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007.
4. *Цветков А. Н.* Современный менеджмент: синтезирующие идеи. — СПб.: СПбГИЭУ, 2011.
5. *Liebentein Harvey.* Allocative versus «X» Efficiency // American Economic Review. — 56. — 1966. — P. 392—415.
6. *Mintzberg H.* The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York, 1994 p. 221—321.
7. <http://www.money.cnn.com>

УДК 334.78

Н. С. Скопенко, канд. екон. наук, доц.,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ І МОТИВІВ АКТИВІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ. Визначено основні чинники, що впливають на динаміку та характер інтеграційних процесів, з'ясовано мотиви, які визначають доцільність інтеграції господарюючих суб'єктів. Дове-