

вість; зниження мотивації до праці серед сільського населення; неефективність ринкових механізмів аграрної продукції; низька якість життя в сільській місцевості, особливо у віддалених від великих міст районах; велика частина витрат на продукти харчування у структурі споживчих витрат домогосподарств.

### **Література**

1. Римская Декларация о всемирной продовольственной безопасности и План действий Всемирной встречи на высшем уровне по проблемам продовольствия, Рим, 13 ноября 1996 года [Электронный ресурс] / Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединённых Наций — Режим доступа: [http://www.rau.su/observer/N3-4\\_97/019.htm](http://www.rau.su/observer/N3-4_97/019.htm)
2. Декларация Всемирного Саммита по продовольственной безопасности [Электронный ресурс]: Всемирный саммит по продовольственной безопасности Рим, 16-18 ноября 2009 года / Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединённых Наций — Режим доступа: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/Meeting/018/k6050r.pdf>.
3. Проект Закону України «Про продовольчу безпеку України» [Електронний ресурс]: // [www.legalety.kiev.ua/1p/docs/draft\\_laur8/8098.htm](http://www.legalety.kiev.ua/1p/docs/draft_laur8/8098.htm).
4. Комплексна програма підтримки розвитку українського села на період 2015 року (проект) // Економіка АПК. — 2007. — № 1. — С. 3—49.
5. Зовнішня торгівля України [Електронний ресурс]: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Сільське господарство України за 2009 рік. Статистичний збірник. за ред. Остапчука Ю. М. — К.: ДП «Інформаційно-Аналітичне агентство», 2010. — 375 с.

УДК 658.56

*А. Н. Цветков*, д-р экон. наук,  
заведующий кафедрой менеджмента организации,  
Санкт-Петербургский государственный  
инженерно-экономический университет

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В статье рассматривается новое теоретическое понятие в менеджменте — управленческий императив. Дается авторское определение понятия «управленческий императив», выявляется совокупность управленческих императивов в современной управленческой реальности, приводится их описание, частично систематизация. Рассматривается динамика управленческих императивов.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** Управленческий императив, динамика управленческих императивов, управленческий менталитет

У статті розглядається нове теоретичне поняття в менеджменті — управлінський імператив. Дається авторське визначення поняття «управлінський імператив», виявляється сукупність управлінських імперативів у сучасній управлінській реальності, наводиться їх опис, частково систематизація. Розглядається динаміка управлінських імперативів.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** Управлінський імператив, динаміка управлінських імперативів, управлінський менталітет

This article discusses a new theoretical concept in management — a management imperative. Given the author's definition of «managerial imperative», reveals the set of managerial imperatives in modern management a reality, given their description, some systematization. The dynamics of managerial imperatives.

**KEY WORDS:** Managerial imperative, the dynamics of managerial imperatives, management mindset

**Постановка проблеми.** На любую организацию в процессе ее функционирования действует, как известно, внешняя и внутренняя среды. Факторы действия этих сред изучаются, их воздействие моделируется и разрабатываются рекомендации, как использовать или учитывать действие того или иного фактора при принятии управленческих решений.

**Цель исследования** — предложить некие обобщающие характеристики воздействий внешней и внутренней среды организации на ее менеджмент, на принимаемые им решения.

Такими характеристиками могли бы стать управленческие императивы.

**Анализ последних публикаций.** Понятие «императив» в литературе по менеджменту или социальному управлению используется редко и не системно, то есть императив пока не введен в научный обиход как общепринятый термин, обозначающий некое заметное явление или сформировавшееся понятие. В словарях императив трактуется как требование, приказ, закон, то есть нечто, что подлежит обязательному и безоговорочному исполнению [11, с. 230]. То есть, сам термин имеет достаточно выраженную управленческую нюансировку и не является чем-то «кинородным» по отношению к менеджменту как сфере исследований и практической деятельности.

**Результаты исследования.** Императив в менеджменте можно трактовать как совокупность определенных объективных условий, которая заставляет объекты социально-экономической среды (организации, социальные системы) выполнять определенные правила, действовать необходимым образом в определенном направлении.

Следование управленческому императиву означает в менеджменте подчиняться обстоятельствам, быть «нормальным» иными словами, принадлежать к некому «мейнстриму». Введение в научный обиход понятия «императив» позволяет кратко формулировать и объяснять различные тенденции и конкретные явления в современном менеджменте, сразу и непосредственно ориентирует профессионала и концентрирует его внимание на определенных обстоятельствах.

Что такое «нормальная организация»? Образ организации, принадлежащей к «мейнстриму» зависит от качества предпринимательской и социальной среды и, возможно, от других факторов национального, идеологического, ценностного характера. Во всяком случае, считать коммерческую организацию «нормальной» только потому, что она прибыльна и имеет устойчивое финансовое положение в настоящем, было бы опрометчивым: факторы внешней среды настолько динамичны, а внутренняя среда настолько слабо предсказуема, что устойчивость организации требует оценки с помощью еще каких-то характеристик, помимо экономических. В первом приближении можно определить «нормальную» организацию следующим образом:

Организация «нормальная», если она: *рентабельна* по продукции и капиталу; имеет устойчивое *финансовое* положение; готова *конкурировать*; следит за динамикой *конкурентной* среды; стремится стать *монополией*; осуществляет *инновации*; *иерархически* выстроена (на основе организационной иерархии, в организации — «порядок»); *этична* по отношению к внешней и внутренней среде; стремится максимально *эффективно* использовать *ресурсы*; придерживается принципа *специализации*; задумывается о *будущем*.

С помощью этих характеристик можно в принципе описать любую организацию (коммерческую). Если шкалировать эти критерии и оценить их экспертно по шкалам, можно и количественно оценить степень «нормальности».

Выявление критериев «нормальности», принадлежности к «мейнстриму» позволяет увидеть те управленческие императивы, которые лежат в основе регулярного менеджмента любой организации.

В первом приближении это будут императивы:

- *рентабельности*
- *финансовой устойчивости*
- *конкурентности*
- *монополизации*
- *инновационный*
- *иерархический*
- *этический*
- *ресурсной эффективности*
- *специализации*
- *стратегичности*

Следует прокомментировать каждый из сформулированных императивов.

*Императив рентабельности и финансовой устойчивости.* Менеджмент коммерческой организации обязательно должен следить за рентабельностью. Старший вице-президент Boston Consulting Group Д. Сток считает, что некоторые современные «гуру менеджмента» увлекаются иррациональными с точки зрения традиционного бизнеса вещами типа лидерства, творческого разрушения или брэндинга, но при этом забывают о прибыли и росте [12]. Только самые успешные в смысле прибыли и рентабельности компании могут позволить себе быть «правильными» в смысле рекомендаций, исходящих от носителей новейших идей в области менеджмента. Главным в бизнесе остается преимущество и победа.

*Императив конкурентности.* Означает, что менеджмент любой коммерческой организации должен чувствовать себя достаточно уверенно в конкурентном поле и отслеживать изменения на нем. Для ощущения такой уверенности менеджмент должен заниматься как повышением конкурентоспособности своей продукции или услуг, так и постоянным анализом изменений конкурентной среды: уходом конкурентов с рынка и появлением на нем новых конкурирующих организаций. Если менеджмент организации не будет подчиняться этому императиву, то организация упустит благоприятные возможности или даже утратит финансовую устойчивость. Как считает профессор бизнес-школы IMD Фил Розенцвейг, успех в бизнесе имеет значение в контексте конкуренции, а не сам по себе, то есть относителен и «познается в сравнении» [10].

*Императив монополизации.* В современном мире менеджмент коммерческих организаций чаще всего ориентируется на рыночную экспансию и как ее венец — приобретение монопольного положения на рынке, несмотря на антимонопольное законодательство и меры, принимаемые соответствующими ведомствами. Императив монополизации не столько определяет конкретные действия менеджеров, сколько формирует их мышление и менталитет.

*Инновационный императив.* Сформировался в процессе перехода экономик развитых стран от рынка производителя к рынку потребителя. Эти процессы начались перед Второй мировой войной и набрали силу в 60-х годах XX века, когда окончательно сформировалось общество массового потребления. Инновации в форме новых товаров и услуг стали важнейшим фактором конкурентной борьбы и завоевания покупателя, а также формирования

новых потребностей и новых групп потребителей. Инновации происходили также в сфере технологий, то есть методов производства обычных продуктов и услуг, что позволяло снижать издержки и повышать качество. Можно сказать, что кроме инноваций в настоящее время не существует другого способа повышения эффективности производства.

*Иерархический императив* определяется как действие одного из самых незыблемых принципов менеджмента — принципа иерархичности. Выстраивание властных отношений по вертикали является чем-то само собой разумеющимся для большинства нормально мыслящих менеджеров. Вопрос в том, что в деловых и производственных отношениях часто преобладает не естественная (основанная на личных качествах менеджера), а искусственная или организационная иерархия [4], в основе которой назначение на должность. Назначение может оказаться неудачным и способствовать возникновению организационных патологий или патологий менеджмента [9, 13]. Вместе с тем, для подавляющего большинства людей иерархия означает порядок и эффективное управление, поэтому приобретает характер императива.

*Этический императив.* В принципе этический императив имеет значение не только для менеджмента, но и для любого социума. Но в социуме вообще не все отношения строятся на конкурентности: могут проявляться симпатии, дружба, любовь и т.п. модели поведения, которые предполагают наличие достаточно жестких этических норм. В деловой и производственной сферах отношения значительно жестче, поскольку люди связаны с друг другом отношениями прав, ответственности и подчиненности. Поэтому в менеджменте и в бизнесе существует стойкое желание нарушить этику и поступить пусть неэтично по отношению к партнерам. К менеджерам в промышленно развитых странах постепенно приходит понимание того, что вести себя этично просто-напросто выгодно, а нарушение этических норм влечет за собой убытки. У большинства российских менеджеров такого понимания пока нет. В 1996 и 2008 годах американские исследователи (Сатиш Дешпанд, Элизабет Джордж, Джейкоб Джозеф) проводили опросы среди российских менеджеров по поводу этики менеджмента [8]. Большинство российских менеджеров отметили, что к успеху в их организациях приводят действия, которые на Западе считаются сомнительными с точки зрения этики. В табл. 1 приводятся результаты опроса российских менеджеров с интервалом в 10 лет. Данные показывают, что ситуация с этикой в российских организациях ухудшилась.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА «ЭТИЧЕСКИЙ КЛИМАТ И  
МЕНЕДЖЕРСКИЙ УСПЕХ»**

Параметры опроса и вопросы анкеты	Конец 1996		Март 2008	
Количество опрошенных менеджеров	136		1000	
	% от кол-ва опрошенных			
	Да	Нет	Да	Нет
Приходилось ли Вам на работе поступать этическими принципами?	61	39	37	63
Сталкивались ли Вы на работе с тем, что успешные менеджеры скрывают информацию, выставляющую их в невыгодном свете?	76	24	93	7
У Вас на работе успешные менеджеры уклоняются от ответственности за совершенные ими ошибки?	49	51	87	13
У Вас на работе успешные менеджеры выставляют своих подчиненных или коллег в невыгодном свете?	40	60	81	19
У Вас на работе успешные менеджеры присваивают идеи и результаты работы своих подчиненных или коллег?	30	70	85	15

Источник: 1996 год — Journal of bussines ethics; 2008 год — Superjob.ru

По результатам исследований американские специалисты сделали следующие выводы:

- в России честность и порядочность не считаются необходимыми качествами профессионального менеджера;
- в российских компаниях пока мало кто задумывается о долгосрочной перспективе;
- объективно виноват «синдром выживания», возникающий от дикости капитализма. Цель (сохранение рабочего места, положения на рынке) оправдывает любые средства;
- российские собственники не научились грамотно ставить задачи менеджерам. Менеджерам, чтобы соответствовать неле-

пым ожиданиям приходится приукрашивать результаты и уклоняться от ответственности за допущенные ошибки;

- хорошим менеджером у русских считается тот, кто умело манипулирует финансовыми показателями в интересах своего подразделения;

- не принято признавать ошибки. Никто не хочет рисковать карьерой, признавая ошибки. А это провоцирует ложь на всех уровнях, информация становится абсолютно недостоверной;

- многие думают, что управлять другими людьми легче, если не отягощать себя соблюдением этических принципов.

*Императив ресурсной эффективности* означает необходимость в производстве и в менеджменте экономить ограниченные ресурсы: произвести продукт относительно легче, быстрее, дешевле, рациональнее, привлечь как можно меньше труда. Императивным такое поведение становится под давлением цен на ресурсы всех видов: от невозобновляемых до трудовых, а также невозможностью перекладывать бремя неэффективных расходов на потребителя. В России пока ресурсная эффективность не является управленческим императивом. Из доклада группы Всемирного банка «Энергоэффективность в России: скрытый резерв» следует, что энергоёмкость национальной экономики России в 3—4 раза выше, чем в европейских странах: объем энергии, который Россия тратит попусту, равен годовому потреблению первичной энергии во Франции. Но российские предприятия в лице своего менеджмента пока недооценивают выгоды энергосбережения [5].

*Императив специализации.* Как и иерархический императив, отражает один из важнейших принципов менеджмента — принцип разделения труда. Чаще всего менеджер рационализацию бизнес-процесса видит в повышении уровня специализации операций: выявить в деятельности работников одинаковые элементы и специализировать на их выполнении отдельного сотрудника или подразделение. Авторы концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммер и Дж. Чампи [15] пытались преодолеть этот императив, в частности, за счет генерализации бизнес-процессов, но такое возможно только для очень ограниченного круга организаций сектора услуг. Опыт использования реинжиниринга показал, что в среднем по каждому проекту реинжиниринга было проведено сокращение 336 рабочих мест [3]. Реинжиниринг воспринимался людьми как некий жупел и поэтому, как правило, проекты не были успешными.

*Императив стратегичности.* Этот императив исходит из желания менеджеров обеспечить организации и бизнесу стабиль-

ность на как можно более длительный срок и заключается в постоянной заботе о будущем, проведении топ-менеджментом постоянной работы по прояснению будущего организации, постановки целей, прогнозированию ее положения на рынке, слияниям и поглощениям, осуществлению стратегических инноваций. Разработке стратегии организации уделяется достаточно много внимания, во всяком случае, ни один топ-менеджер не будет отрицать того, что он много внимания уделяет стратегическим вопросам, хотя «текучка, конечно, заедает». Международная консалтинговая компания Bain&Company определила десятку самых полезных инструментов менеджмента (табл. 2). Опрашивались 1200 менеджеров из различных стран мира [6]. Удовлетворенность инструментами определялась по пятибалльной шкале.

*Таблица 2*

**«ГОРЯЧАЯ ДЕСЯТКА» ИНСТРУМЕНТОВ  
МЕНЕДЖМЕНТА (10 ИЗ 25)**

Инструмент	Использование, % опрошенных	Средняя удовлетворенность в баллах (из 5)
1. Стратегическое планирование	88	3,93
2. Управление отношениями с клиентами (CRM)	84	3,87
3. Сегментация	82	3,93
4. Бенчмаркинг	81	3,80
5. Формулировка миссии и видения	79	3,78
6. Ключевые компетенции	79	3,86
7. Аутсорсинг	77	3,68
8. Реинжиниринг бизнес-процессов	69	3,77
9. Сценарное планирование	69	3,78
10. Управление знаниями	69	3,59

Из перечисленных в табл. 2 десяти инструментов половина (1, 3, 5, 9, 10) относятся к инструментам формирования стратегии организации, что подчеркивает действие на менеджмент императива стратегичности.



Перечисленные и прокомментированные 10 управленческих императивов не представляют собой их законченного списка. Выявление и формулирование управленческих императивов представляет собой объемную исследовательскую задачу. В данной статье управленческие императивы рассматриваются только как концепция.

Императивы могут быть различными по объему. Например, этический императив достаточно емкий и включает более или менее жесткую ориентированность на этическое поведение бизнеса как во внешней, так и во внутренней среде, то есть воздействие этического императива на менеджмент начинается от «экодружественности» [1] до вежливости и сердечности в отношениях между сотрудниками [7].

Существует определенная динамика управленческих императивов как с точки зрения их формирования и вхождения в практику менеджмента, так и с точки зрения замены одних императивов другими.

Первый процесс описывает возникновение управленческого императива и его вхождение в управленческую практику. Императивы могут формироваться как со стороны теории и логики развития, так и со стороны практики. Это означает, что по отношению к управленческой реальности императивы могут быть *логическими* и *прагматическими* [13].

Со стороны теории и логики развития формируются *логические императивы*, которые представляют собой некую совокупность объективных условий, предложенную аналитиками и другими представителями профессионального сообщества менеджеров. Эта совокупность условий отражает представления профессионального сообщества (а иногда и общества в целом) о том, как *должно быть*, как *хотелось бы, чтобы было*. Логический императив формируется как совокупность взглядов и установок, влияющая на поведение реальных организаций по принципу: «у всех так, а у нас лучше...». Примером логического императива может служить гуманизация менеджмента, ориентация на приоритет уважительного отношения к работникам. Теоретики менеджмента и современные специалисты по менеджменту считают, что современный менеджмент и менеджмент будущего основаны на «мягком» менеджменте, формирующем у работников приверженность, а не подчинение. Вместе с тем значительная часть менеджерского корпуса считает, что в основе менеджмента лежит беспрекословное подчинение, исполнительность и лояльность, тотальный контроль и система наказаний. Это значит, что

идеи, лежащие в основе логического императива, еще не «овладели массами».

Со стороны практики формируются *прагматические императивы*, которые как некая совокупность объективных условий возникают из практики функционирования и выживания организаций в определенных историко-географических реалиях. Прагматический императив выглядит как совокупность условий, которые должны быть учтены или преодолены для сохранения стабильности во внешней среде: «быть не хуже всех». Прагматический императив — это то, что заставляет делать сама жизнь, те условия, которые сложились в системе. Примером прагматического императива может служить совокупность условий деятельности, определяемая коррумпированностью чиновников, когда функционирование фирмы невозможно без вступления в коррупционные отношения с представителями власти.

Динамика заключается в том, что логические императивы становятся прагматическими. Когда логический императив становится прагматическим, приобретает характер прагматического, это значит, что он принимается практикой как норма и заставляет большинство субъектов менеджмента действовать в соответствии с идеей, заложенной в основу этого логического императива.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** В зависимости от уровня менеджмента в конкретной национальной экономике императивы могут быть для данной национальной экономики логическими или прагматическими. Например, для большинства промышленно развитых стран этический императив стал прагматическим, то есть вошел в практику менеджмента, а для России он пока имеет характер логического [1, 14].

Можно ли игнорировать императивы? Нельзя, на то они и императивы. Это значит, что, игнорируя императив, объект социально-экономической среды (организация) ставит себя в заведомо невыгодные условия. Если организация игнорирует прагматический императив, она становится «белой вороной»: например, игнорирование инновационного императива постепенно приводит организацию к стагнации и упадку, к утрате конкурентоспособности, к нарастанию технической и экономической неэффективности.

Управленческие императивы тесно связаны с понятием *управленческого менталитета*. Управленческий менталитет — это некоторая данность, строй мыслей и представлений менеджера о том, как он должен действовать в той или иной ситуации. Чтобы

трансформировать управленческий менталитет, необходимо, чтобы логические императивы стали прагматическими.

Если обратиться к истории, то можно заметить, что за последние 100 лет в менеджменте произошла всего одна ментальная революция. Речь идет о повсеместном торжестве принципов научного менеджмента (система Ф.У.Тейлора) и административной школы (А. Файоль, М. Вебер). Система Тейлора в конце концов привела к значительному росту производительности труда и становлению общества массового потребления, а в последствии и «общества всеобщего благоденствия». Уровень жизни большинства населения стран так называемого «золотого миллиарда» за короткое время (60—70 лет XX века) повысился настолько, что стал не сопоставим с уровнем жизни населения этих же стран конца XIX — начала XX века. При этом следует иметь в виду, что и Европа, и США пережили за этот период две мировых войны и одну Великую депрессию.

Объяснить этот феномен можно только за счет использования мощной идеологии менеджмента — соединения принципов двух важнейших школ — школы научного менеджмента и административной школы (императив специализации и иерархический императив). Действительно, тейлоризм обеспечивал высочайший уровень производительности труда при широких возможностях увеличения заработка работников, а постулаты административной школы формировали стройную организацию, которая обеспечивала практическую реализацию принципов научного менеджмента.

Следование *прагматическим* императивам направлено на выживание и обеспечение стабильного эволюционного развития.

Следование *логическим* императивам позволяет совершить прорыв в эффективности. Логический императив, не ставший прагматическим, носит характер стратегического конкурентного преимущества: раздвигаются границы производственных возможностей фирмы.

### **Литература**

1. *Авшалумова Р.* Менеджеры позеленеют // Ведомости от 03.11.10. — С. 12.
2. *Болховер Д.* Живые мертвецы. Шокирующая правда об офисной жизни. — М.: Добрая книга, 2006. — 208 с.
3. *Карлеф Б., Левингссон Ф.Х.* Менеджмент от А до Я. Концепции и модели. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.

4. Клок К, Голдсмит Дж. Конец менеджмента. — СПб.: Питер, 2004.
5. Кувшинова О. Гасите свет // Ведомости от 20.06.08. — С. А03.
6. Милов Г. Чем работать менеджеру. Самые актуальные инструменты управления // Ведомости — Financial Times от 12.04.07. — С. А07.
7. Милов Г. Не сердите подчиненных. Они найдут способ свести счета // Ведомости — Financial Times от 03.05.06. — А07.
8. Милов Г. До чего упали нравы // Ведомости от 18.03.08. — А07
9. Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — М.: Альпина БизнесБукс, 2007.
10. Розенцвейг Ф. Интервью // Секрет фирмы, №41(273), 2008. — С. 36—41
11. Словарь иностранных слов и выражений / Авт.-сост. Е. С. Зенович. — М.: Астрель: АСТ, 2006.
12. Сток Д. Только победа // Ведомости от 19.04.05. — А-7.
13. Цветков А. Н. Современный менеджмент: синтезирующие идеи : монография. — СПб.: СПбГИЭУ, 2011
14. Шустерман Д. Куда ведут табу // Ведомости от 06.08.10. — С. 05.
15. Hammer M., Champy J. A. Re-Engineering the Corporation. — 1993.

УДК 658.5:330.1

О. С. Якименко,  
аспірантка кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет України «КПІ»

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ: ДИНАМІЧНИЙ АСПЕКТ**

Розглянуто тенденції зміни зовнішнього середовища та різновиди ситуацій відповідно до їхньої складності і динамізму. Сформовано класифікацію подій у діяльності підприємств.

Рассмотрены тенденции изменения внешней среды и разновидности ситуаций в соответствии с их сложностью и динамизмом. Сформировано классификацию событий в деятельности предприятий.

Trends in the external environment and the variety of situations according to their complexity and dynamism consider. Classification of events in the activity of enterprises formed.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стратегічне управління, адаптивне управління, антисипативне управління, ситуація, подія, слабкі сигнали.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стратегическое управление, адаптивное управление, антисипативное управление, ситуация, событие, слабые сигналы.

**KEYWORDS:** strategic management, adaptive management, anticipative management, situation, event, weak signals.