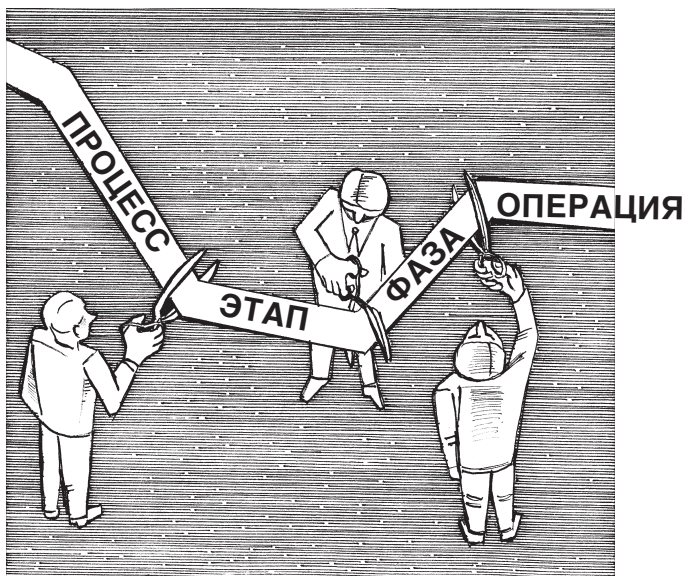


В предыдущем номере «ЭКО» в рамках «Директорского форума» началось обсуждение возможности повышения продуктивности труда менеджеров за счет внедрения современных управленческих технологий. В предлагаемой статье уточняется сущность управленческих технологий на промышленном предприятии и их роль в повышении эффективности управления. Рассмотрены типы управленческих технологий и их свойства.

Технологизация – путь совершенствования управления предприятием

В. И. ПИРОГОВ,
кандидат технических наук,
первый заместитель генерального директора
ОАО «Алтай-кокс»,
С. К. ЗАВЬЯЛОВ,
генеральный директор ОАО
НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт»,
Г. Р. МУКУШЕВ,
директор по экономике и финансам ОАО «Алтай-кокс»



Сущность управленческих технологий

Технология¹ как наука появилась вместе с возникновением промышленности – в конце XVIII века. В основе технологии лежит принцип – разложить всякий процесс производства на составные элементы. Это позволяет многократно повысить эффективность выполнения отдельных производственных операций. Именно технологизация производства служит источником научного и технического прогресса во всех отраслях экономики.

Естественно, технологии проникли и в сферу управления предприятием (технологии менеджмента, бизнес-технологии, технологии организационного развития, планирования, корпоративные технологии и др.). Но, как правило, «технология» понимается скорее в житейском смысле. Исключения составляют книги Марко Маркова² и В. Ф. Комарова³. В них вводится термин «технология управления», исследуются свойства этих технологий, представлена общая структура управленческой технологии и намечены пути развития таких технологий. Мы будем широко использовать эти положения, принимая во внимание, конечно, и более поздние разработки различных авторов⁴.

Сущность управленческих технологий, по нашему мнению, заключается в следующем базовом факте: технологизация управления предполагает, прежде всего, дробление управленческого процесса на отдельные процедуры и опера-

¹ Технологию определяют как науку о способах обработки (или переработки) сырья и материалов для получения готовой продукции. Технологией называют также процессы обработки, при которых происходит изменение обрабатываемого предмета. Термин «технология» происходит от слов «технос» (искусство, наука, ремесло) и «логос» (слово, учение) и – согласно словарям – означает науку о способах воздействия на сырьё, материалы или полуфабрикаты соответствующими средствами производства.

² *Марков М.* Технология и эффективность социального управления. Пер. с болгарского. М.: Прогресс, 1982. – 226 с.

³ *Комаров В. Ф.* Управленческие имитационные игры. Новосибирск: Наука, 1989. – 272 с.

⁴ См., например: *Смирнов Э. А.* Управленческие технологии как объект функционального аудита // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 3. С. 38; *Авраменко Е. С.* Международный трансферт управленческих технологий и глобализация мировой экономики // Известия Уральского государственного университета. 2004. № 29. С. 22–30.

ции, с последующей регламентацией выполнения процедур и операций. Такое дробление и регламентация позволяют повысить эффективность управления предприятием за счёт действия факторов, список которых представлен в табл. 1.

Последнее (из приведенных в таблице) качество управленческих технологий – адаптация научных методов и средств управления – имеет огромное значение. Можно сказать, что технологии управления представляют собой способы практического применения современных научных методов и средств планирования, организации, учёта, анализа.

Даже в том случае, когда менеджеры или учёные не употребляют в явном виде терминов и категорий технологии управления, при внедрении новшеств в практику управления они встраивают новые методы или технику в некую технологию управленческого труда.

Однако если такая последовательность не осознаётся как технология (как некая целостность), то трудовой процесс складывается на интуитивной основе, на соображениях здравого смысла, не прорабатывается с единых научных или методологических позиций, не закрепляется в виде документальных предписаний. При этом исключается очень важный резерв рационализации труда – построение эффективных способов планирования, учёта, контроля, анализа, регулирования.

По нашему мнению, пренебрежение технологическим аспектом управления стало причиной неудачного применения информационных (компьютерных) систем, а также бюджетирования, логистики и иных современных методов организации и управления предприятием.

При сознательном проектировании технологии управления можно избежать ненужных и второстепенных процедур, исключить дублирование работ, сократить документооборот, сформулировать чёткие критерии к качеству результата на каждом этапе управленческого процесса. Технология позволяет усилить эффект человеческих действий путём сочетания отдельных элементов в единую цепь. Одновременно это вносит разумную организованность в сам процесс управления за счёт введения норм и правил выпол-

Факторы эффективности управленческих технологий

Фактор	Комментарии
Рационализация и специализация управленческого труда	Рационализация позволяет оптимизировать последовательность процедур и операций, когда предшествующая операция подготавливает благоприятные условия для последующих процедур. Она означает также разумное чередование труда и отдыха, распределение труда между участниками управленческого процесса с учётом их квалификации и компетентности. Разделение труда на основе специализации является, как известно, главным источником роста производительности труда
Поэтапный контроль и выявление отклонений	Разделение технологического процесса на этапы, процедуры и операции позволяет контролировать управленческую деятельность в промежуточных временных точках, оперативно выявлять отклонения от плана и своевременно принимать корректирующие меры
Разделение стереотипных и творческих процедур	Проектирование технологических процессов позволяет отделить творческую работу от рутинных процедур, что сопровождается повышением качества управленческих решений. Считается, что решение – это главный продукт деятельности менеджера. Кроме того, продуманная управленческая технология позволяет менеджеру выполнять творческие работы в наиболее удобное – с точки зрения продуктивного мышления – время. И механизировать, автоматизировать или отдавать на аутсорсинг рутинные процедуры и операции, что также даёт экономию
Тиражирование передового опыта	Передача образцов успешного управления (или удачных структурных решений) от одного предприятия другому бывает эффективной тогда, когда такая передача осуществляется не в виде заимствования идей, а в формате готовых управленческих технологий. Сейчас процесс заимствования передового опыта оформился в виде методологии бенчмаркинга ⁵
Адаптация научных методов и средств управления	Трансферт научных методов и средств управления в хозяйственную практику эффективен только тогда, когда научные достижения доведены до уровня управленческих технологий. Разработкой новых управленческих технологий, основанных на современных достижениях науки и техники, занимаются, как правило, НИИ, проектно-технологические организации, консультационные фирмы

⁵ О бенчмаркинге подробнее см.: ЭКО. 2005. № 4.

нения отдельных операций. При этом для трудового процесса лиц, причастных к управлению предприятием, применимы такие категории, как технологическая дисциплина, регламент и т. д. Этот аспект технологизации управления позволяет более эффективно применять методы мотивации.

Можно выделить следующие существенные признаки управленческих технологий.

- ✓ Для любой технологии характерно разделение единого трудового процесса на этапы, фазы, стадии или процедуры. Такое разделение реализует основные преимущества технологизации управления, о которых говорилось выше.
- ✓ Введение технологии призвано обеспечивать координацию и синхронизацию отдельных этапов, стадий или процедур, что позволяет получить эффект от системности или комплексности процесса управления.
- ✓ Технология предусматривает однозначность выполнения процедур и операций. Это очень важное условие, так как чем больше отклонения при выполнении отдельных процедур, тем больше опасность неэффективного управления в целом.
- ✓ Структура управленческой технологии, определяемые ею методы, приёмы, техника, документы, организация работ, квалификация исполнителей, сроки и продолжительность процедур должны иметь целевую направленность, ориентировать на обеспечение эффективности технологического процесса, то есть на достижение высокого качества управления.

Особо отметим регламентирующий характер управленческих технологий. Разработка и реализация конкретных технологий управления означает введение в действие совокупности предписаний, обязательных для выполнения должностными лицами. Это означает, что необходимо изменить систему формальных и неформальных отношений между людьми, перестроить структуру прав и ответственности, вмешаться в такие тонкие отношения, как отношения реальной власти на предприятии.

Эта особенность весьма существенна, однако зачастую не осознаётся специалистами по управлению. Из неё следует важнейшее свойство конкретных технологий, а именно их уникальность, проявляющаяся в том, что одинаковые с теоретической точки зрения задачи управления на каждом предприятии решаются по-своему, так как решают их раз-

ные люди, которые всегда по-разному «включены» в реальный управленческий процесс. Поэтому управленческие технологии, процессы принятия решений всегда несут на себе отпечаток индивидуальности. Например, один директор считает, что нужно всё держать в голове, во всё вникать. Другой думает: «Зачем? У меня квалифицированные заместители по новой технике, по производству, по социальным вопросам, компетентные руководители служб и цехов. Пусть они решают все текущие вопросы. Я же должен заниматься стратегией, выстраивать внешние отношения предприятия».

Игнорирование свойства уникальности технологий управления является, по нашему мнению, главным препятствием на пути массового применения отечественными предприятиями современных систем бюджетирования и управленческого учёта, прогрессивных схем реализации функции маркетинга, применения передовых методов работы на финансовом или фондовом рынке, реализации эффективных схем мотивации персонала и пр.

В технологиях управления, в отличие от производственных технологий, зачастую требуется календарная привязка управленческих процедур. Так, процедуры квартального, месячного или декадного планирования должны осуществляться в сроки, предшествующие этим периодам.

Структура управленческой технологии

М. Марков использует четырёхзвенную структуру управленческой технологии, а именно: процесс – этап (фаза) – процедура – операция. Например, акт принятия управленческого решения понимается им как этап процесса планирования. «Управленческая процедура» определяется как набор операций, с помощью которых реализуется тот или иной этап данного процесса. Операция понимается как практический акт решения определённой задачи в рамках данной процедуры. «Операция – это однородная, логически неделимая часть процесса управления, направленная на достижение определённой цели, она выполняется одним или несколькими исполнителями»⁶.

⁶ Марков М. Указ. соч. С. 48.

Приведённые определения, на наш взгляд, недостаточно операциональны для целей анализа или конструирования конкретных управленческих технологий. Мы будем исходить из того, что существительное «управление» происходит от глагола «управлять». И подобно другим отглагольным существительным (ср.: «изготовление», «выполнение», «размещение») означает процесс или вид деятельности. Всякая деятельность представляет собой совокупность (последовательность) выполняемых действий и операций. Согласно психологической теории деятельности, разработанной академиком А. Н. Леонтьевым, любая деятельность имеет три стороны: мотивационную (каждая обособленная деятельность вычленяется из потока деятельностей своим мотивом), целевую (деятельность складывается из действий, каждое из которых имеет свою цель) и исполнительную (действия состоят из операций, протекающих в определенных условиях). Такая трёхзвенная структура справедлива для анализа деятельности как на макро-, так и на микроуровне. Данное обстоятельство позволяет осуществлять декомпозицию деятельности. То, что на макроуровне представляет собой «действие», на микроуровне означает другую «деятельность», которая вновь может быть разложена на «действия» и «операции». И так далее⁷.

Управленческая технология – разновидность или форма реализации управленческой деятельности. Тогда – вслед за А. Н. Леонтьевым – можно ввести следующую трёхзвенную схему структуризации управленческой технологии: управленческий техпроцесс⁸ – управленческая процедура – управленческая операция (далее – для краткости – иногда будем говорить: техпроцесс – процедура – операция).

Под термином «управленческий *техпроцесс*» будем понимать конкретный вид управленческой деятельности. Для

⁷ Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность. М.: Политиздат, 1975.

⁸ Понятие «техпроцесс» принято нами из стандартов проектирования производственных технологий (ЕСТД – Единая система технологической документации). Заметим, что в производстве термины «технология» и «техпроцесс» – синонимы. Поэтому и мы в дальнейшем изложении будем считать, что понятия «управленческая технология» и «управленческий техпроцесс» являются синонимами.

большого класса видов управленческой деятельности термины «управленческий техпроцесс» и «функция⁹ управления» являются синонимами¹⁰. Конкретный управленческий техпроцесс (например, функция управления) реализуется путём выполнения всех входящих в неё процедур. Технологические процедуры могут выполняться последовательно, параллельно, циклично, в ином порядке (например, по мере наступления особого события). При последовательном выполнении «процедура» является этапом или стадией реализации конкретного техпроцесса. Например, техпроцесс (функция) «квартальное планирование производственной деятельности на предприятии» может включать в себя такие этапы (процедуры), как: 1) разработка проекта плана, 2) согласование проекта плана с исполнителями или поставщиками, 3) утверждение плана.

Заметим, что управленческий техпроцесс – не всегда функция управления. Например, термином «техпроцесс» можно обозначить деятельность по совершенствованию организационной структуры, по развитию на предприятии корпоративной культуры и даже (!) по разработке и внедрению новых управленческих технологий.

Под термином «*процедура*» будем понимать часть техпроцесса, в рамках которого выполняется некоторая совокупность управленческих работ, имеющая информационный вход, формальные и неформальные правила выполнения, определённый состав исполнителей, заданную форму и сроки предоставления результатов. Характер и содержание управленческой процедуры могут сильно различаться в зависимости от состава и сочетания используемых в процедуре элементов. Так, например, в качестве управленческой процедуры могут быть приняты инструктивные совещания и сложные имитационные расчёты на компьютере, проводимые в порядке обоснования плановых решений; комплексные итеративные экспертные оценивания и выполнение

⁹ Формально термин «функционировать» означает «действовать», «быть в действии», «работать» (от латинского слова *functio* – исполнять).

¹⁰ Отдельными функциями управления являются: 1) планирование, 2) учёт, 3) контроль, 4) анализ, 5) регулирование с возможной детализацией по предмету управления и по периодам времени.

бухгалтерских проводок; рассмотрение производственных программ на заседании совета директоров акционерного предприятия и беседы с молодыми специалистами, поступающими на работу. Понятно, что при такой трактовке управленческих процедур более чёткие определения можно разработать лишь относительно каких-то однородных групп процедур, то есть предварительно требуется выполнить классификацию процедур по определённому признаку.

Под термином «*управленческая операция*» будем понимать неделимую часть управленческой процедуры, выполняемую в определённых условиях, как правило, одним исполнителем.

Трёхзвенная структура управленческой технологии может применяться как на макро-, так и на микроуровне. Например, техпроцесс «контроль исполнительской дисциплины» (при рассмотрении его на макроуровне) может включать в себя такие процедуры, как «планирование работ исполнителю», «учёт выполнения работ исполнителем», «анализ хода выполнения работ исполнителем». При ином подходе эти процедуры сами могут быть техпроцессами (технологиями). Например, конкретным техпроцессом может быть «планирование работ исполнителю». Процедуры этого техпроцесса – «определение целей», «сбор информации», «разработка вариантов плана», «выбор варианта плана» и т. д.

При документальном проектировании управленческих процедур мы исходим из того, что система управления и технология управления, различаясь в функциональном смысле, в структурном отношении полностью совпадают. Тогда структурно любой управленческий техпроцесс и любая управленческая процедура в общем (расширительном) случае включает в себя следующие элементы (рисунок).

В процессе проектирования по каждой процедуре необходимо разработать состав, последовательность и методику или алгоритм выполнения процедур. Указать источник, состав, сроки и форму поступающей информации. Создать инструкции по выполнению процедур для каждого исполнителя с указанием применяемых технических средств и программ. Определить сроки, форму, состав и адрес представления выходной информации.



Состав элементов управленческого техпроцесса (процедуры)

Степень конкретизации документального описания техпроцессов зависит от содержания решаемых задач. Для типовых, регулярно повторяющихся процессов техпроцессы могут быть разработаны до уровня подробной программы действий с ориентацией на их последующую автоматизацию. Для таких техпроцессов есть смысл потратить больше времени на поиск рациональных схем, так как частая повторяемость процедур окупит достаточно большие вложения. Практика показывает, что такие часто повторяющиеся техпроцессы, как учёт деталей на складе, взвешивание или измерение готовых изделий, регистрация работников на проходной и т. п. в силу своей массовости заслуживают изготовления и применения специальных технических средств, автоматизирующих работу персонала.

Для решения относительно новых, перспективных или оригинальных управленческих проблем¹¹ техпроцессы, видимо, целесообразно создавать в виде набора абстрактных процедур, то есть устанавливать методическую последовательность этапов решения задачи, не предопределяя сути и содержания управленческих операций. В этом случае продуктивным видится использование некоторых базовых (бо-

¹¹ Напомним, что сущность управления как вида деятельности сводится к постоянному решению стоящих перед предприятием проблем. Именно этим руководитель (менеджер) занимается большую часть времени. Поэтому многие управленческие технологии – суть технологии решения проблем. Или, говоря иначе, технологии принятия управленческих решений.

лее абстрактных) технологий, которые по мере накопления опыта решения проблем могут быть конкретизированы. Отметим, однако, что в этом случае технологии управления всё более превращаются в методику планирования, учёта, анализа, так как теряют свои технологические признаки (возможность нормировать продолжительность процедур, закреплённость за конкретными исполнителями определённых управленческих работ и т. д.).

В общем случае теория, методология и технология управления находятся в следующем соотношении. Теория управления определяет общие законы и закономерности, новые научные идеи и основные направления научно-технического прогресса в сфере управленческой деятельности. Методология конкретизирует теоретические положения в виде рекомендаций по выполнению конкретных управленческих функций в достаточно общем виде, как правило, без привязки к особенностям отдельного предприятия. Конкретные методики определяют состав и последовательность этапов планирования, учёта, анализа для различных видов управленческой деятельности. Технология ещё более конкретизирует содержание управленческого труда в виде предписаний, требующих однозначного выполнения отдельных техпроцессов, процедур, операций.

Имеется и обратное влияние технологии на методологию и теорию управления. Многократное проявление определённых свойств или сторон управленческой деятельности служит фактографической основой для систематизации наблюдений (фактов) и установления закономерностей или законов, которые обогащают теорию управления предприятием. Удачные организационные, технические, методические приёмы управления, обобщённые в методологии, распространяются на разные предприятия. Кроме того, технология является той практической сферой, на которой отрабатываются технические новинки. Так, использование корпоративных компьютерных сетей порождает безбумажную технологию управления. Особенности и последствия безбумажной технологии управления науке ещё предстоит осознать и обобщить в виде новых свойств и закономерностей.

тей управленческой деятельности. Существенно меняет характер управленческих работ использование менеджерами возможностей Интернета или средств мобильной связи (телеработа, телеконференции).

Управленческие технологии создаются людьми и для людей. Поэтому большое значение имеет вопрос о соотношении творческих и рутинных начал в технологии. Наша точка зрения по этому вопросу заключается в том, что технология образует рамки, назначение которых – регламентировать действия субъекта управления (исполнителя) по двум направлениям: нормативно-правовому и социально-экономическому. Не ограничивая творческую составляющую плановых, учётных, аналитических и иных управленческих работ.

В общем случае введение формальных этапов выполнения любой работы, предъявление требований к промежуточному результату, тестирование конечного управленческого «продукта» дисциплинирует исполнителей и повышает производительность труда. Эта закономерность наблюдалась, например, в такой деятельности, как разработки компьютерных программ¹². До появления чётких технологий, организующих труд программистов, было много высказываний о том, что программирование – это творческий процесс, и регламентировать его нельзя в принципе. Жизнь доказала¹³, что регламент в данном случае не мешает творчеству, а синхронизация действий (и стандартизация результатов) многих участников работы при создании сложных программных систем позволила повысить производительность труда в 3–6 раз и более.

Типы управленческих технологий

Классификация управленческих технологий представляет собой, по сути дела, классификацию управленческой деятельности (или менеджмента). Поэтому выполнить такую

¹² Брукс Ф. П. Мифический человеко-месяц: очерки по системному программированию. М.: Наука, 1979; Еришов А. П. Эстетический и человеческий факторы в программировании // Кибернетика. 1972. № 5; Йордан П. Структурное программирование. М.: Прогресс, 1979.

¹³ Лингер Р., Миллс Х., Уитт Б. Теория и практика структурного программирования. М.: Мир, 1982.

классификацию очень сложно. Вот как об этом говорят авторы книги «Семь нот менеджмента»: «Существуют разные классификации менеджмента, отражающие взгляды разных школ, и все они не совпадают друг с другом. Более того, каждая из них на первый взгляд кажется неполной и потому уязвимой для критики. Разделить менеджмент на составные части так, чтобы компоненты оказались независимы и не пересекались друг с другом, невозможно». Авторы этой книги считают, что классификация видов управленческой деятельности должна устанавливаться на каждом предприятии по соображениям целесообразности и закрепляться внутренним стандартом предприятия¹⁴.

Зададимся вопросом: для чего нужна классификация технологий управления? По нашему мнению, она нужна, во-первых, для анализа функционирующих на предприятии технологий с целью их совершенствования. Во-вторых, для целей разработки (проектирования) и внедрения новых технологий управления. Тогда целесообразно выделить две группы управленческих технологий: регулярные и нерегулярные.

Любая *регулярная* управленческая технология представляет собой совокупность циклически повторяющихся процедур. Такая технология когда-то была спроектирована и введена в действие. В процессе своего функционирования она может, конечно, нуждаться в периодическом «ремонте» (корректировке содержания, последовательности и сроков выполнения процедур). Но в целом такие технологии не требуют вмешательства со стороны высших руководителей предприятия. К этой группе относятся технологии, реализующие функции управления (планирование, учет, контроль, анализ, регулирование) в разрезе определённых сфер деятельности предприятия (маркетинг, НИОКР, производство, обеспечение).

Регулярные управленческие технологии условно можно разделить на две группы: безвариантные и вариантыные.

К *безвариантным* можно отнести бухгалтерский учёт, налоговый учёт, статистическую отчётность, кадровое делопроизводство и т. п. (можно составить большой список).

¹⁴ Семь нот менеджмента. – 3-е изд. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.

Правила выполнения управленческих процедур в рамках названных технологий достаточно часто меняются. Скажем, относительно недавно все предприятия обязали вести по строго определённым правилам и алгоритмам налоговый учёт, наряду с бухгалтерским учётом. Это типичная управленческая технология, навязанная предприятию фискальными органами. Персонал после изучения официальных инструкций (может быть, после вынужденного обучения) начинает выполнять определённый набор учетных операций. А учёт (пусть и налоговый), как известно, – управленческая функция. Вот и получается, что предприятие вынужденно (не по своей воле) осваивает безвариантные управленческие технологии.

Предприятие вынуждено также вносить изменения в технологии управления и в правила ведения хозяйственной деятельности в силу требований нормативных документов. Эти законы, нормативные акты и инструкции часто меняются, что и определяет необходимость внесения изменений в существующие управленческие технологии.

В других случаях регламентные управленческие технологии носят *вариантный* характер. Например, каждое предприятие в начале года обязано составлять документ под названием «Учётная политика» для целей бухгалтерского учёта, допускающий вариантность некоторых учётных правил и процедур. Реализация вариантных управленческих технологий требует творчества, смекалки, изобретательности, но при их внедрении можно воспользоваться готовыми примерами, аналогами, методиками. Такие технологии не являются радикальными, не требуют масштабных затрат или больших организационных изменений.

Нерегулярные управленческие технологии можно разделить на две группы: периодические и разовые.

Периодические управленческие технологии не являются циклическими, то есть применяются не в момент, определённый регламентом, а по мере необходимости, например, при реализации крупных управленческих нововведений, таких как структурные преобразования предприятия, внедрение новой схемы оплаты труда, разработка бренда, освое-

ние новых рынков, размещение акций предприятия и осуществление крупных заимствований на финансовом рынке, постановка на производство новых изделий и т. д.

Названные управленческие нововведения разрабатываются и внедряются по специфическим технологиям, содержащим свой набор процедур и операций. Вместе с тем за время жизни предприятия такие управленческие «реформы» могут повторяться многократно, что и позволяет отнести эти управленческие технологии к категории периодических.

При реализации таких технологий можно воспользоваться прежним опытом, что отличает их от *разовых* технологий, применяемых для внедрения уникальных управленческих новшеств:

- разработка и внедрение системы управления качеством;
- проектирование и реализация информационной системы;
- построение корпоративной культуры;
- осуществление процедуры слияния или поглощения;
- постановка на предприятии функции маркетинга;
- разработка и внедрение системы бюджетирования и т. д.

Понятно, что здесь у предприятия нет собственного опыта реализации конкретных управленческих проектов. Следовательно, можно применить только некую рамочную технологию управления, использовать имеющийся опыт разработки крупных управленческих нововведений. Во многих случаях здесь имеет место ситуация, которая в промышленности называется «технологическая подготовка производства». То есть речь идёт об управленческих технологиях, с помощью которых создаются новые управленческие технологии (система управления качеством, система бюджетирования и т. п.). В этом случае уместно говорить о проектировании управленческих технологий. Более того, можно сказать, что разовые управленческие технологии всегда имеют форму проекта. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Новые управленческие технологии и системы (управленческие нововведения) представляют собой искусственные системы, поскольку они конструируются людьми. Следовательно, создание и «запуск» новых управленческих технологий должны осуществляться на основании проекта.

Заметим, что любое проектирование (архитектурно-строительное, машиностроительное, технологическое и т. д.) представляет собой разработку проектной, конструкторской, технологической и другой документации, предназначенной для осуществления строительства объекта или создания новых видов продукции, технологий, систем. Проект – это всегда комплект документации определённого состава. Аналогично, продуктом проектирования новой управленческой технологии или системы также является набор документов. Поясним это утверждение.

В результате организационного проектирования создаются управленческие нововведения (новые системы и технологии управления). В свою очередь, любая управленческая система представляет собой коллектив людей, преследующих какую-то цель и действующих по определенным правилам. Поэтому в результате проектирования новой управленческой технологии необходимо: 1) определить состав и структуру коллектива исполнителей, 2) сформулировать цель деятельности этого коллектива, 3) описать правила работы людей и подразделений и 4) научить их этим правилам. Формально результатом организационного проектирования является совокупность текстовых документов – положений, инструкций, регламентов.

Термин «организационное проектирование» встречается во многих литературных источниках¹⁵. Однако каждый автор по-своему трактует содержание и последовательность разработки организационных проектов. Нет ни одной книги или статьи, в которой были бы определены стадии, этапы и работы по проектированию управленческих систем и технологий. Данное обстоятельство подтверждает наш тезис о том, что состав этапов и документов организационного проектирования следует определять применительно к разработке конкретной управленческой технологии или системы.

¹⁵ Бусыгин А. В. Деловое проектирование и управление проектом. Курс лекций. М.: Издательство «Бусыгин», 2003. – 516 с.; Гританс Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты. М.: Волтерс Клувер, 2005. – 205 с.; Соловьев В. С. Организационное проектирование систем управления М.: Инфра-М, 2002. – 136 с.

Вместе с тем общую методическую последовательность работ определить можно. В частности, заслуживает внимания логика проектирования управленческих технологий, предложенная А. П. Дугельным и В. Ф. Комаровым для внедрения системы бюджетирования¹⁶. Они предлагают проектировать систему бюджетного управления предприятием путём выполнения трёх этапов работ (табл. 2), с условными именами: «проектное задание» (этап ПЗ), «проект» (этап ПР), «внедрение» (этап ВН). При этом на каждом этапе формируется определенный комплект документов.

Сердцевину технологии проектирования управленческих новшеств составляет выбор основных проектных решений по данному нововведению. Проектные решения – это совокупность выбранных вариантов реализации каждого блока нововведения. Прагматически – это могут быть, например, выбранные варианты ответов на составленную ранее анкету. Так, для системы бюджетирования проектные решения – это:

- ✦ предлагаемый состав бюджетов и отчётов (список бюджетных форм);
- ✦ список центров хозяйственной ответственности, для которых целесообразно составлять бюджеты;
- ✦ состав подразделений, которые будут участвовать в бюджетировании;
- ✦ схема администрирования бюджетами и др.

Важный этап проектной технологии – разработка, экспертиза, согласование и утверждение комплекта эксплуатационной документации по проектируемой управленческой технологии. Под эксплуатационной документацией здесь понимается набор положений о внедряемой технологии, положений о подразделениях, должностных и технологических инструкций, регламентов и других документов, определяющих режим функционирования создаваемой технологии.

Создаваемые управленческие технологии и системы бывают разными. Поэтому и методы их проектирования и внедрения могут сильно отличаться. Одно дело – адаптировать к условиям предприятия известную компьютерную систему

¹⁶ Дугельный А. П., Комаров В. Ф. Бюджетное управление предприятием. 2-е изд. М.: Дело, 2004. – 432 с.

**Состав этапов и документов проекта
«Разработка и внедрение системы бюджетирования»**

Этап	Содержание проектного или эксплуатационного документа
ПЗ	<p align="center"><i>Пояснительная записка</i></p> <p>Аналитический материал (результаты исследований функций предприятия) и обоснования требований к системе бюджетного управления с точки зрения целей компании и выполняемых ею функций</p>
	<p align="center"><i>Проектное задание</i></p> <p>Краткое описание требований к системе бюджетирования, функциональная структура этой системы (список подлежащих разработке бюджетов и отчетов), общие решения по кадровому, инструктивному, информационному и техническому обеспечению системы, порядок и сроки проектирования и внедрения системы</p>
ПР	<p align="center"><i>Положение о системе бюджетного управления, или бюджетный кодекс предприятия</i></p> <p>Регламенты составления, рассмотрения, согласования, корректировки и утверждения бюджетов и отчетов. Методы составления и анализа бюджетов, методы проведения план-фактного контроля и анализа, методы составления и анализа отчетов об исполнении бюджетов</p>
	<p align="center"><i>Пакет инструкций и положений</i></p> <p>Должностные инструкции и положения о подразделениях. Пакет технологических инструкций. Справочники, классификаторы, кодификаторы, компьютерные программы, технологические инструкции</p>
ВН	<p align="center"><i>План мероприятий по подготовке предприятия к внедрению системы бюджетного управления</i></p> <p>План мероприятий по: а) подготовке персонала; б) «изготовлению» положений и инструкций; в) техническому оснащению системы вычислительными средствами, средствами связи, средствами размножения информации; г) изданию директивных документов о запуске системы в эксплуатацию</p>
	<p align="center"><i>Программа испытаний проектных решений</i></p> <p>Перечень испытываемых проектных решений, методика их испытания, правила оформления результатов испытания, формат отчета о результатах испытаний</p>

бухгалтерского учёта и совсем другое дело – «вырастить» на предприятии корпоративную культуру. Для ряда управ-

ленческих технологий имеется большой набор формализованных методик разработки. Так, по данным С. В. Рубцова¹⁷, существует более 20 технологий проектирования (инжиниринга) управленческих технологий и несколько сотен компьютерных инструментов, предназначенных для автоматизации этой деятельности (в этой связи С. В. Рубцов говорит даже о проблеме «проектного хаоса»). Для разработки информационных технологий можно воспользоваться стандартными методами проектирования АСУ. Какие-то нововведения можно создать путём заимствования известного опыта (бенчмаркинг). Наконец, существуют управленческие технологии, для проектирования которых нужно выполнить оригинальные исследования и разработки.

По нашему мнению, **универсальным методом конструирования и внедрения управленческих технологий следует признать метод организационного проектирования**. Он лучше всего учитывает специфику и традиции предприятия, позволяет использовать существующие на предприятии стандарты управления и знания специалистов, даёт возможность использовать все другие методы проектирования (бенчмаркинг, инжиниринг бизнес-процессов, методики составления бизнес-планов). Этот метод требует, конечно, индивидуального подхода к разработке и внедрению конкретной управленческой технологии. В этом его сила и его трудности.

В систематизированном виде факторы эффективности управленческих технологий были представлены в табл. 1. После выполнения классификации управленческих технологий появилась возможность оценить роль технологизации управления в повышении эффективности работы предприятия в разрезе отдельных факторов и типов управленческих технологий.

Для получения этих оценок мы провели анкетный опрос директоров предприятий – участников Директорского фо-

¹⁷ Рубцов С.В. Уточнение понятия бизнес-процесс. В монографии «Целевое управление корпорациями». 2001 http://or-rsv.narod.ru/Book/Book_3.htm#Refining_of_BP

рума¹⁸ (табл. 3). В графе «Оценка значимости фактора эффективности» респонденты должны были дать свою оценку значимости фактора эффективности управленческой технологии в баллах по следующей шкале: 0 – нулевое проявление фактора, 1 – минимальное, 2 – среднее, 3 – полное проявление фактора.

Таблица 3

Роль технологизации управления в повышении эффективности работы предприятия

Фактор эффективности управленческих технологий	Степень проявления фактора эффективности в зависимости от типа управленческой технологии			
	Регулярные технологии		Нерегулярные технологии	
	безвариантные	вариантные	периодические	разовые
1. Рационализация и специализация управленческого труда	Минимальное проявление фактора	Полное проявление фактора	Полное проявление фактора	Среднее проявление фактора
2. Поэтапный контроль и выявление отклонений	Среднее проявление фактора	Полное проявление фактора	Полное проявление фактора	Среднее проявление фактора
3. Разделение стереотипных и творческих процедур	Нулевое проявление фактора	Среднее проявление фактора	Полное проявление фактора	Полное проявление фактора
4. Тиражирование передового опыта	Нулевое проявление фактора	Полное проявление фактора	Среднее проявление фактора	Полное проявление фактора
5. Адаптация научных средств и методов управления	Нулевое проявление фактора	Среднее проявление фактора	Среднее проявление фактора	Полное проявление фактора

Результаты анкетного опроса могут служить, по нашему мнению, ориентиром для принятия решений о технологизации управления на конкретных предприятиях.

¹⁸ Директорский форум (ДФ) – постоянно действующий научно-практический семинар при Институте экономики и организации промышленного производства СО РАН, г. Новосибирск. Участники Форума – 25–30 топ-менеджеров предприятий Новосибирска, Барнаула, Новокузнецка.