

## РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Е.Ю. Печаткина, Н.В. Меньшикова*

Предложены принципы формирования системы управленческой экономики предприятия легкой промышленности. Дано представление TQM в категориях культуры Кайзен. Представлена схема тройственности предприятий легкой промышленности включающее: организационное культуростроение, логистизация управления и внутренняя реструктуризация

*Ключевые слова:* управленческая экономика, организационное культуростроение, логистизация управления, предприятия промышленности.

Выработка решений лежит в основе «методологии» формирования системы управленческой экономики предприятий легкой промышленности (УЭ ПЛП). Данную выработку мы рассматриваем в условиях [5]: риска, неопределенности и определенности (оптимизационный анализ), а также с учетом теорий поведения предприятия и его целевых установок, зависящих от образа мышления представителей агентского центра данной организации предпринимательского типа.

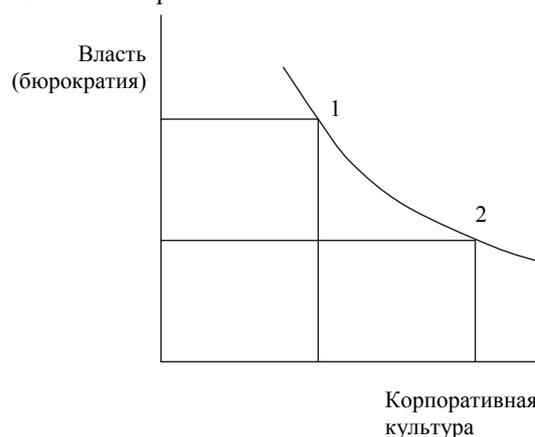
С позиций отмеченного особую значимость имеют труды Р. Коуза – лауреата Нобелевской премии по экономике за 1991 г. «За открытие и прояснение значения издержек транзакций и прав собственности для институциональной структуры и функционирования экономики». В своих работах он утверждает, что предприятие как совокупность взаимовыгодных контрактов представляется не просто юридическим лицом, не как объединение людей, машин и технологий, а как механизм реализации рыночных отношений, в основе которых лежат издержки по осуществлению хозяйственных сделок – транзакций. Он показал, что использование рыночного механизма обходится обществу не бесплатно, а требует определенных затрат, названных транзакционными. Такой подход позволяет анализировать как рыночные, так и внутрифирменные экономические связи.

Объяснить необходимость существования предприятия как общественного института только в связи с тем, что снижаются издержки транзакций, недостаточно. На ПЛП непрерывно идет процесс управления, складывающийся в разветвленную систему принятия и исполнения решений, связи между которыми не описываются как взаимодействие спроса и предложения, т. е. их нельзя описать на основе представлений о транзакциях.

В разработке управленческого решения и его последующей реализации на практике исключительно важную роль играет корпоративная культура или культура организации предпринимательского типа. Объясняется это прежде всего тем, что

последняя (наряду с рынком и иерархией-бюрократией) является инструментом управленческого воздействия в системе менеджмента хозяйствующего субъекта.

Отмеченное наглядно видно на схеме, представленной на рис. 1.



**Рис. 1. График взаимосвязи властных отношений и отношений культуры внутри ПЛП**

Здесь наглядно указано на наличие внутри ПЛП «1» и «2» двух видов отношений. На одной из них преобладают властные (бюрократические) отношения, а на другой – отношения организационной культуры (института культуры в рамках институционального управления). В последнем случае в большей степени, чем в первом, «норме» придается форма закона, чтобы субъекту управления получить возможность использовать власть. При этом управленческая деятельность основывается на сознательном, субъективном учете связей и условий взаимодействия в социальной системе, а также внешних условий. Управленческая деятельность рассматривается как способ преодоления ограничений, задаваемых институтами» [4].

По справедливому мнению Л.Г. Кириллова и Т.Э. Емельянова, именно институциональный подход «считается способным обеспечить более

высокий уровень теоретического обобщения феномена управления, чем предшествующие подходы, а также большую широту взглядов» [3]. И это связано, как мы полагаем, с огромным влиянием на разработку управленческого решения организационной культуры (ОК).

Историю возникновения понятия «организационная культура» связывают с именами Шерифа (1936 г.), Левина, Липпига и Уайта (1939 г.), Картрайта и Зандера (1953 г.), Арджириса (1958 г.), МакГрегора (1960 г.). Однако наибольший интерес к этому понятию возник в экономически развитых странах в 80-х годах прошлого века.

Некоторые авторы при этом высказывали мнение, что организационная культура является объединяющей силой внутри предприятия и имеет свое реальное материальное выражение, и что руководство может идентифицировать ее и управлять ею для достижения лучших результатов в своей деятельности с целью достижения делового успеха за счет эффективной организации управленческого решения. Это такие авторы, как Петере и Ватерман, Дил и Кеннеди, Шнейдер, Шон, Петтигр, Шейн.

Можно назвать причину научного интереса экономистов к данному виду культуры, которую иногда называют организационной (ОК). Это, безусловно, то, что ОК оказывает непосредственное влияние на многие экономические показатели деятельности хозяйствующего субъекта. Это мнение сложилось, прежде всего, в результате того, что произошли существенные изменения в структуре и характере организации предпринимательского типа. В частности, оказалось, что организация с сильной ОК не нуждается в развитой бюрократической иерархии и системе контроля. Кроме того, в современных условиях важны не просто сильные, а гибкие организационные культуры (поскольку иначе они могут быть очень сильным тормозом изменений, препятствуя тем самым достижению делового успеха в долгосрочном плане).

Очень важно и то, что появились количественные, эмпирические свидетельства связи между организационной культурой и ее экономическими показателями.

На рис. 2 показана матрица, имеющая отношение к данному вопросу. В основе ее лежат две переменные: важность задачи для успеха стратегии (под задачей понимается составная часть стратегии) и совместимость между данной задачей стратегии и организационной культурой. При таком подходе, отмечают Г. Шварц и С. Дэвис, осуществляется позиционирование каждой стратегической задачи на поле матрицы с использованием для этого управленческого опыта и интуиции лидера организации. Это позволяет найти пути снижения риска (и прежде всего, за счет эффективного управления организационной культурой в случае ее серьезной несовместимости со стратегией развития хозяйствующего субъекта).

Организационную культуру можно рассмотреть с позиций степени привлечения работников к разработке стратегии и выбору средств для ее достижения. И с этих позиций выделяется тип ОК, называемый предпринимательским. При переходе к нему лидер организации (руководитель) сохраняет за собой функцию контроля, исходя из формулы поведения: передача полномочий – оценка результата [6]. Управление ОК в данном случае осуществляется и сверху (со стороны лидера) и снизу (благодаря чему особое внимание уделяется реальной жизни организации).

Важной областью управления организационной культурой является кадровая политика. Речь, прежде всего, идет о требованиях работодателей не только к профессиональным навыкам, но и к психологическим, имиджевым, поведенческим характеристикам работников (новым и уже работающим в организации).

В одной из работ американских авторов сделана серьезная попытка содержательно представить организационную культуру, называемую ими

Важность задачи для успеха стратегии	Большая			Зона недопустимого риска
	Средняя		Зона управляемого риска	
	Небольшая	Зона незначительного риска		
		Высокая	Средняя	Низкая
Совместимость между стратегической задачей и организационной культурой				

Рис. 2. Матрица культурного риска организации (ПЛП)

## Управление социально-экономическими системами

«институциональной» (рис. 3). Ими выделено четыре уровня ОК, соответствующие поведению индивидов, их свойствам, а также ценностям и убеждениям [7].

Особый акцент эти и другие авторы делают на ценности и представления об окружающем мире, самой организации и характере их взаимодействия. Все это как раз и имеет непосредственное отношение к разработке управленческого решения, поскольку ОК своими корнями уходит в ценности и традиции того или иного народа (общности), а также выполняет функцию интеграции, помогая организации адаптироваться к внешней среде – в соответствии с определенными «культурными ценностями».

В зависимости от требований окружающей среды и стратегических решений (вне и внутри организации) различают четыре вида ОК [1]. Каждый из них (рис. 4) может привести к успеху в зависимости от факторов, определяющих вид организационной культуры.

Один из видов ОК – адаптивная (предприни-

мательская) культура. Она возникает в среде, требующей от организации быстрой реакции и принятия решений в ситуациях повышенного риска. В такой культуре развиваются ценности, способствующие как можно более быстрому обнаружению, интерпретации и трансляции сигналов внешней среды. Сотрудники имеют право самостоятельного принятия решений и действий.

Дж. Шилдс выделяет четыре «модели» ОК: функциональная культура; сетевая культура; культура процесса; культура, основанная на времени. Непонимание отличий этих моделей (или профилей ОК) приводит, по мнению автора, к неудачам в бизнесе, поскольку значительно возрастает – с этим непониманием – количество ошибок в организации управленческого (и прежде всего – тактического) решения.

Названные в табл. 1 гурзу в сфере культуры TQM особый акцент в своих результатах исследований делают на направления изменений в рассматриваемой сфере деятельности организаций, а также внешней направленности этой деятельности,



Рис. 3. Схема уровней организационной культуры

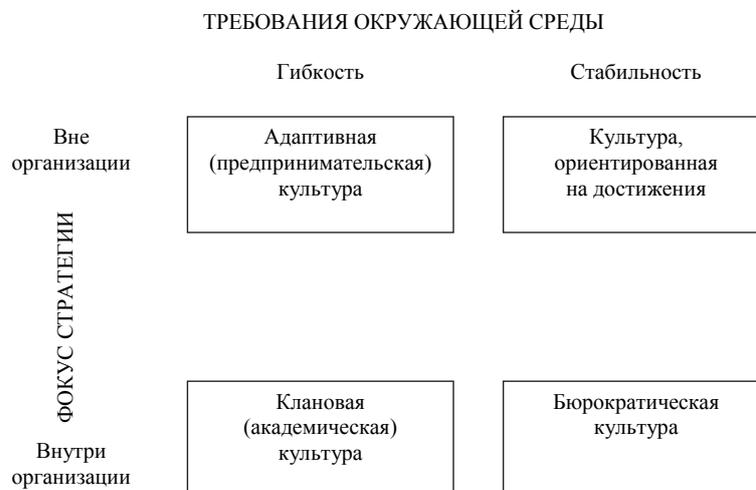


Рис. 4. Схема связи организационной культуры со стратегией организации и ее окружающей средой

что во многом и определяет «культуру Кайзен». Они, в частности, указывают на необходимость непрерывных улучшений (шаг за шагом, начиная с выбранных областей деятельности, в том числе и организационного культуростроения). Ф. Кросби подчеркивает значимость многошаговой последовательности, а Э. Демини – философии непрерывного улучшения.

Системно «культуру Кайзен» можно представить следующим образом: руководство – основные результаты – условия ведения деятельности – трансформация процессов деятельности (инновации, обучение) – руководство процессом изменений по системе TQM. Каждый из этих элементов определенным образом структурирован и определен организацией принятия решений в сфере планирования, организации, мотивации и контроля за

полученными результатами по продвижению культуры качества в организации предпринимательского типа.

Организационное культуростроение является одним из принципов формирования данной системы (наряду с двумя другими принципами – логистизацией управления и внутренней реструктуризацией). Их количество соответствует трем основополагающим элементам, характеризующим природу ПЛП (рис. 5).

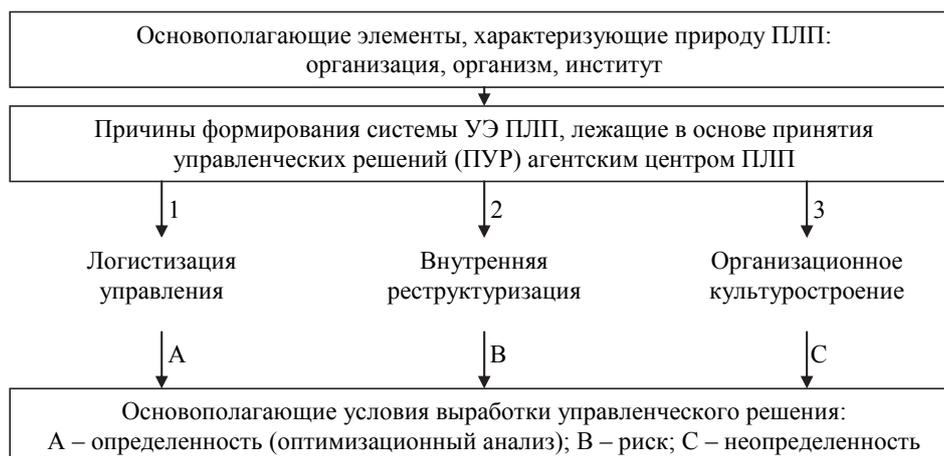
Содержательный аспект принципов формирования УЭ ПЛП представлен в табл. 2. Именно эти принципы и определяют методологическую основу данного исследования.

Методология – это принципы, регулярно применяемые на формулировке и обосновании экономических теорий (М. Блауг). Продолжая

Таблица 1

Представление TQM в категориях культуры Кайзен (авторская разработка)

Категория	Содержательная часть
1. Сущность качества	Качество – это культура обучающейся организации, деятельность которой направлена на удовлетворение требований и продвижение нужд потребителей
2. Модельные характеристики культуры	Возможности. Результаты. Инновации. Обучение
3. Ключевые факторы успеха	Организующие. Организационные. Средства и техника. Направления изменений
4. Сфера распространения культуры	Производственные и сервисные компании. Образование. Физическая культура и спорт
5. Уровень оценки культуры	Первый (управление и политика качества, появление и распространение политики, составляющие политики). Второй (управление, планирование). Третий (результаты, оценка качества)
6. Оценка результативных затрат на развитие культуры	Достижение оптимального по затратам качества. Мотивация менеджеров по развитию системы TQM. Важный фактор для выбора стратегии развития организации. Снижение общих затрат организации
7. Место доверия и структура культуры	Внутриорганизационный ресурс. Коммуникации. Взаимное ожидание позитивных результатов заинтересованных сторон. Стратегия партнерства. Информационные технологии (прозрачность деятельности)
8. Структурное представление	Факторы делового успеха. Стандарты ИСО
9. Гуру в сфере культуры TQM	А. Фенгенбаум; К. Псикава; Г. Тагути; Э. Деминг; Д. Джуран; Ф. Кросби
10. Жизненно необходимый фактор развития культуры	Ответственность высшего руководства. Вовлечение служащих. Обучение и повышение квалификации персонала. Менеджмент знаний. Инвестиции в социальную сферу. Организационное культуростроение
11. Направленность изменений	Внешняя (расширение рынка, взаимодействие продавца и покупателя, общественное признание). Внутренняя (сущность изменений, постепенные изменения, философия непрерывного улучшения, оценка уровня вариации изменений)
12. Предлагаемые и зарекомендовавшие себя на практике методы изменений культуры	Инновационный метод. Лидерство. Предвидение нужд потребителей. Долг качества. Бенчмаркинг. Критичность мышления. Система «оптимальной культуры TQM»
13. Структура процесса разработки принятия решения	Планирование. Мотивация. Контроль. Организация
14. Логика изменений	Определение результатов. Разработка комплекса подходов для достижения требуемых результатов. Детальная проработка подходов на основе анализа достигнутых результатов. Оценка и пересмотр используемых подходов на основе учета и информации, получаемой в процессе освоения знаний
15. Оценка корпоративной культуры TQM	Самооценка. Институциональная аккредитация. Рейтинговая оценка



**Рис. 5. Схема методологических основ формирования системы УЭ ПЛП:  
1–2–3 – принципы, соответствующие элементам системы УЭ ПЛП**

**Таблица 2**

**Основные принципы формирования системы управленческой экономики предприятия легкой промышленности**

Принципы	Содержательный аспект
1. Логистизация управления экономикой ПЛП	Повышение эффективности социально-экономической системы типа ПЛП рационально на основе разработки и применения инновационного инструментария логистизации имеющегося правления предпринимательской деятельностью. Суть этого принципа с методологических позиций заключается в логистическом проектировании и контроле за созданием предпринимательского дохода в рамках повторяющихся логистических циклов трех видов: технологических, финансовых и информационных. В каждом из них должна быть разработана система: 1) отказов и устраниений, ведущая к минимизации затрат; 2) соконкуренция, ведущая к максимизации прибыли (предпринимательского дохода)
2. Реструктуризация предпринимательской деятельности	Представление данной деятельности в виде бизнес-процессов, что повышает ответственность хозяйствующих субъектов (в рамках ПЛП) за результаты своей конкретной деятельности по созданию и реализации на рынке производственного продукта. В соответствии с данным принципом все более усложняющееся разнообразие в структуре предпринимательской деятельности требует управления, которое также обладает соответствующим разнообразием. Кроме того, возрастает значимость (в рамках управленческой экономики ПЛП) эмерджентности и «внешнего дополнения» обязательно наличие в системе предпринимательского менеджмента необходимых и достаточных резервов, так как только избыточная социально-экономическая система ПЛП является надежной и эффективной. Во всех случаях реструктуризации управленческое решение необходимо принимать на основе многоальтернативного выбора. Рассматриваемый принцип исходит из субъективизма однозначных решений определение наилучшего или обоснование единственного результата допускают решение только в том случае, если они выбраны из некоторого числа
3. Организационное культуросроение в системе предпринимательского менеджмента	С организационным культуросроением связывается формирование инновационного потенциала в процессе стратегического развития ПЛП (и накоплением на этой основе ресурсного и организационного потенциала). Особую значимость, в соответствии с данным принципом, имеет также: 1) стратегическое мышление лидеров предприятия в сфере обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности; 2) функция «склеивания» отдельных бизнес-процессов и элементов логистических цепочек в рамках ПЛП и его рабочей среды. Эффективность и действенность реализации данного принципа на практике определяется традиционными трансакционными издержками и традиционными издержками инновационного развития, различие между которыми все явственнее проявляется в виде синергетического эффекта в процессе организационного культуросроения. С позиций данного принципа следует выделять различные характеристики уровней системной зрелости ПЛП в соответствии с формулами: 1) деятельность – прибыль; 2) деятельность – прибыль – знание; 3) деятельность – знание – прибыль. Знание касается прежде всего эффективности применения информационных систем управления бизнес-процессами на основе интеграции отечественных и зарубежных КИС (формирования и развития культуры системного управления ПЛП)

далее, тот же автор отмечает: «цель изучения экономической методологии заключается как раз в том, чтобы выявить правила и положения, которые мы постоянно используем для защиты собственной теории и критики теории оппонентов» [2].

Добавим также, что в экономике были известны и агрессивные методологии, которые (а точнее, их известные представители) грозили лишиться «кого-то чего-то». Но со временем их постигла участь забвения, поскольку в методологии главное – правила соответствия, принципы, объективно отражающие реальность. И указанное ранее определение оборонительности лучше агрессивности.

На основе «методологии как образа мышления» нами и была описана теория управленческой экономики предприятия легкой промышленности. В соответствии с «методологией как предмета теории» разработаны представленные принципы формирования системы УЭ ПЛП. Каждый из этих принципов лежит в основе разработанных нами рекомендаций по использованию на практике установок по формированию системы управленческой экономики предприятия легкой промышленности.

#### Литература

1. Дафт, Р. *Организации: учебник для психологов и экономистов* / Р. Дафт. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 348 с.
2. *Институциональный образ мышления экономической личности* / А.Н. Попов, А.Ф. Попова, Г.М. Дементьев и др. – Челябинск: УралГУФК, 2008. – 368 с.
3. Кириллов, Л.Г. *Конструируем управление* / Л.Г. Кириллов, Т.Э. Емельянова. – Челябинск, 2004. – С. 24.
4. Кох, И.А. *Институциональность социального управления* / И.А. Кох // *Известия Уральского государственного университета*. – 2005. – № 37. – С. 167–175.
5. Леготин, Ф.Я. *Управленческая экономика фирмы* / Ф.Я. Леготин, А.Н. Попов. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2005. – 320 с.
6. Торбин, А. *Эволюция менеджмента в России [Электронный ресурс]* / А. Торбин. – <http://gladkeeh.boom.ru/Interviews>.
7. Taylor J. Miroiu A. *Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education* // *Paper on Higher Education UNESCO-CEPES, Bucharest*, 2002. – P. 193.

Поступила в редакцию 20 ноября 2011 г.

**Печаткина Елена Юрьевна.** Кандидат технических наук, доцент кафедры экономики социальной сферы, Уральский государственный университет физической культуры (г. Челябинск). Область научных интересов – управленческая экономика, логистика. E-mail: Pechatkina\_@inbox.ru

**Elena Yurevna Pechatkina,** Candidate of Science (Engineering), the senior lecturer of the Department of Social Sphere Economics, the Ural State University of Physical Education, Chelyabinsk. Research interests: administrative economy, logistics. E-mail: Pechatkina\_@inbox.ru

**Меньшикова Наталья Владимировна.** Соискатель, Уральский государственный университет физической культуры (г. Челябинск). Область научных интересов – экономика, логистика.

**Natalia Vladimirovna Menshikova,** a degree-seeking student of the Ural State University of Physical Education, Chelyabinsk. Research interests: economics, logistics.