

УДК 342.9; 33/34:005

Е.Р. Шарко*

**УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЧЕТАНИЕ
НАУКИ И ИСКУССТВА
(Обзор)**

Аннотация. Рассматриваются особенности менеджмента в разных хозяйственных сферах. Анализируются модели принятия решений, стратегии, принципы и алгоритмы управления. Показана роль этического менеджмента в эффективном управлении международными и кросскультурными коллективами.

Ключевые слова: управление; принятие решений; управление персоналом; управление проектами; этическое лидерство.

**E.R. Sharko
Management as a combination of science and art
(Review)**

Abstract. The features of management in various economic areas are considered. Decision-making models, strategies, principles and control algorithms are analyzed. The role of ethical management in the effective management of international and cross-cultural groups is shown.

Keywords: management; decision-making; personnel management; project management; ethical leadership.

* **Шарко Елена Романовна**, канд. экон. наук, научный сотрудник Отдела экономики Института научной информации по общественным наукам РАН (ИНИОН РАН).

Sharko Elena, PhD (Econ. Sci.), researcher of the Department of economics, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

Введение

Управление или менеджмент – это сложный многокомпонентный феномен, традиционно вызывающий большой интерес как ученых, так и практиков. Согласно одному из определений, управление – это вид человеческой деятельности, представляющий собой руководство (включая целеполагание, координацию, контроль и т.д.) объектом, в качестве которого выступает хозяйствующий субъект (компания, предприятие, фирма). Чем больше ресурсов в количественном и качественном плане находится в распоряжении менеджера, тем больше у него возможностей успешно руководить объектом, что, в свою очередь, служит определяющим фактором благополучного функционирования и прогресса последнего.

Хотя существуют общие сквозные темы, которые обуславливают специфику необходимых навыков и знаний для «общего управления»¹, в то же время менеджмент усложняется из-за того, что каждый ресурс требует особых управленческих методов и инструментов. При этом умение сочетать и верно распределять управленческое воздействие во времени и пространстве составляет искусство управления, проявления которого в разных хозяйственных сферах заслуживают самого внимательного изучения в целях углубления теории менеджмента и распространения наиболее успешных практик.

Управление в предпринимательских вузах

Предпринимательский университет – это вуз, основным профилем подготовки в котором является предпринимательство, инновации и коммерциализация инновационных проектов и идей, освоение и развитие предпринимательских и управленческих навыков у студентов. Часто такие вузы входят в различные коллегиации с бизнесом и инвестиционными фондами, связывают основную деятельность с решением социальных проблем. Одновременно они сами производят управленческие технологии (методы, способы и т.д.), а также выступают «мостом» для передачи знаний

¹ «Общее управление» – термин, который применяется к управлению всем предприятием согласно концепции МВО (Management by object – управление по объектам, когда каждый тип ресурсов выделяется в отдельную подсистему управления).

в реальный бизнес [Guerrero, Herrera, Urbano, 2019, p. 3280]. Университетское сообщество (студенты, преподаватели, ученые-исследователи и хозяйственно-административный персонал) активно участвуют в генерировании, распространении и коммерциализации знаний, способствующих социальному-экономическому и технологическому развитию социума.

Особенностям управления в предпринимательских университетах посвящены многие современные исследования. Например, мексиканские специалисты отмечают, что длительное время все финансирование НИОКР в стране брало на себя государство, а бизнес-структуры не могли принимать прямого участия в инновационных разработках. Это приводило к тому, что при завершении государственного финансирования даже успешные проекты часто закрывались. Реализация инновационных проектов оказалась намного эффективнее при частном / партнерском финансировании НИОКР со стороны бизнеса, когда заказчик (компания) четко формировал требования и видение конечного продукта, использовал его в дальнейшем в практической деятельности. Начиная с 2000-х годов в Мексике наблюдался постепенный «эффект вытеснения»: государственная поддержка НИОКР осталась, но в основном она заключается в организации коллaborаций бизнеса и образовательных учреждений, а также в формировании необходимых условий партнерства научно-производственных центров и бизнес-структур.

Один из важных результатов исследований мексиканских ученых составляет выявление следующей тенденции: в настоящее время бизнес-структуры из всех проектов выбирают для коллаборации стратегически ориентированные, нацеленные не только на инновационный продукт, но и на его дальнейшее распространение. Для университетского сообщества это служит хорошим примером действий в постпроектный период¹ [Guerrero, Herrera, Urbano, 2019]

¹ Постпроектный период – это период, когда проект уже находится в фазе реализации. Как правило, сторонние разработчики проектов считают выполнеными свои обязательства в момент передачи проекта заказчику. В контексте данного материала: постпроектный период является также неотъемлемой частью обязательств разработчиков в фазе реализации проекта (консультации по ходу реализации этапов, работ; корректировка и доработка отдельных заданий при появлении неучтенных в проекте обстоятельств, рекомендации по управлению этапами проекта и т.п.).

Принятие решений о закупках ресурсов

Исследователей из Университета Сассекса (англ. University of Sussex, Великобритания) также заинтересовал механизм принятия решений о закупках ресурсов. Модели соответствующего поведения анализировались на примере крупных компаний Германии и Австрии (организаций с выручкой в размере 1 млрд евро). Мотивы, на основе которых принимались решения в пользу или против «глобального поиска»¹, были отнесены к трем категориям: экономия за счет масштаба, экономия за счет оптимизации процесса и экономия за счет обучения [Schleper, Blome, Stanczyk, 2019].

М. Шлепер, К. Блум и А. Станчук установили, что частота выбора решения о закупках на глобальном или региональном рынках зависит от стратегии развития компании, от зрелости партнерских отношений и стиля руководства. Одни руководители основывались на надежности и качестве покупаемых ресурсов («интуитивные решения»), другие – на долгосрочной перспективе выхода на международный уровень («политические решения»). Итогом исследования стало выделение следующих трех обобщенных моделей (архетипов) принятия решений о закупках необходимых ресурсов [Schleper, Blome, Stanczyk, 2019]:

– *архетип аргументации* характерен для организаций с высоким уровнем обеспеченности ресурсами, в которых существуют точные ориентиры для принятия решений, а также стандартизация закупочных процессов и общее согласование функций в рамках проектов снабжения; в рамках данной модели может использоваться такой инструмент принятия решений о закупках, как разработка «Поставочной карты» (сканирование всех глобальных поставщиков и их категоризация по выбранным ресурсам с составлением внутреннего рейтинга по дополнительным критериям отбора);

– *архетип консенсуса* свойственен организациям с высокой степенью обеспеченности (надежности) ресурсов и наличием функциональной координации; принятие решений происходит в соответствии со стандартизованными процедурами на основе глобальной инфраструктуры поиска поставщиков и определенных критериев (оптимальное сочетание цены, логистических затрат и технологического уровня), обеспечивающих широкий охват информации;

¹ «Глобальный поиск» – поиск информации без заданных критерииов по всем возможным источникам данных.

– «*«кабальный» архетип* присущ организациям с низкой степенью обеспеченности (надежности) ресурсов, поэтому ими вначале выбирается поставщик, а затем нарабатывается опыт взаимодействия и построения партнерских отношений; при отсутствии общепринятых стандартов (процедур) поиска поставщиков, «общее» правило требует, чтобы крупные закупки важных товаров основывались на 2–3 сопоставимых котировках и чтобы эти закупки осуществлялись владельцем компании.

Специалисты подчеркивают, что в условиях глобализации все ресурсные базы можно рассматривать как единый глобальный рынок. Поэтому современные стратегии ресурсообеспечения компаний должны это учитывать и подбирать более масштабные методы поиска, выбора и покупки необходимых ресурсов [Schleper, Blome, Stanczyk, 2019].

Вопросы управления проектами: Тейлор или Фоллетт

Развитие организации предполагает принятие стратегических решений, рассматриваемых как долгосрочный проект, который необходимо спланировать, организовать, обеспечить ресурсами и наладить контроль успешного и своевременного выполнения. Искусство управления реализуется именно в рамках выполняемых стратегических проектов.

Теоретические основы успешности проекта представляют и большой практический интерес, однако современная палитра предлагаемых концепций слишком разнообразна. В целях определения области применения различных подходов к управлению исследователи из Гётеборгского университета (англ. University of Gothenburg, Швеция) и Бизнес-школы университета Стратклайд (англ. Strathclyde Business School, Шотландия) провели сравнительный анализ теорий Ф. Тейлора («дизайн проекта») и М. Фоллетт («проектирование как процесс») [Eklund, Simpson, 2020, р. 12].

По мнению Экланда и Симпсона, взгляды Тейлора и Фоллетт на цели развития профессионального менеджмента во многом схожи. Однако разница в жизненном и профессиональном опыте, а также различия их теоретической базы привели к принципиально различным выводам о практиках управления. Ф. Тейлор под понятием менеджмента подразумевал принципы и правила управления компанией. В рамках его подхода задача руководителя заключается в поиске методов и инструментов, которые объединят всех сотрудников для достижения единой цели или миссии компании.

Развитие компании он видел в совершенствовании каждого сотрудника в общем формате взаимодействия и коммуникаций. М. Фоллетт рассматривала менеджмент как личностный и субъективный подход к управлению компанией. Поскольку вклад каждого сотрудника важен и ценен, любая конкретная ситуация требует творческого подхода, а не стандартизованных инструментов [Eklund, Simpson, 2020, р. 16].

Успех проекта, согласно Тейлору, заключался в простоте его концепции: следует разработать оптимальную систему и обеспечить выполнение задач в соответствии с планом. Фоллетт воспринимала организацию не как заранее спланированный проект, а как реляционный и эмерджентный социальный процесс, который зависит от интеграции опыта всех участников. Успех таких социальных процессов в решающей степени зависит от образования персонала и его готовности к совместной работе.

Экланд и Симпсон приходят к выводу, что не следует совмещать эти два подхода в ходе управления проектом. Попытки включить фоллеттовскую цель развития в тейлорианскую форму организации или следовать тейлорианским принципам эффективности в условиях динамичных бизнес-сетей не способствуют успеху предпринимаемых действий [Eklund, Simpson, 2020].

Производительность и управление качеством персонала

Вопросам потенциальных эффектов контроля в управлении качеством персонала посвящена работа исследователей из Бизнес-школы им. Дж. Касса Лондонского городского университета (англ. Cass Business School, City, University of London, Великобритания) и Университета Хайме I (кат. Universitat Jaume I, Валенсия, Испания), в которой авторы интегрируют две концепции: во-первых, «поведенческие теории о том, как элементы управления могут влиять на эффективность работы организации»; во-вторых, теоретические модели восприятия условий труда и их влияния на благополучие и производительность персонала [Menezes, Escrig, 2019, р. 1227].

Хотя качество управления служебной деятельностью и его критерии постоянно обсуждаются, дискуссии, как правило, сосредоточены на служебной аттестации¹. Анализу общеэкономических

¹ Служебная аттестация – регулярная внутрикорпоративная оценка персонала по соответствию заданным на предприятии критериям.

данных в русле менеджмента качества, связывающих практику управления с восприятием работниками условий и производительности труда, а также их благополучия, посвящено не так много исследований. При возрастающем интересе к управлению эффективностью деятельности сотрудников, фактических данных о ее результатах в организациях накоплено недостаточно [Menezes, Escrig, 2019].

Управление качеством основывается на ожиданиях персонала, обучении и распространении передовых практик управления¹. Теоретически степень использования современных методов управления положительно связана с эффективностью организации. Различные подходы в менеджменте (поведенческие, ресурсные и т.п.) объясняют, что управленческие практики влияют на восприятие работниками условий труда и своего благополучия, и в конечном счете определяют производительность труда и результаты деятельности компании в целом. Отношения работников (персонала) и администрации (менеджмента) можно рассматривать через призму теории социальной поддержки (наличия льгот и бонусов для сотрудников, дополнительных нематериальных стимулов и привилегий и т.п.) [Jatinder, Manjari, 2019, р. 387]. Позитивный организационный климат создает более тесные отношения сотрудничества между работодателем и работником, что приводит к увеличению производительности труда, конструктивному поведению, «двойной приверженности» (как к организации, так и к профессиональной деятельности) и участию сотрудников в процессах принятия решений в своих компаниях.

Исследование, проведенное Л.М. де Менезисом и А.Б. Эскригом, подтвердило тот факт, что когда сотрудники удовлетворены своей работой, они с большей вероятностью предпринимают усилия для достижения целевых показателей и повышения производительности. Чем лучше условия труда созданы руководством компании, тем выше производительность труда персонала. Удовлетворенность работой также положительно коррелирует с качеством производимых продукции и услуг [Menezes, Escrig, 2019].

¹ Люди хотят знать, где они находятся в момент получения работы в конкретной организации, а также оценивать свои перспективы (через 5 или 10 лет и т.д.). Поэтому способность организации распространять свою стратегию и организовывать свои ресурсы, как это подразумевается в качественном планировании, имеет основополагающее значение для достижения лучших результатов.

Однако большинство «мотивационных карт» сотрудников в исследованиях Менезиса и Эскгрига разрабатывались только в рамках отдельных структурных подразделений. Мониторинг обратной связи с клиентами и эффективности работы сотрудников включал отдельные (уникальные) случаи. Можно констатировать, что интегрированные системы управления качеством в настоящее время слишком обременительны для небольших предприятий, которые пока могут полагаться только на хорошую коммуникацию, ведение локального и персонального учета эффективности.

Этическое лидерство в современном бизнесе

Благодаря развитию цифровых технологий многие компании с локального и / или регионального уровня перешли в разряд глобальных. Расширение масштабов бизнеса в результате кросс-культурных коммуникаций в рамках полинациональных коллективов привело к изменению менеджмента в профессиональном и социально-психологическом контексте. Современный менеджмент предполагает не только управление производственными процессами, но и обеспечение благоприятного микроклимата внутри каждого отдельного структурного подразделения компании. Обеспечить эффективную работу межнациональных (этически разных) коллективов может только руководитель, который владеет лидерскими навыками и контактен с представителями всех групп сотрудников.

При этом ключевым компонентом развития позитивных отношений в организациях выступает, прежде всего, *этическое лидерство* [Jatinder, Manjari, 2019, p. 385]. Под этическим лидерством понимается «демонстрация приемлемого поведения посредством личных действий и межличностных отношений, а также поощрение такого поведения посредством двусторонней коммуникации, поддержки внутреннего климата коллектива и принятия кросс-культурных решений» [Jatinder, Manjari, 2019, p. 388]. Моральный облик руководителя как этического лидера определяется такими характеристиками, как честность, надежность, коммуникабельность.

По мнению специалистов из Индии Джатиндер и Манджари, «моральные менеджеры»¹ должны выстраивать свое поведение и

¹ «Моральный менеджер» – менеджер по развитию корпоративной культуры в компании.

организационные процессы таким образом, чтобы достичь общепринятых моральных норм, которые релевантны для всех представителей кросс-культурной организации [Jatinder, Manjari, 2019, р. 391]. Оба измерения – «моральный человек»¹ и «моральный менеджер» – значимы для восприятия руководителя как этичного лидера.

Анализ моделей поведения менеджеров и сотрудников позволил выделить два типа климата (отношений) внутри компаний [Jatinder, Manjari, 2019, р. 393].

1. Организационный этический климат (доброжелательный и принципиальный) побуждает лиц, принимающих решения, действовать в направлении максимизации полезности для всей организации и общества в целом. Справедливые и ориентированные на благосостояние сотрудников принципы формируют позитивное восприятие работниками производственных отношений.

2. Эгоистический климат оставляет простор для двусмысленности и несправедливости принимаемых решений. Кроме того, в случае следования шаблонным, не всегда соответствующим конкретной ситуации инструментальным (формальным) принципам руководства, крайне высока вероятность принятия решений в пользу определенной группы лиц.

Соответственно, переход от эгоистического организационного климата к этическому является необходимым условием повышения качества управления, эффективности производственного процесса и развития персонала.

Заключение

Современное управление основывается на научных достижениях, взаимосвязи теории и практики, благодаря которымрабатываются оптимальные стратегии развития и эффективные модели принятия решений. Но в значительной степени управление остается искусством, которое заключается в умении организовать и сохранять благоприятный климат внутри компании путем поддержания высоких моральных принципов всех участников производственных процессов.

¹ «Моральный человек» – человек, придерживающийся общих моральных ценностей и этических правил поведения в обществе.

Список литературы

1. Eklund A.R., Simpson B. The Duality of Design (ing) Successful Projects // Project Management Journal. – 2020. – Vol. 51, N 1. – P. 11–23. – Mode of access: <https://doi.org/10.1177/8756972819888117> (дата обращения: 22.05.2020).
2. Guerrero M., Herrera F., Urbano D. Strategic knowledge management within subsidised entrepreneurial University-Industry partnerships // Management Decision. – 2019. – Vol. 57 (12). – P. 3280–3300. – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1126> (дата обращения: 14.05.2020).
3. Jatinder K. Jh., Manjari S. Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations // IIMB Management Review. – 2019. – Vol. 31, N 4. – P. 385–395. – Mode of access: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.07.010> (дата обращения: 28.05.2020).
4. Menezes de L.M., Escrig A.B. Managing performance in quality management: A two level study of employee-perceptions and workplace-performance // International Journal of Operations and Production Management. – 2019. – Vol. 39, N 11. – P. 1226–1259. – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2019-0207> (дата обращения: 20.05.2020).
5. Schleper M.C., Blome C., Stanczyk A. Archetypes of sourcing decision-making: the influence of contextual factors on consensus, argumentation and cabal // International Journal of Operations & Production Management. – 2019. – Vol. 40 (2). – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0397> (дата обращения: 16.05.2020).