

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ

С.Н.Бочаров, И.А.Бушмин

Широкое использование термина механизм в публичных дискуссиях и в научных публикациях стало уже своего рода «правилом хорошего тона». И зачастую его применение не сопровождается должной аргументацией, подразумевая очевидность его трактовки. Вместе с тем, анализ высказываний и работ, посвященных данной тематике, показывает, что относительно смысла и содержания механизмов у различных авторов нет единого мнения. Будучи убежденными в большой концептуальной и практической значимости управленческих механизмов, в данной статье мы сделали попытку отразить свое видение на этот предмет исследования.

В экономическую сферу понятие механизма было позаимствовано из техники, и произошло от греческого слова *mechané* (машина). В «теории механизмов и машин» его определяют как «систему твердых тел, подвижно связанных путем соприкосновений и движущихся определенным, требуемым образом относительно одного из них, принятого за неподвижное» [1]. Механизм в технических системах применяется в тех случаях, когда напрямую невозможно получить требуемое движение тел и возникает необходимость в преобразовании движения. Схожие процессы опосредованного преобразования волевых импульсов руководства, ценностных установок, информации, стимулирующих факторов и пр. в конкретные действия обусловили использование этого понятия в экономической науке и в менеджменте.

В этом смысле классической трактовкой механизма можно назвать определение французского экономиста А. Кульмана, который говорит: «Мы говорим об экономическом механизме в том случае, если некое исходное экономическое явление влечет за собой ряд других, причем для их возникновения не требуется дополнительного импульса. Они следуют одно за другим в определенной последовательности и ведут к неким очевидным результатам. . .» [2]. Такой смысл механизма закладывается большинством авторов работ по экономической теории.

Вместе с тем, мы считаем, что целесообразно различать экономические механизмы

(используются для описания макроэкономических процессов с целью последующих дедуктивных выводов и имеют вероятностный характер) и управленческие механизмы (используются для согласования взаимодействия определенного круга участников и проектируются для решения конкретных задач). Хотя относительно основного признака – последовательности явлений – их природа и одинакова, они имеют существенные различия, заключающиеся, как минимум, в масштабах описываемых явлений, возможности установления, в случае необходимости, прямой обратной связи между лицом, принимающим решение, и исполнителем, а также в степени информационной неопределенности.

Так, для *экономических механизмов*, в основе которых лежат процессы государственного регулирования: механизмы экономических циклов, механизмы банкротства, механизмы установления равновесной цены, механизмы мультипликации и пр. информационная неопределенность может проявляться в следующем:

1) пока механизм не начнет действовать, невозможно указать участников-исполнителей механизма – ими может выступать любая сторона хозяйственных отношений, поочередно играя одну и ту же роль (например, выступая то в качестве продавца, то в качестве покупателя);

2) исходное явление – причина, запускающая макроэкономический механизм иногда легко устанавливается (например, хороший урожай), а иногда неизвестна;

3) факторы, оказывающие действие на протекание механизма зачастую завуалированы и не поддаются количественной оценке (например, политические решения);

4) реализация механизма может натолкнуться на сопротивление со стороны его потенциальных участников и исполнителей, степень которого заранее невозможно предсказать. Причем, как верно утверждает Г.Б. Клейнер, чем ниже в социально-экономической иерархии находится участник механизма, тем в большей степени его действия определяются генетической социально-экономической памятью, и тем труднее

заставить участника изменить свое поведение в нужном направлении с помощью мер государственного регулирования [3].

Иными словами, информационное обеспечение таких механизмов представляет собой очень большую проблему, недостаток которого в конечном итоге, отражается на их эффективности.

В подобных условиях только значительный накопленный опыт, наличие традиций макроэкономического регулирования и знание базовых культурных ценностей, качественный анализ максимально возможной информации о задействованных факторах и длительное согласование среди потенциальных участников позволяет разработать непротиворечивый и эффективный механизм.

Из чего следует, что проектирование макроэкономических механизмов – это архисложнейшая задача, не терпящая дилетантства. В противном случае, проектировщики процессов макроэкономического регулирования во многих случаях сами не смогут предсказать, какая сложится конфигурация социально-экономических процессов и к каким конечным результатам они приведут («хотели как лучше, а получилось как всегда»). Последующая корректировка из-за необходимости изменения законодательства требует длительного времени, и не всегда способна устранить последствия поспешно принятых решений.

Недавним примером подобного неудачного проектирования может служить реформа монетизации социальных льгот, при реализации которой как проектировщики, так и непосредственные исполнители ее механизмов – федеральные и местные органы власти не знали каким образом решать возникшие патовые ситуации.

Управленческие механизмы, благодаря своим меньшим масштабам, содержат меньше информационной неопределенности, а допускаемые ошибки проектирования могут быть быстро устранены. Управленческие механизмы проектируются для решения конкретных задач (механизм мотивации, механизм контроля и т.д.). В системе управления организацией могут сосуществовать десятки механизмов различной направленности и иерархической соподчиненности, и в этом плане отдельный управленческий механизм является лишь ее фрагментом.

В чем заключается преимущество использования механизмов при управлении организацией? Оно состоит в автоматизме гарантированного достижения результата. Это

означает, что, однажды спроектировав механизм и обеспечив условия его запуска и функционирования, руководство организации (в качестве таковой мы рассматриваем и интегрированные объединения нескольких участников) может быть уверено в обязательном получении результата, который считается целевым. Иначе говоря, он освобождает руководство от необходимости осуществления постоянного вмешательства в деятельность организации (или объединения участников) посредством делегирования своих обязанностей по распорядительству и контролю другим участникам механизма.

Также он позволяет согласовать интересы его участников и ограничивает возможности для проявления оппортунистического поведения (нарушения условий контракта и присвоения части дохода) [4] какой-либо из сторон посредством заключения разного рода соглашений.

Изучением управленческих механизмов занимались такие авторы, как В.Н. Бурков, В.В. Кондратьев, М.И. Круглов, Э.М. Коротков и др. Их подходы к определению механизма различаются. Одна точка зрения в качестве механизма рассматривает «совокупность экономических, мотивационных, организационных и правовых (а в ряде случаев – также политических) способов целенаправленного взаимодействия субъектов хозяйствования» [5], другая – «набор правил (процедур, инструкций, законов и т.д.), регламентирующих функционирование системы и ее отдельных элементов» [6], третья – «внутреннее устройство системы управления» [7] и т.д.

Мы не будем проводить сравнительный анализ взглядов, а представим собственную точку зрения: *управленческий механизм – это заранее согласованный и каким-либо образом утвержденный среди его участников комплекс мероприятий различного характера, обеспечивающий гарантированное достижение желаемого результата*. Мероприятия могут быть административного, организационного, экономического, мотивационного, правового и политического характера, а результатом действия механизма может выступать конкретный целевой показатель (например, процент роста производительности труда в механизме стимулирования), соответствие системе ограничений (диапазону возможного) или некоторое ожидаемое состояние (например, состояние равновесия в механизме обратной связи).

В основе управленческого механизма лежат причинно-следственные связи, поэто-

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ

му он функционирует по принципу: «стимул – реакция» и состоит из обусловленной последовательности шагов (процедур): переход к каждому последующему шагу (событию) возможен только при условии выполнения предыдущего шага (события). Как ни странно, этот аспект зачастую упускается из виду исследователями при описании управленческих механизмов и именно его так не хватает в описаниях экономических механизмов для получения большей информационной определенности.

Игнорирование процессной природы механизма, рассматриваемого через последовательность шагов, на наш взгляд, неоправданно, ведь как свидетельствует практика моделирования бизнес-процессов (функционального моделирования), именно в удачной конфигурации операций протекающих про-

цессов закладываются предпосылки высокой эффективности деятельности. Тем более, что в понятийном аппарате средств описания бизнес-процессов механизмы уже давно используются. В частности, в методологии IDEF (ICAM Definition), механизм является одним из центральных понятий, и под ним понимается средство, используемое для выполнения некоторой функции. Что касается смыслового содержания механизма, то в IDEF в большинстве случаев он трактуется как организационно-техническая структура (последовательность блоков, описывающих выполнение различных функций), связывающая материальные и информационные объекты [8].

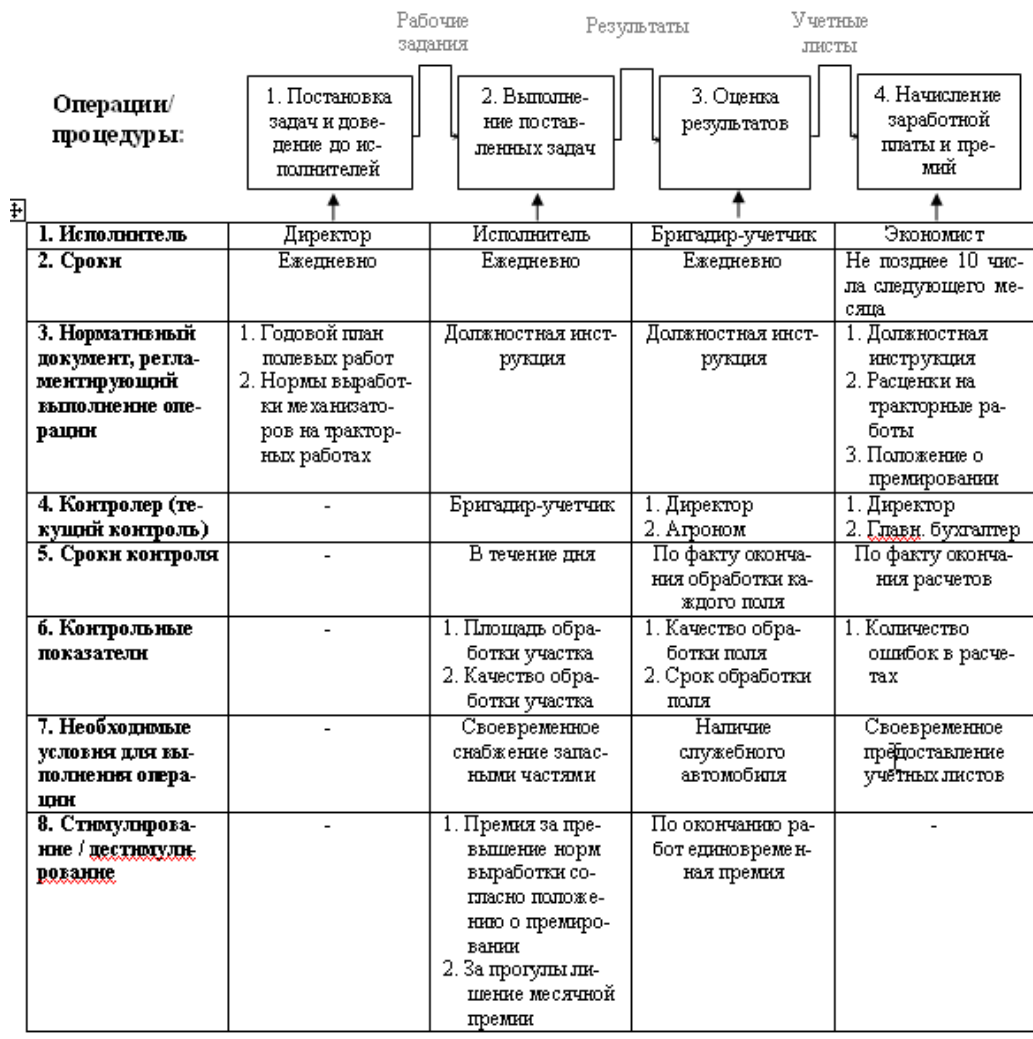


Рис. 1. Фрагмент управленческого механизма стимулирования труда

Важным вопросом, требующим еще своего решения, является выбор формы описания управленческого механизма. Мы отдаем себе отчет в том, что тщательное и полное описание всех протекающих в организации процессов с соблюдением всех методологических правил какой-либо системы моделирования бизнес-процессов (например, SADT) – дорогостоящее мероприятие, требующее

специальной подготовки и длительной аналитической работы, которая вполне может затянуться на десятки месяцев. Плюс ко всему, как свидетельствует практика реинжиниринга, успешными являются лишь от 10 до 20 % (по разным оценкам) всех попыток перестройки бизнес-процессов, что отрицает наличие связи между фактом моделирования и высокой эффективностью.

Таблица 1

Элементы управленческого механизма

Элементы механизма	Описание элемента
Цель механизма	Некий результат, который хотят обеспечить проектировщики механизма. Может выражаться количественными показателями, диапазонами значений, а также описанием желательного состояния объекта управления. Цель раскладывается на задачи, состав и последовательность которых может меняться в зависимости от складывающихся условий.
Задачи	Конкретные задания, определенные по срокам, исполнителям, ресурсам и методам выполнения. Последовательное решение задач обеспечивает выполнение поставленной цели. Реализуются через процедуры.
Процедуры	Действия, направленные на решения задач. Их совокупность представляет собой последовательность шагов.
Критерии оценки	Показатели, демонстрирующие успешность решения поставленных задач, и эффективность управленческого механизма в целом.
Участник механизма	Физическое или юридическое лицо, выполняющее определенную роль, необходимую для функционирования механизма и решающее поставленные задачи. Одно лицо может выполнять различные роли. Можно выделить, как минимум, следующие роли: <i>ЛПР (лицо принимающее решение)</i> – участник, определяющий цели и задачи механизма (субъект управления). <i>Исполнитель</i> – участник, обеспечивающий выполнение задач. <i>Контролер</i> – участник, контролирующий своевременность и качество выполнения исполнителем поставленных задач. <i>Арбитр</i> – участник, разрешающий конфликтные ситуации между остальными участниками механизма. Целесообразно, чтобы он был независим от ЛПР для объективности оценки.
Ресурсы	Являются предметом манипуляции участников механизма. В процессе протекания механизма подлежат изменению. Включают материальные, финансовые, человеческие ресурсы и информацию.
Методы и инструменты воздействия	Приемы и способы воздействия на ресурсы и участников механизма. Выделяют административные, правовые, мотивационные, технологические и т.д. методы и инструменты. Их перечень и спектр применения широк и определяется конкретными задачами, стоящими перед участниками механизма.
Система контроля	Система мер, обеспечивающая своевременность и полноту исполнения намеченных процедур. Помимо назначения контролеров требует описания сроков контроля, вида контроля и контролируемых параметров.
Нормативно-правовое обеспечение механизма	Правила согласования действий участников механизма, а также правила использования методов и инструментов, закрепленные в действующем законодательстве и в соглашениях различного рода между участниками.

Главными принципами использования наработок функционального моделирования для проектирования управленческих механизмов должны стать простота, рациональность и здравый смысл, а не стремление соблюсти стандарты ради самих стандартов. Тем более, что эти стандарты разрабатывались для несколько иных целей – для компьютеризации производственных процессов.

Поэтому мы считаем, что управленческие механизмы можно моделировать в произвольной форме. Также не должно существовать жестких ограничений при описании последовательности событий: лишь бы оно отражало всю существенную информацию для принятия эффективных и своевременных управленческих решений.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ

Основная ценность методологии процессного моделирования заключается в их конкретности и отсутствии произвольного толкования: за каждой операцией закрепляется исполнитель, оговариваются управленческие воздействия, указываются входящие и выходящие материальные и информационные потоки. Именно конкретности, как уже упоминалось выше, не хватает в описании экономических механизмов, и ее необходимо сохранить при описании управленческих механизмов.

В качестве иллюстрации одной из возможных форм описания механизма приведем пример фрагмент простого управленческого механизма стимулирования труда работников одного из сельскохозяйственных предприятий Алтайского края (см. рис. 1). Подобные механизмы широко распространены в хозяйственной практике и других отраслей.

Как показано на рисунке, только лишь одна последовательность процедур не может исчерпывающим образом описать действие механизма, т.к. необходимо охарактеризовать и другие существенные элементы (на рисунке 1 они раскрываются через восемь позиций). К ним относят: цели и задачи, а также вытекающие из них критерии оценки эффективности механизма; участники механизма и выполняемые ими роли; объект управления и составляющие его факторы и элементы; ресурсное обеспечение механизма (включая информационное обеспечение); инструменты и методы воздействия на участников и объект управления; система контроля; нормативно-правовое обеспечение участников. Группировка элементов механизма и их подробное описание была представлена в таблице 1.

Областью применения управленческих механизмов могут стать любые объекты, где в силу различных причин требуется освободить менеджмент от необходимости текущего контроля и вовлечь сотрудников (партнеров) в процессы принятия управленческих решений. Ими могут стать взаимоотношения участников интегрированных структур, бизнес-процессы в целом и их локальные участки, а также конкретные сделки. Представляется, что наиболее приоритетными должны стать механизмы устойчивого развития организационных систем (в качестве части единого народнохозяйственного механизма экономического роста [9]).

Все вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы:

1. Механизм – это последовательность явлений, протекающая таким образом, что каждое явление влечет за собой определенную последовательность других и ведущая к неким очевидным результатам.

2. Целесообразно различать экономические и управленческие механизмы. Экономические механизмы используются для описания макроэкономических процессов с целью последующих дедуктивных выводов и имеют вероятностный характер. Управленческие механизмы используются для согласования взаимодействия определенного круга участников и проектируются для решения конкретных задач. Основные отличия заключаются в масштабах описываемых явлений, возможности установления прямой обратной связи между ЛПР и исполнителем, а также в степени информационной неопределенности.

3. Экономические механизмы преимущественно базируются на синтезе экономических явлений и интересах субъектов взаимодействия. Часто результатом функционирования экономического механизма является способ (принцип) деления эффекта между участниками отношений, либо ограничения одного участника, накладываемого на функцию полезности другого.

4. В качестве основных существенных элементов управленческих механизмов выступают цели механизма, задачи, регламентированные процедуры, критерии оценки, участники, ресурсы, инструменты и методы воздействия, система контроля, нормативно-правовое обеспечение механизма.

Литература

1. Фролов К.Ф., Попов С.А., Мусатов А.К. и др. Теория механизмов и машин: Учеб. для вузов; Под ред. К.Ф. Фролова. – М.: Высш. шк., 1987. – 496 с.
2. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с фр. / Общ. ред. Н.И. Хрустальной. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1993. – 192 с.
3. Клейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. // Вопросы экономики, 1998, № 9. – с. 56–70.
4. Тироль Жан. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности: в 2-х т. – Спб.: Экономическая школа, 2000.
5. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
6. Бурков В.Н., Кондратьев В.В., Цыганов В.В., Черкашин А.М. Теория активных систем и совер-

шенствование хозяйственного механизма. – М.: Наука, 1984. – 270 с.

7.Ильин А.И. Управление предприятием. – Минск: Высшая школа, 1997. – 275 с.

8.ГОСТ Р 50.1.028-2000 Методология функционального моделирования IDEF/0. – 2000.

9.Коробкова З.В. Экономические механизмы: устойчивый рост производства на промышленных предприятиях. // Стратегический менеджмент: концепция управления фирмой в современных условиях России Под. ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск: ИОЭОПП СО РАН, 2003. – 248 с.