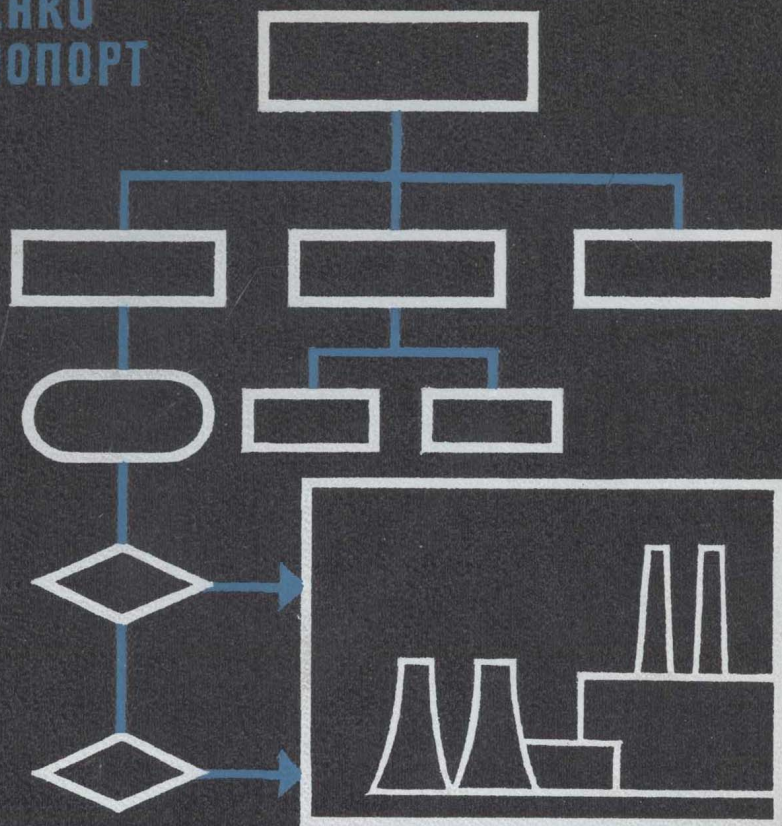


Б.З.МИЛЬНЕР
Л.И.ЕВЕНКО
В.С.РАПОПОРТ



СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

**Б. З. МИЛЬНЕР, Л. И. ЕВЕНКО,
В. С. РАПОПОРТ**

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

МОСКВА «ЭКОНОМИКА» 1983

Рецензент
доктор экономических наук, профессор
Давид Моисеевич Крук

Мильнер Б. З. и др.

М60 Системный подход к организации управления/Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С.— М.: Экономика, 1983.— 224 с.

В книге освещаются актуальные проблемы организации управления народным хозяйством в свете решений XXVI съезда КПСС. Впервые подробно излагаются теоретико-методологические основы системного подхода к анализу и формированию организационных структур управления. Значительное внимание уделяется исследованию научных принципов и методов организационного проектирования и даются рекомендации по их использованию.

Для хозяйственных руководителей, специалистов по проблемам организации управления, научных работников.

0604020101—111
М—011(01)—83 30—83

ББК 65.9(2)21
33С

ПРЕДИСЛОВИЕ

Организационные проблемы управления общественным производством объективно усложняются по мере роста его масштабов и научно-технического уровня, углубления специализации и развития кооперации всех его звеньев. Чем успешнее работа, проводимая в области совершенствования организации управления, тем скорее она приводит к качественным и количественным изменениям управляемого объекта.

Важно учитывать, что каждому этапу развития общественного производства соответствует и качественно новый уровень организационных решений. Одно лишь накопление прошлого опыта, закрепление уже испытанных форм и повторение оправдавших себя методов не позволяют решать новых проблем. В этом диалектика развития науки и практики управления: постоянно выявлять новые организационные проблемы, искать методы и средства их решения и, реализуя найденные формы, готовить почву для новых изменений.

Объективная значимость совершенствования организации управления, системного подхода к этой проблеме определяется тем, что в 80-е годы возможности экономического роста за счет экстенсивных факторов будут практически исчерпаны. Наступает период, когда на первый план выдвигается задача всесторонней интенсификации производства. В этих условиях, как было указано на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС, все большую роль приобретают ускорение научно-технического прогресса, рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, широкое распространение опыта творческой работы, подлинно хозяйское отношение к делу. Со всей остротой партия выдвигает задачу — усилить ответственность за соблюдение общегосударственных, общенародных интересов, решительно искоренять ведомственность и местничество.

Рассматривая актуальные проблемы развития народного хозяйства страны на предстоящий период, Генеральный секретарь ЦК КПСС Ю. В. Андропов на ноябрьском (1982 г.) Пленуме Центрального Комитета партии отметил: «Главное же — ускорить работу по совершенствованию всей сферы руководства экономикой — управления, планирования, хозяйственного механизма»¹. Вопросы организации управления в решении этой задачи занимают далеко не последнее место.

¹ Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 22 ноября 1982 г. М.: Политиздат, 1982, с. 8.

Как показал анализ, к числу важнейших из них относятся: преодоление несогласованности действий различных ведомств; совершенствование организации работы высшего, надотраслевого и межотраслевого уровней хозяйственного руководства; улучшение координации деятельности центральных, отраслевых и местных органов управления; рациональное сочетание отраслевого и территориального принципов руководства экономикой; дальнейшее совершенствование генеральных схем управления отраслями; решение специфических проблем организации управления транспортом, капитальным строительством, агропромышленным комплексом, материально-техническим снабжением и другими сферами деятельности; развитие способов соединения науки и производства.

Первостепенное значение приобретает практическое решение вопроса о расширении самостоятельности объединений и предприятий, колхозов и совхозов, о возможном проведении экспериментов в этой области, об учете опыта братских стран. Совершенствование системы управления народным хозяйством на данном этапе должно быть направлено в первую очередь на те узловые звенья хозяйства, где имеются существенные недостатки и от которых зависит общее повышение эффективности общественного производства.

Действующая организационная структура управления народным хозяйством характеризуется рядом свойств, которые имеют принципиально важное положительное значение. Она обладает достаточной целостностью и взаимосвязанностью всех уровней и звеньев управления, обеспечивая единство политического и хозяйственного руководства в масштабах всего общества. В значительной мере структура управления отражает отраслевое и территориальное разделение общественного производства, основана на глубокой специализации управления такими процессами, как экономическое и научно-техническое развитие, материально-техническое снабжение, организация труда и социальное развитие, финансы, ценообразование и ряд других. В этих условиях обеспечивается возможность централизованного решения многих важнейших народнохозяйственных задач и нормативно-методического регулирования деятельности всех производственных звеньев.

Однако в современных условиях все более сильно проявляется ряд тенденций в развитии общественного производства, которым сложившаяся структура управления уже в полной мере не удовлетворяет. К таким тенденциям можно отнести все большую взаимозависимость организационно обособленных производителей товаров и услуг в процессе достижения единых народнохозяйственных целей, возрастающую связанность и технологическое единство многих процессов производства и потребления. Для данного этапа характерно также увеличение концентрации ресурсов для осуществления хозяйственного маневра и повышение уровня принятия хозяйственных решений,

усиление взаимообусловленности изменяющихся параметров разнородных элементов систем управления — технологических, экономических, информационных, организационных, социальных и т. д.

Все названные тенденции требуют создания новых, не известных ранее организационных форм управления, отражающих качественно иную сущность управляемого объекта. Так, в 70-е годы широкое практическое применение нашли такие формы, как комплексные целевые программы, научно-производственные объединения, территориально-производственные комплексы. Начало 80-х годов характеризуется поиском путей организации управления межотраслевыми народнохозяйственными комплексами, территориальными диверсифицированными объединениями, совместными международными предприятиями и стройками социалистических стран.

Изменяется и процесс совершенствования управления, он становится все более сложным, требующим специального анализа и глубокого проектного обоснования. В современном представлении это уже не эпизодическое улучшение отдельных, пусть даже важных характеристик управленческого аппарата и методов его работы, а сложная система взаимосвязанных мероприятий, которые должны быть разработаны и обоснованы с помощью развитого научно-методического инструментария, количественного анализа и оценок. Эффективной методологической основой такой работы является системный подход.

Именно зрелый социализм в условиях научно-технической революции создает объективные предпосылки применения научно обоснованного, системного подхода к управлению общественным производством, планомерным превращением науки в исходный и ведущий элемент всестороннего прогресса общества, нацеленного на постоянный рост благосостояния и культурного уровня народа. Основой этого служат все более полное использование экономических законов, интеграция науки и производства, благодаря чему возрастает единство науки, техники, экономики и социальных результатов общественного развития. Мы вступили в такую фазу развития, когда идет «...превращение процесса производства из простого процесса труда в научный процесс, ставящий себе на службу силы природы и заставляющий их действовать на службе у человеческих потребностей»¹.

Более полное использование экономических законов развития социализма, результатов научно-технического прогресса и его социально-экономических последствий содействует усилению определяющего воздействия современных производительных сил на развитие социалистических производственных отношений и, наоборот, влияния производственных отношений на развитие производительных сил. Расширяется и углубляется

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 46, ч. II, с. 208.

превращение науки в непосредственную производительную силу. На деле осуществляется фундаментальное положение К. Маркса: «Если процесс производства становится *применением науки*, то наука, наоборот, становится фактором, так сказать, функцией процесса производства»¹. В полной мере это относится и к науке управления, под углом зрения которой следует рассматривать назревшие проблемы управления экономикой в 80-х годах.

Методологической основой системного подхода к управлению является учет взаимодействия законов социально-экономического развития в едином целостном народнохозяйственном комплексе, взаимосвязанное исследование различных экономических, социальных, правовых, организационных, психологических, информационных и других аспектов управления.

Общие принципы и конкретный инструментарий системного подхода все в большей мере используются при решении комплексных, крупномасштабных и долгосрочных социально-экономических и научно-технических проблем, наиболее актуальных на современном этапе создания материально-технической базы коммунистического общества в нашей стране. Это относится к разработке и реализации совокупности мер по совершенствованию отраслевого и территориального управления, формированию целевых народнохозяйственных, региональных, межотраслевых программ, включая крупномасштабные научно-технические программы: к разработке и созданию крупных технических систем; к организации управления межотраслевыми комплексами и проектами; к формированию объединений, комбинатов, крупных предприятий; к решению задач рационального использования природных ресурсов, охраны окружающей среды, развития социальной инфраструктуры и т. д.

В последние годы весьма существенно продвинулась также и разработка теоретических сторон системного подхода к управлению, накоплен определенный опыт комплексного анализа и проектирования научно обоснованных процедур принятия решений с применением широкого набора разнообразных методов. Общие вопросы методологии системного анализа, ее применения к исследованию общественно-экономических явлений, в том числе и развития управления, уже достаточно широко исследованы в трудах советских ученых.

Важно отличать системный подход и системный анализ от принципа системности, развиваемого в рамках материалистической диалектики и относящегося к более высокому уровню философской методологии. «Если диалектика является общеметодологической основой всех наук, а также и социальной практики, то системный подход выступает в качестве значительно более узкого методологического средства, используемого при

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 47, с. 553.

решении ряда конкретных комплексных задач в сфере науки, техники, управления»¹.

Новые тенденции в использовании системного подхода для решения проблем организации управления состоят в том, что утверждается количественно-качественный подход к исследованию сложных объектов и явлений, преодолевается односторонность и ограниченность чисто формального аппарата, расширяется использование логико-психологических и человеко-машинных процедур в системных исследованиях. На этой основе возникают новые возможности практического применения системного подхода в данной области, повышается степень реалистичности и адекватности разрабатываемых моделей и рекомендаций.

Следует также отметить, что в последние годы осуществляется переход от исследований многодисциплинарных, когда ведутся независимые друг от друга специализированные работы в разных областях, к исследованиям междисциплинарным, в которых на деле обеспечиваются интеграция и органическая взаимосвязь разных дисциплин, отраслей науки и методов. Одним из важных методических результатов этого процесса является переход от рассмотрения частных моделей состояния или развития объектов к установлению взаимосвязи и взаимодействия моделей, сложным процессам функционирования систем, отображению диалектического взаимовлияния и взаимозависимости многих факторов.

Разрабатываемый методический аппарат постановки и решения проблем управления все шире позволяет выявлять взаимосвязи и взаимозависимости в системах управления с использованием логического, математического, машинного и организационного моделирования. В основе наиболее развитых методик системного подхода к решению проблем управления лежит четкое, точное и всесторонне взвешенное выявление проблем, установление и описание их границ, определение целей решения проблем и конструирование механизмов достижения этих целей. Наряду с этим системный подход предусматривает определение и предварительную проверку всего множества альтернативных вариантов достижения целей и долгосрочных последствий каждого варианта. Он опирается на разносторонние исследования и оценки, экспертизу принимаемых решений с позиций разных отраслей знаний и разного опыта, ориентирован на координацию, взаимное согласование и интеграцию различных видов деятельности. Названные аспекты постановки и решения проблем организационного совершенствования управления являются важным шагом в развитии этого раздела современной науки управления.

¹ Блауберг И. В., Садовский В. Н., Юдин Б. Г. Философский принцип системности и системный подход. — Вопросы философии, 1978, № 8, с. 49.

Указанные теоретические и методические достижения послужили основой успешного решения многих практических проблем организации управления, анализа и проектирования производственно-хозяйственных организаций и целевых программ. Разработаны и утверждены для использования в отраслях народного хозяйства научно-методические рекомендации по формированию организационных структур управления объединениями и предприятиями, успешно реализуются многие прикладные проекты организации управления крупными производственными комплексами и народнохозяйственными целевыми программами.

В предлагаемой книге делается попытка обобщения накопленного опыта исследований в этой области и полученных результатов. Основное внимание в ней уделяется научно-методическим аспектам системного подхода к организации управления, позволяющим ставить и решать практические проблемы формирования организационных структур на уровне отдельных производственно-хозяйственных систем — организаций, межотраслевых комплексов, целевых программ, реализующих общие для них конечные цели. Общие основы системного подхода к организации управления народным хозяйством рассматриваются с учетом особенностей современного этапа его развития.

РАЗДЕЛ I

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

ГЛАВА I

АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ КАК СИСТЕМА

1.1. Системный подход к анализу организации управления

Научно-прикладные и практические проблемы совершенствования организации управления, как правило, ставятся по отношению к конкретным объектам — производственно-хозяйственным организациям или их комплексам, которые выполняют соответствующие функции по достижению общественно значимых целей.

Организация рассматривается при этом как некая четко определенная социальная целостность, которая представляет собой неотъемлемую часть общества как «органической системы», на что указывал К. Маркс¹. В этом качестве она отражает законы той общественно-экономической формации, в которой существует. В то же время организация — это социальный коллектив, который имеет собственный путь зарождения, развития, естественного роста, а также управленческий «инструмент» для достижения определенных целей. Отмеченные организационные явления сосуществуют одновременно.

Не существует организаций вообще, безотносительно к тому обществу, в котором они создаются и действуют, в отрыве от конкретных социально-экономических, социально-культурных, исторических, производственно-технических и иных условий. Однако в каждой организации проявляются также и специфические закономерности их формирования и использования как «инструментов». Эти объективные закономерности во многом определяют принципы и методы управления, его организационные структуры, системы информации и принятия решений, стили руководства, типы поведенческих ориентаций членов организаций и другие их характеристики.

Общей теоретико-методологической основой для изучения организационных проблем во всей их сложности является системный подход. При этом необходимо:

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 23, с. 343—345; т. 46, ч. I, с. 229.

1. Рассматривать организацию как целостность с особыми свойствами, состоящую в то же время из элементов и подсистем со специфическими свойствами. Оставаясь относительно обособленными, они вступают в отношения между собой. Так, производственное объединение и предприятие состоят из технической, информационной, экономической, социальной и других подсистем, каждая из которых в свою очередь является внутренне сложной.

2. Полезно определять «границу» организации и ее среды, в составе последней выделять ее части — субокружения: производственно-экономическое, социальное, научно-техническое, потребительское и др. Это необходимо, чтобы выявить, в каких формах организация как открытая система взаимодействует со своей средой, как она обменивается с ней материалами, энергией, информацией, как воздействует на среду, а также как среда влияет на внутреннюю структуру организации.

3. Рассматривать производственно-хозяйственную организацию как целенаправленную и многоцелевую систему, имеющую неоднородные внешние и внутренние цели, самостоятельные подцели отдельных подсистем, систему показателей измерения целей, многообразные стратегии их достижения и т. п.

4. Рассматривать организации как полные системы с учетом их элементов и структур, которые формируются формально (официально) и неформально (неофициально), а взаимодействия элементов — с учетом того, что изменение в одном элементе вызывает цепь изменений в других.

Больше всего для такого анализа подходит метод моделирования.

5. Изучать динамику организаций, что требует исследования внутриорганизационных процессов саморегулирования, координации, принятия решений, поддержания социального баланса, а также анализа процессов роста, адаптивной эволюции, нововведений, общего «жизненного цикла» организации и ее частей.

Производственно-хозяйственная организация является системой адаптирующейся, самоорганизующейся и саморазвивающейся и в то же время сознательно управляемой. В ней всегда существует более или менее развитый аппарат управления. Организация всегда функционирует в условиях неполноты информации о проблемах, связанных с ее деятельностью. Поэтому аппарат управления вынужден выявлять и познавать эти проблемы, определять пути их решения.

Сложность организации как системы приводит к тому, что и совокупность знаний о ней — это тоже система. Поэтому необходим междисциплинарный подход к исследованию организационных явлений. Чтобы познать их в комплексе, необходимо привлекать экономические, социальные, правовые, естественные, инженерные и другие знания. Наука управления и хозяйственная практика создают основу для синтеза достижений различ-

ных наук и для выработки конкретных рекомендаций по построению наилучших структур, процессов, методов работы хозяйственных организаций. Наука, передовой опыт, суждения руководителей и специалистов органически сочетаются при поиске наилучших организационных решений.

Элементы организации различны по своей сущности. Одни из них определяют ее производственно-техническую, прежде всего материально-вещественную структуру. Сюда входят: орудия и предметы труда, технологические и информационные модели, схемы, документы, правила, которые регламентируют процессы производства, распределения продукции, исследования и разработки и т. п. Другие определяют социально-экономическую структуру организации (затрагивая и структуру ее управления). К ним относятся численность и состав работников, их профессиональная подготовленность и способность к трудовой деятельности, производственные и административные подразделения, характер распределения полномочий и ответственности между ними в процессе принятия решений, социально-психологический климат, традиции в организации, стиль работы и другие характеристики так называемой внутренней организационной структуры.

Процессы управления производственно-хозяйственной деятельностью по своей природе являются информационными. Материально-вещественные и информационные процессы — это процессы труда, в которых согласно К. Марксу взаимодействуют целесообразная деятельность, или самый труд, предметы труда и средства труда¹. Вместе с тем информационные процессы отличаются от материально-вещественных специфическим предметом и продуктом труда — информацией. Специфический характер имеют и орудия труда, применяющиеся в информационных процессах: средства фиксации, передачи, обработки и хранения информации (электронно-вычислительные, счетные и множительные машины, телефоны и телетайпы и т. п.). Наконец, сам труд в информационных процессах, связанных с управлением производственными системами, приобретает специфическую форму подготовки и принятия решений.

Задача совершенствования системы управления (информационной части организации) неразрывно связана с совершенствованием производственно-технической системы (т. е. ее материально-вещественной части). Повысить эффективность деятельности организации можно как за счет применения более производительного оборудования, совершенных технологических процессов, прогрессивных материалов, экономного использования всех видов ресурсов, так и за счет воздействия на поведение людей, участвующих в процессах производства и управления. Рассмотрим более подробно те аспекты организационной системы, которые связаны с ее управлением.

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 23, с. 189.

Система управления производственно-хозяйственной организацией состоит из управляющей подсистемы и объекта организационного управления. Объект организационного управления — это работники и их деятельность, осуществляемая для достижения конечных целей организации (производственных, научно-технических, экономических, социальных), обеспечения наилучшего использования ее ресурсов и создания оптимальных условий и предпосылок для этого.

Управляющая подсистема — часть производственно-хозяйственной организации, которая реализует процессы управления на основе использования специфических трудовых, информационных, материальных, финансовых ресурсов. Если рассматривать весь комплекс управленческо-информационных воздействий на трудовые и природно-естественные процессы в производстве с широких позиций, то в конечном итоге эти воздействия осуществляются многими членами организации: руководителями, служащими в аппарате управления, инженерно-техническими работниками, рабочими. Управленческо-информационные воздействия могут также осуществляться внешними по отношению к организации системами — взаимодействующими организациями или вышестоящими органами. Разнообразные управленческие воздействия на организацию реализуются как формально — через законы, постановления, директивы, приказы и т. п., так и неформально — через социальные и групповые нормы, установки и другие социальные и социально-психологические рычаги. Информационно-управленческая система, понимаемая в широком смысле как полная система, — это ткань, вплетающаяся в организацию, как в живой социальный организм.

По сравнению с такого рода полной системой управления более четкие границы имеет аппарат управления организацией, который включает лишь тех, кто занимает административно-управленческие должности, наделен соответствующими правами и ресурсами и непосредственно специализируется (в соответствии с разделением труда) на выполнении функций управления, обеспечении их выполнения или административном обслуживании.

С позиций полной системы в управлении предприятием участвуют и те, кто не относится к аппарату управления, а в административно-управленческих подразделениях всегда имеются работники, фактически выполняющие отдельные материально-вещественные функции (снабженческие, транспортные, ремонтные и др.), а также исследования и разработки. Строго говоря, данные работники не относятся к системе управления. Все это необходимо учитывать при анализе и проектировании организаций.

Если рассматривать проектирование и совершенствование организаций как рациональный научно обоснованный процесс, то его объект — это состав, структура, функции аппарата уп-

равления. Но при этом следует учитывать два момента: 1) часть этапов полного цикла по выработке управленческих воздействий может выполняться другими (в особенности вышестоящими) органами; 2) управление в социальных системах всегда имеет неформальную сторону, которая возникает самопроизвольно и зачастую не может быть четко выявлена или подвержена регламентации. Следовательно, когда решается задача формирования организаций и структуры управления ими, необходимо в каждом конкретном случае определять и по возможности формулировать исходные предпосылки.

Ключ к этому — системный подход к организации, рассмотрение характеристик системы управления не изолированно, а в совокупности их связей и отношений с внешней средой, целями, производственно-технической базой, персоналом организации.

Собственно же управляющую подсистему в организации можно, на наш взгляд, охарактеризовать четырьмя внутренне сложными переменными, к которым относятся: организационная структура, процессы управления, стиль руководства, трудовое поведение.

Организационная структура управления — это главная характеристика социальной системы. Существуют разные общие определения структуры. Согласно одним она включает «элементы системы, их связи и ее целостные свойства... если они так или иначе обеспечивают устойчивое существование системы»¹. Согласно другим определениям структура — это «принцип, способ, закон связи элементов целого, системы отношений элементов в рамках данного целого»². Эти философские определения еще недостаточны для характеристики структуры управления производственной организацией в практических условиях. Однако из них вытекает, что с точки зрения системного подхода организационная структура управления — это прежде всего целостность и что следует формулировать признаки выделения элементов и подсистем организационной структуры. Материально-вещественные элементы структуры организации и процессы, происходящие в ней, неразрывно связаны; они образуют единство ее статических и динамических характеристик.

Производственно-хозяйственная организация может характеризоваться различными типами структур, основные из которых мы приводим ниже:

производственная структура — это форма упорядоченности предприятий, производственных цехов и участков, передаточных устройств, складов и других элементов производственно-технической базы с точки зрения их расположения и взаимосвязи на производственных площадях;

¹ Методологические вопросы системно-структурного исследования. М.: Наука, 1967, с. 114.

² Актуальные проблемы философской науки. М.: Наука, 1968, с. 4.

технологическая структура определяется внутренним строением материально-энергетических процессов, составом и соотношением используемого оборудования, взаимосвязями между элементами основного и вспомогательного производства, специализацией и загрузкой производственных мощностей и т. п.;

экономическая структура представляет собой отношение компонентов основных и оборотных фондов предприятия, отражается в составе затрат на продукцию, проявляется в отношениях внутриорганизационного и общего хозрасчета и т. п.;

социальная структура характеризуется распределением работников предприятия по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования, семейному положению и т. п.;

информационная структура характеризуется относительным расположением источников и получателей сообщений в организации, составом и взаимосвязями носителей информации, направленностью и конфигурацией коммуникационных сетей и т. п.;

организационная структура управления — это взаимоотношения подразделений и должностей в организации, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними, а также порядок функционально-технологических связей, возникающих в процессах управления.

Это определение чаще всего используется при решении практических проблем организации управления, но вместе с тем оно является довольно узким, потому что среди устойчивых элементов организации, влияющих на поведение людей (а они-то в своей совокупности и образуют реальную организационную структуру), могут быть как элементы формальной структуры, названные выше, так и элементы в связи структуры неформальной. В. Г. Афанасьев пишет, что «наряду с формальной, всякая организация, всякий коллектив имеет и *неформальную структуру* — систему межличностных и межгрупповых связей и взаимодействий, контактов, симпатий и антипатий, не закрепленных в соответствующих документах... Каждой из групп... присущи некоторые специфические черты, интересы и цели, неписанные нормы и правила, свои представления о *плохом* и *хорошем*»¹. Продолжая эту мысль, можно отметить следующее: «...то, что на первый взгляд лишено „человеческого“, личностного содержания, — письменные приказы, инструкции, директивы, показатели, символы, знаки и т. д., — в явной или скрытой форме имеет в конце концов не только функциональное, но и личностное психологическое, индивидуально-особое содержание»². Широко известно сравнение организации с айсбергом,

¹ Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. М.: Политиздат, 1977, с. 172.

² Кайдалов Д. И., Суименко Е. И. Психология единоначалия и коллегиальности. М.: Наука, 1979, с. 29.

видимая часть которого — формальная структура, а невидимая — неформальная.

Все это подтверждает узость приведенного выше практически полезного, но упрощенного определения структуры управления организацией. На самом деле она не застывший «скелет», а динамичное, постоянно воспроизводимое в отношениях людей формально-неформальное распределение задач, полномочий, ответственности, установление влияний, связей и отношений между членами коллектива, подверженное эволюции, малозаметным, но иногда весьма существенным изменениям.

При решении практических задач организационного проектирования формальная структура аппарата управления как наиболее ясная, подверженная рациональному формированию и регулированию характеристика системы должна находиться в центре внимания проектировщиков. Неформальные аспекты организационных структур следует рассматривать как фактор, лишь поддерживающий функционирование организации, а не подменяющий и не отодвигающий на задний план это целевое, инструментальное (формальное) ее предназначение.

Процессы управления и структура управления — две нераздельные стороны организационной системы. Если структура отражает более или менее устойчивую упорядоченность ее элементов и отношений, то процессы характеризуют динамику этих элементов и отношений во времени. При решении различных проблем исследования и совершенствования организаций можно сосредоточить большее или меньшее внимание либо на структурных, либо на процессных характеристиках организационных систем, но в любом случае эти характеристики должны быть взаимосвязаны.

Организационные процессы могут быть описаны по-разному. Известны их классификации с общесистемных позиций, в основу которых положено подразделение процессов на производственные, поддерживающие, обеспечивающие, адаптирующие, управляющие или же выделение процессов переработки материалов, энергии и информации. В ряде случаев в организационной системе выделяют процессы идентификации (конструирования, проектирования, планирования и др.), обеспечения ресурсами и поддержания их на должном уровне, создания выходов, обеспечения функционирования, поддержания целостности организации (к процессам этого класса относится и управление).

На наш взгляд, наиболее плодотворным является подход, при котором в число организационно-управленческих процессов включаются, во-первых, *процессы функционирования*, которые можно рассматривать с позиций функций управления, принятия решений, организационных коммуникаций; во-вторых, *процессы развития*, рассматриваемые с точки зрения нововведений и организационного роста. Любые организационные процессы могут иметь внешнюю сторону — адаптация организации

к среде, и внутреннюю — достижение равновесия элементов организации. Конечно, реальный процесс управления, осуществляемый организацией как целостностью, един, а разделение его на отдельные подпроцессы в какой-то мере условно. Ни один из них не существует в чистом виде, но тесно переплетается с другими подпроцессами.

Важной характеристикой системы управления является *стиль руководства* как способ объективного воздействия лиц, наделенных для этого необходимыми полномочиями, на членов организации. Рассматривая стиль руководства как одну из важнейших характеристик системы управления, следует определять требования к руководителям разных уровней и охарактеризовать их реальное поведение в процессах принятия решений, где они занимают центральную роль. Следует подчеркнуть, что отношения, возникающие в процессе руководства и подчинения, неразрывно связаны с полномочиями на разных уровнях управления и участием трудящихся в управлении. Поэтому эти отношения не могут рассматриваться абстрактно, безотносительно к тем социально-экономическим условиям, где они реализуются.

Руководитель в организации выражает своей деятельностью социально-экономические интересы всего общества, государства. В организации объективная основа управленческих воздействий — это контроль над ее ресурсами и над средствами удовлетворения потребностей членов организации, главная роль в принятии соответствующих решений.

Одновременно с этим руководитель должен постоянно исходить из понимания той функции, которую организация осуществляет в обществе, не допускать подмены внешних целей организации ее внутренними интересами.

Социалистические производственные отношения объективно требуют, чтобы руководитель действовал во имя интересов всего общества, постоянно ставил их выше узковедомственных, местных, внутриорганизационных интересов.

На ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС подчеркивалось, что «необходимо усилить ответственность за соблюдение общегосударственных, общенародных интересов, решительно искоренять ведомственность и местничество. Надо сделать правилом, чтобы каждое новое решение по одному и тому же вопросу принималось только тогда, когда выполнены прошлые решения, либо возникли какие-нибудь новые обстоятельства. Следует решительнее повести борьбу против любых нарушений партийной, государственной и трудовой дисциплины»¹.

В практической деятельности перед руководителем каждой конкретной организации ставятся достаточно узкие цели, вытекающие из назначения и функции этой организации в общест-

¹ Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 22 ноября 1982 г., с. 9.