гионах России: Сб. докладов по материалам Всероссийской научно-практической Интернет-конференции. Кн. 1. Петрозаводск: ПетГУ, 2004. С. 240.

2. Рекомендации по учету требований работодателей к профессиональным квалификациям работников при разработке профессиональных образовательных программ. М.: Национальное агентство развития квалификаций, 2010. С. 25.

3. Федеральный закон Российской Федерации от 1 декабря 2007 г. № 307-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях предоставления объединениям работодателей права участвовать в разработке и реализации государственной политики в области профессионального образования».

4. *Кязимов К.Г.* Рынок труда и занятость населения. М.: Перспектива. 2005. С. 250.

5. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации. 2010. С.173.

6. *Кязимов К.Г.* Социальное партнерство. М.: ЭНАС, 2008. С. 144.

7. Россия в цифрах. 2011.

8. Государственная кадровая политика и формирование резерва на государственной гражданской службе: Монография. Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2009. С. 29, 30

9. Цитаты из выступления Д.А.Медведева приводятся по источнику: Российская газета. 2008. 24 июля.

10. Выступление Президента РФ В.В. Путина на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года». 8 февраля 2008 года. Москва, Кремль.

11. *Исмаилов Т.А., Гамидов Г.С.* Инновационная экономика – стратегическое направление развития России в XXI веке // Журнал «Инновации». 2003. № 1. 8 мая.

УДК 338.24 (091) +330.8

Костенко Е.П., к.э.н., ст. преп.

Эволюция ситуационного подхода в менеджменте

В статье рассматриваются предпосылки создания и этапы развития ситуационного подхода в менеджменте. Показано развитие исходных установок, принципов и категорий ситуационного подхода.

Ключевые слова: ситуационный подход, принципы анализа ситуаций, эволюция теории управления.

На протяжении последних двадцати лет в России наблюдается рост уровня сложности и динамичности общественных процессов, происходит дальнейшее ускорение социально-экономического и научно-технического прогресса. В результате эффективность функционирования и поступательного развития государства во многом определяется гибкостью, динамичностью и адаптивностью его управления к требованиям внешней и внутренней среды.

В настоящий момент наука и практика государственного и муниципального управления в России находится на этапе формирования. Одной из причин многочисленных трудностей, переживаемых государством и обществом, является отсутствие у административной элиты четких теоретических ориентиров и ценностных установок в деятельности на пользу государства [10, с. 5]. В этих условиях актуальной становится задача поиска методологии исследования политических и управленческих процессов. Примером такой методологии, релевантной современным социально-экономическим и общественно-политическим условиям, на наш взгляд, может стать ситуационный подход.

Традиционно возникновение ситуационного подхода в теории и практике управления относится к концу 60-х – началу 70-х гг. XX века [1, с. 84-85; 5, с. 521; 6, с. 129-130]. В то же время, многие авторы указывали на то, что возникновение элементов ситуационного подхода можно отнести уже к 20-м гг. XX в. Так, например, в учебнике «Основы менеджмента», его авторы – Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. писали: «рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, Мери Паркер Фоллетт еще в 20-е годы говорила о «законе ситуации»» [1, с. 84].

Однако на наш взгляд, элементы ситуационного подхода к управлению государством можно встретить в работах и более ранних авторов. В первую очередь это относится к работам Лао Цзы, Н. Макиавелли и Б. Трентовского.

Вероятно, одним из первых, кто высказал идеи ситуационного подхода к управлению был древнекитайский мыслитель Лао Цзы*

В трактате «Дао дэ цзин» («Канон Пути и Совершенства»), состоящем из 81 главы, описано многообразие жизненных ситуаций, их вечное изменение и взаимопревращение. Необходимо подчеркнуть, что главы в работе могут иметь различные смысловые оттенки, поскольку написана она таким образом, что оставляет возможность очень широкого толкования, но, вместе с тем, толкования, подчиняющегося достаточно строгим и единообразным правилам. Некоторые высказывания Лао Цзы, содержащиеся в главах 28, 30, 42, 49, 58, 62, 65, 68, 69, 75 и 80 [2], можно рассматривать как идеи ситуационного управления. В современной трактовке они выглядят следующим образом:

1) «Великое управление» предполагает овладение «силой обстоятельств», или «потенциалом ситуации».

2) «Премудрый человек ценит перемены и следование обстоятельствам, словно у него нет своего мнения».

3) «Нет ни правильного, ни порочного», нет изначально плохих или изначально хороших методов или стилей управления – есть соответствующие ситуации или несоответствующие.

4) Мудрость управленца, искусство управления заключается в способности правильно выбрать метод и стиль управления, соответствующий конкретной ситуации.

Своеобразное развитие идей Лао Цзы† представлено в работе Сунь Цзы. К числу наиболее известных принципов управления, предложенных им, и оказавших большое влияние на развитие управленческой мысли, относятся, во-первых, будь бдителен в подготовке и не ленись, во-вторых, глубоко вникай в ситуацию. Таким образом, трактаты Лао Цзы и Сунь Цзы вышли за рамки своего времени и намного опередили аналогичные исследования в других странах мира.

В условиях феодализма, не проводилось теоретического обобщения и осмысления существующей практики хозяйствования и управления. Поэтому искусство управления не получало необходимого развития и распространения.

Спустя почти тысячелетие уже в период формирования рыночного уклада в XVI в.

---

* **Лао Цзы** (VI – V вв. до н.э.) означает «учитель Лао». Настоящая фамилия главного хранителя архива государства Чжоу, которому было присвоено это почетное прозвище – Ли, имя – Дань (по другим источникам – Эр). Лао Цзы является основателем даосизма – течения древнекитайской мысли, основанного на философии недеяния.

† **Сунь Цзы** (313-238 гг. до н.э.) представитель чжоуского конфуцианства, военачальник. Основная работа «Трактат о военном искусстве» в дословном переводе – «Способ войны почтенного господина Суня».

идеи ситуационного анализа сформулировал Н. Макиавелли*. Так в XXV главе работы «Государь» он указывал на следующие моменты:

- «на наших глазах происходят перемены столь внезапные, что всякое человеческое предвидение оказывается перед ними бессильно»;

- «сохраняют благополучие те, чей образ действий отвечает особенностям, и утрачивают благополучие те, чей образ действий не отвечает своему времени»;

- «люди действуют по-разному, пытаясь достичь цели, которую каждый ставит перед собой… Но иной раз мы видим, что хотя оба действовали одинаково, например, осторожностью, только один из двоих добился успеха, и наоборот, хотя каждый действовал по-своему: один осторожностью, другой натиском, - оба в равной мере добились успеха. Зависит же это именно от того, что один образ действий совпадает с особенностями времени, а другой - не совпадает»;

- «пока для того, кто действует осторожностью и терпением, время и обстоятельства складываются благоприятно, он процветает, но стоит времени и обстоятельствам перемениться, как процветанию его приходит конец, ибо он не переменил своего образа действий» [3, с. 119-120].

Таким образом, Н. Макиавелли точно описал сущность и принципы ситуационного подхода задолго до «официального» появления.

Одним из основоположников ситуационного подхода можно считать и Б. Трентовского†. Основной вклад Б. Трентовского в управленческую мысль в первую очередь связан с тем, что именно он одним из первых настаивал на необходимости научного подхода к искусству управления. Кроме того, еще в 40-е гг. XIX в. он ввел в широкое употребление термин «кибернетика».

Основными терминами, которые использует Трентовский при разработке своей философии управления, являются «гиберно» и «кибернет». Эти термины имеют греческое происхождение: гиберно в дословном переводе означает губернию – административную единицу, населенную людьми, а гибернет/кибернет – управляющий ресурсами и людьми, населяющими его губернию.

В XIX веке Б. Трентовский, формируя собственную философию управления государством, считал, что кроме научных знаний о предшествующем развитии и об общих принципах управления для эффективного управления необходим учет конкретной ситуации. По его мнению, принимая конкретные решения, «кибернет не так уж много может позаимствовать из общих философских политических теорий. При одной и той же политической идеологии он должен управлять различно в Австрии, России или Пруссии. Точно так же и в одной и той же стране он должен управлять завтра иначе, чем сегодня» [8, с. 18].

То есть, с одной стороны, Трентовский понимает важность философии в создании принципов управления, но, с другой, подчеркивает, что общие принципы лишь первый шаг, помогающий понять конкретность. А затем нужно изучить реальные условия, оценить их и на основе конкретных суждений принять решение. То есть, как и более ранние авторы, Б. Трентовский считал, что решение, принятое сегодня в одних условиях, может оказаться совершенно непригодным завтра, когда условия изменятся.

---

* **Николо Макиавелли** (1469-1527) – итальянский гуманист, государственный деятель и дипломат, писатель. Основные работы: «Государь» (работа была начата в 1513 г., но опубликована только в 1532 г., уже после смерти Макиавелли), «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия», трактат «О военном искусстве».

† **Бронислав Фердинанд Трентовский** (1808 - 1869) – известный польский философ и педагог XIX в. Основные работы: «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом» (1843), «Славянская вера, или этика, управляющая Вселенной» (1847-1848).

Однако в отличие от предшественников, по сути, он первым действительно четко сформулировал один из главных принципов современного ситуационного подхода, в соответствии с которым в управлении необходим учет сложной системы обратной связи и адаптация управленческого решения к конкретной ситуации. По его мнению, «кибернет должен уметь соотносить свои действия с изменениями ситуации. Он эти изменения должен чувствовать, изучать, и его действия должны изменяться в зависимости от того, в каком состоянии находится объект управления» [8, с. 19].

Отмечая объективный характер социальных процессов, Б. Трентовский не принижает роль личностей, как отдельных элементов объекта управления. Он считает объективно существующим и объективно необходимым множественность различных поведенческих механизмов, обеспечивающих адаптацию объекта управления – гиберно. В то же время Б. Трентовский подчеркивает, что «нельзя игнорировать влияние субъективных факторов, т. е. личных стремлений субъектов, на ход общественного развития. И одним из таких субъектов является прежде всего сам кибернет, то место, которое занимает управляющий в жизни общества» [8, с. 20].

Еще одним существенным отличием взглядов Трентовского от идей его предшественников является требование не просто учета, а именно научного анализа ситуаций. В целом, основные положения философии управления Б. Трентовского можно свести к следующему:

1. По мере развития общества управление все больше должно приобретать черты научного исследования, а лицо, получившее право управления, должно быть способно к научному анализу, прежде чем принять решение.

2. Искусство управления предполагает в первую очередь наличие научных знаний.

3. Эффективное управление предполагает учет всех важнейших внешних и внутренних факторов, влияющих на объект управления.

4. Для эффективного управления необходим учет особенностей предшествующего развития.

5. Руководитель должен постоянно отслеживать изменения во внешней и внутренней среде и соотносить свои действия с этими изменениями.

6. Наука управления должна исследовать проблемы управления человеческими коллективами.

7. Руководитель должен уметь примирять различные взгляды и стремления, использовать их на общее благо, создавать и направлять деятельность различных институтов, чтобы рождалось их поступательное движение.

По сути, эти утверждения Б. Трентовского можно рассматривать как систему принципов, на которых должно строиться управление современным государством. Эти принципы можно использовать и при разработке концепции дальнейшего реформирования системы государственного управления в Российской Федерации.

Общепризнанным авторитетом с точки зрения формирования основ ситуационного подхода является М. П. Фоллетт*. В своих работах она постоянно акцентировала внимание на учете в управлении «требований ситуации». Фоллетт подчеркивала, что нужно «объединить все усилия для изучения ситуации, открыть закон ситуации и подчиняться ему» [9, с. 79].

---

* **Мэри Паркер Фоллетт** (1868 - 1933) – американский ученый-политолог, социолог, родоначальник школы психологии и человеческих отношений. Основные работы: «Спикер Палаты представителей» (1896), «Новая государственно-групповая организация: решение для народного правления» (1918), «Творческий опыт» (1924), «Индивидуализм в плановом обществе» (1932). В 1941 г. Л. Урвик и Г. Меткалф опубликовали сборник трудов (12 лекций) М. Фоллетт по проблемам организации бизнеса под названием «Динамичное администрирование».

По ее мнению, каждая ситуация имеет свою внутреннюю логику, которая и определяет порядок, которому должны следовать и менеджеры, и их подчиненные. Поэтому необходимо «разработать методы, при помощи которых мы сможем лучше распознать «приказы» ситуации». При этом нужно учитывать, что одна и та же ситуация «может рассматриваться и интерпретироваться по-разному. Но мы должны знать, что с ней делать, и мы должны найти способ, как с ней справиться» [9, с. 79-80].

По мнению М. Фоллетт, недостатком большинства современных управленческий исследований и решений является не только недостаточный учет реальной ситуации, но и разделение ее на части, каждая из которых исследуется самостоятельно, «разделение людей и ситуации». Однако «абстрагирование от ситуации в целом является грубой ошибкой в исследованиях и составляет серьезный недостаток работы менеджера, уменьшает ценность его заключений» [9, с. 80]. Решения и приказы, сформулированные на их основе, должны быть адекватны ситуации». Поскольку «ситуация постоянно развивается, то и приказы не должны быть статичны» [9, с. 83]. Более того, она подчеркивала, что «ситуация не меняется, не меняя нас». Поэтому ответственное отношение к управлению предполагает не только признание меняющейся ситуации, но и постоянное отслеживание тех изменений, которые развивающаяся ситуация вызывает во всех членах коллектива.

М. Фоллетт сформулировала три основополагающие, по ее мнению, утверждения ситуационного подхода к управлению: во-первых, ситуация всегда изменяется, во-вторых, решение (приказ) должен быть законом ситуации, в-третьих, приказы должны включать в себя круговое, а не линейное поведение. Изучение ситуации предполагает тем самым использование предлога не «над», а «с» [9, с. 82-83].

Исходя из этого, Фоллетт делала вывод: учет ситуации предполагает постоянные изменения в практике ведения бизнеса. Иначе «вряд ли можно говорить об эффективном управлении бизнесом». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний», и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, халифом на час» час» [6, с. 84].

Особенностями теории М. П. Фоллетт был комплексный подход к исследованию управленческих проблем, учет психологических и социальных аспектов управления. Опережая большинство своих современников, она рассматривала социальные феномены не как статичные образования, а в динамике, подчеркивая важность учета при принятии решения, конкретной ситуации. По сути, М. Фоллетт представила новый взгляд, как на проблемы функционирования предприятий и управления ими, так и на принципы организации общества в целом.

В России в «донаучный период» развития управленческой мысли проблема ситуационного управления не получила достаточной разработки. Деятельность Петра I можно интерпретировать как следование принципам ситуационного подхода, поскольку он стремился к тому, чтобы система управления не отставала от требований времени, отвечала его задачам, была не тормозом, а активной силой, двигающей страну по пути прогресса [4, с. 396]. Однако его концепция реформирования экономики и управления теоретического обоснования не получила.

В «научный период» развития управленческой мысли в нашей стране в условиях командно-административной экономики приоритетом пользовались централизованные и директивные методы управления. В то время как на Западе в конце 1950-х гг. началось превращение ситуационного подхода во влиятельную теоретическую позицию, плановая предопределенность развития в СССР практически исключала возможность появления методологии ситуационного анализа.

До середины 60-х годов XX в. и у нас в стране, и за рубежом распространенной была точка зрения, в соответствии с которой считалось, что менеджер должен знать научные основы теории управления, а умение применять эти основы на практике и является искусст-

вом управления. Однако уже в конце 1960-х гг. на Западе была актуализирована необходимость создания новой единой теории управления. Эта теория должна была, с одной стороны, объяснить новые явления, наблюдаемые в управленческой практике, а с другой – согласовать между собой различные, часто противоречивые концепции. Объединяющей концепцией была названа новая ситуационная теория управления. Согласно ситуационному подходу анализ ситуации и подбор соответствующих ситуации методов управления как раз и переходит в разряд науки.

Большинство зарубежных специалистов объясняют возникновение современного ситуационного подхода к вопросам организации и управления не столько стремлением создать единую теорию управления, сколько следствием усилий переориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности [1, с. 129]. На наш взгляд, конкретными причинами формирования ситуационного подхода в менеджменте можно считать:

- ускорение темпов социально-экономического и технологического развития;
- усиление многообразия типов организационных структур;
- несоответствие «традиционных теорий» усложняющимся потребностям практики управления;
- недостаточная практическая эффективность и оторванность «от реального мира» существующих теорий управления;
- неспособность той или иной теории управления служить конкретным инструментом в практике менеджмента.

Авторство названия нового подхода в управлении принадлежало Р. Моклеру. Наиболее авторитетными представителями ситуационного подхода считаются П. Лоуренс, Дж. Лорш, Р. Моклер, Д. С. Одиорне, Ф. Фидлер, У. Гомберг, Г. Кунц, Дж. Томпсон, Г. Шерман. Элементы ситуационной методологии были сформулированы в западной социологии организаций и общей теории организации также в работах таких ученых, как Р. Стогдилл, Т. Парсонс, Д. Паг (Пью) и Д. Хиксон.

Основное назначение ситуационного анализа состоит в том, чтобы обеспечить осмысленность, определенность и адекватность действий управляющего (как на уровне компании, так и на уровне государства в целом) в быстро меняющихся и неопределенных условиях. С точки зрения ситуационного подхода, управление – это в первую очередь искусство руководителя понять ситуацию, определить ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уже затем следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер. Уникальность ситуационного подхода к управлению как раз и заключается в стремлении объединить две противоположные идеи менеджмента – идею исключительности или уникальности, основывающуюся на том, что каждая ситуация в своем роде неповторима, и идею универсальности, в соответствии с которой существует одно наилучшее решение.

Таким образом, ситуационный подход не является сводом конкретных принципов, инструментов и процедур управления, а представляет собой общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения. Он используется не сам по себе, а как основа тех или иных концепций управления. В той или иной степени ситуационный подход затрагивает почти все основные концепции, школы и направления в менеджменте и в настоящее время является доминирующей тенденцией развития теории организации и управления.

Развернувшаяся в стране в последние годы административная, муниципальная, судебная реформы, реформа государственной службы требуют активной работы по поиску путей, механизмов и, конечно, методологии перевода системы государственного управления в состояние, более адекватное новым социальным и политическим условиям. Говоря об основаниях программы реформирования необходимо подчеркнуть, что оценка ситуации подразумевает нечто большее, чем просто анализ текущего положения, необходимо выяс-

нить причины происходящего и искать новые возможности. Только на этой основе можно будет решить задачи инновационного развития экономики и выйти на траекторию устойчивого экономического роста.

Литература

1. *Гвишиани Д.М.* Организация и управление. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998.

2. *Лао Цзы.* Дао дэ цзин [Электронный ресурс] / Онлайн приложение к библиотеке классики PROZAIK.IN. URL: http://prozaik.in/lao-czi-dao-de-czin.html (дата обращения: 18.03.2012).

3. *Макиавелли Н.* Государь: Сочинения.- М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс; Харьков: Изд-во «Фолио», 2007.

4. *Макашов И.Н., Овчинников Н.В.* Всемирная история управленческой мысли – М.: Компания Спутник Т, 2007.

5. *Маршев В.И.* История управленческой мысли.- М.: ИНФРА–М, 2011.

6. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента.- М.: Дело, 2005.

7. *Михаэльсон Д.* Сунь-Цзы «Искусство войны» для менеджеров: 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе / Пер. с англ. Давыдовой К.-М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.

8. *Моисеев Н.Н.* Люди и кибернетика.- М.: Молодая гвардия, 1984.

9. *Фоллетт М.* Отдача распоряжений. Классики теории государственного управления: американская школа / Под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда.- М.: Изд-во МГУ, 2003.

10. *Яновский В.В., Кирсанов С.А.* Государственное и муниципальное управление.- М.: Кнорус, 2012.

УДК 330.3

Саидов З.А., к.э.н., докторант

Современные формы расширения производства в условиях кризиса

В статье предложены новые формы расширения производства, показаны преимущества новых форм организаций производства в современных условиях.

Ключевые слова: формы общественного производства, обновление, диверсификация, реструктуризация, техническая модернизация, эффективность, интеграция, развитие, экономика, коммерческая деятельность, структуры.

На протяжении длительного процесса преобразования общественного производства и в результате эволюционного становления способов разделения и кооперации труда сформировались основные формы и направления развития предприятий в виде интеграции, обновления, реструктуризации, диверсификации, адаптации, самоорганизации. Одним из наиболее эффективных способов формирования предприятий многими отечественными и зарубежными учеными признается интеграция вертикального и горизонтального типа.

Приведем мнение группы авторов с участием А.И. Татаркина, которые утверждают, что преимуществами интеграции как формы повышения результативности производства являются: получение дополнительных выгод и преимуществ от увеличения объема производства и суммированного накопленного опыта; увеличение долевого участия на рынке с целью достижения монополистических выгод и преимуществ; снижение затрат на развитие предприятия; рост финансового потенциала, который облегчает выполнение НИОКР и позволяет снизить затраты на проведение исследований; рост эффективности; лучшее исполь-