

зайствующего субъекта, предполагает изучение и оценку следующих характеристик: прибыльности организации; эффективности управления оборотным капиталом (с позиции оборачиваемости); состояния и эффективности использования долгосрочных активов (инвестиционной деятельности); структуры источников финансирования (с целью повышения рентабельности собственного капитала). Проведенные мероприятия позволяют сформировать тактику (принципы поведения) по основным компонентам бизнеса (объектам управления), например, покупателям, поставщикам, инвесторам, персоналу, товарам, финансам в сложившихся условиях развития; снизить риски воздействий внешней среды, обеспечив постоянный контроль внутренних показателей деятельности организации, причин их изменения и оперативно реагируя на возникшие проблемы принятием решений по исправлению текущей ситуации. При проведении финансовой диагностики не ставится задача анализировать все проблемы рынка, а выделяются конкретные изменения, влияющие на деятельность торговой организации. Такой подход позволяет повысить управляемость бизнесом и адекватность принимаемых решений.

*Г.Г. Гоцкий, канд. экон. наук, доцент
БГЭУ (Минск)*

БУДУЩЕЕ МЕНЕДЖМЕНТА В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ СВЯЗИ КАК ОТВЕТ НА ЕСТЕСТВЕННЫЕ ТРУДНОСТИ ВОСПРИЯТИЯ ПРОБЛЕМ

Когда Н. Винер сформулировал мысль о том, что «управление — это связь», то стала более ясной идея формирования круга заинтересованных в разработке и достижении целевых установок лиц и вовлечения их в процесс принятия решений на основе понимания роли информации и связи. Однако, в отличие от технических систем, социотехнические системы как формальные организации демонстрируют существенно более высокую степень сложности, изменчивости и неопределенности. С учетом этого менеджменту следует поддерживать стремление к упрощению, определенности и стабильности.

Восприятие менеджментом проблем представляет собой трудный для понимания комплекс отношений по поводу обнаружения, распознавания, анализа, принятия решения и последующего за этим решением действия. Степень сложности в зависимости от ситуации может быть высокой в статике и/или динамике, но в большей мере лицо, принимающее решение, обычно озабочено не столько сложностью, сколько неясностью, которая, как правило, или возникает в силу новизны ситуации, или является следствием неадекватной корректности измерительных и оценочных процедур. Иначе говоря, недостаточное понимание ситуа-

пии или умение измерять и оценивать требующие контроля переменные является вполне естественными и классическими трудностями менеджмента. Именно поэтому в свое время Ст. Бир выдвинул так называемый принцип внешнего дополнения в качестве механизма компенсации последствий, обусловленных неполнотой формальных схем управления в связи с тем, что им имманентно присущи погрешности измерения переменных. Таким образом, внешнее дополнение есть совокупность неформальных процедур корректировки формально полученного управляющего решения.

В список проблем данного типа, которые имеют потенциал быть продуктивными по мере их более пристального изучения и разрешения, мы включаем:

- недостаток знания о причине, вызвавшей проблему, что является следствием недостаточной степени ее изученности из-за новизны;
- невозможность контроля многих переменных одним лицом одновременно;
- нехватка времени для индентификации обнаруженных отклонений;
- нечувствительность как неготовность сенсорной функции наблюдателя к контролю за актуальными переменными;
- нечувствительность как неготовность дискриминатора своевременно информировать лицо, принимающее решение, о наличии проблемы;
- «близорукость» организации как склонность к измерению и оценке очевидных и легко поддающихся оценке переменных;
- дефицит лидерства у топ-менеджмента, выражающийся в интегрированном виде в отсутствии усилий по формулированию так называемой идеальной цели;
- дефицит лидерства в области персонала, выражающийся в отсутствии нормы в отношении неясности критериев выявления лучших среди персонала, а также процедуры фиксации, накопления фактов о сделанных поступках и интеграции этих данных.

В связи с перечисленными естественными трудностями у менеджеров и их подчиненных возникает или неуверенность, или неудовлетворенность качеством принимаемых решений. Это в свою очередь порождает такие последствия, как:

- конфликты после принятия решений, когда возникает сожаление о сделанном выборе;
- вынужденное совершение поступков, на которые сам субъект не пошел бы, так как, по его оценке, полезность результата не компенсируется вознаграждением и предстает как нечто, потребовавшее слишком больших усилий;
- селекция информации, когда менеджмент и персонал ищут ту информацию, которая повышает ценность выбранной ими альтернативы и обесценивает отвергнутую альтернативу;
- ожидания и привлекательность результатов (основных, сопряженных и побочных), которые могут быть получены на основе использования новой нормы.