

## ВНУТРИФИРМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОБЩАЯ ПРОБЛЕМАТИКА

Заложнев А.Ю.

(Институт проблем управления РАН, Москва)

[zal@ipu.ru](mailto:zal@ipu.ru)

В настоящей работе раскрывается понятие «*внутрифирменное управление*», производится его позиционирование как самостоятельного научного направления, и рассматривается общая проблематика этого направления. Даются необходимые определения смежных научных понятий.

Понятие *внутрифирменное управление* лежит на стыке таких научных управлений как *теория систем управления* (в части *управления экономическими и социальными системами*) и *теория менеджмента*.

В настоящее время в связи с уже произошедшей структурной перестройкой экономики России (в смысле произошедшего изменения характера собственности на значительную часть национального богатства, ранее находившегося в общественной – государственной собственности) большое значение приобретают задачи повышения эффективности функционирования приватизированных или вновь созданных хозяйствующих субъектов и, как следствие, *задачи совершенствования внутрифирменного управления*.

*Хозяйствующий субъект* – юридическое лицо (предприятие, акционерное общество, товарищество, компания и т.д.), которое имеет свое имущество, имущественные права, определенную независимость от существования от входящих в него (учредивших его) лиц (юридически не несет ответственности по их обязательствам, и они не несут ответственности по его обязательствам) и несет ответственность за свои действия. Данное определение близко по тексту к определению, данному в [3, с. 155].

Приведем теперь несколько определений понятия *управление*.

Первое из этих определений принадлежит теории систем управления: «*Управление* – процесс, обеспечивающий необходимое по целевому назначению протекание процессов преобразования энергии, вещества и информации, поддержание работоспособности и безаварийности функционирования объекта путем сбора и обработки информации о состоянии объекта и внешней среды, выработки решений о воздействии на объект и их исполнение. Здесь цель является причиной управления, и задающие воздействия определяются на основе знания цели...» [15, с. 10].

Следует отметить, что в теории систем управления техническими системами, в которой четко прослеживается разница между субъектами и объектами управления, важным и тесно связанным с понятием «*управление*» является понятие «*управляемость*». Это понятие «... связано с переводом (переходом) системы посредством управления из одного состояния в другое...» [29, с. 62].

Второе определение понятия «*управление*» относится к теории менеджмента: «*Управление в широком понимании* есть функция некоторой системы, направленная либо на сохранения основного качества системы (потеря которого приводит к разрушению), либо на выполнение программы, обеспечивающей устойчивость функционирования системы и достижение заданной ею цели, либо на развитие системы» [1, с. 72].

Нетрудно видеть, что несмотря на различно расставленные некоторые акценты, определения данные понятию *управление* в теории систем управления и в теории менеджмента достаточно близки по смыслу.

*Цель* создания хозяйствующего субъекта определяется вне хозяйствующего субъекта. *Цели*, возникающие в процессе функционирования хозяйствующего субъекта, вообще говоря, могут не совпадать с теми целями, которые формулировались при его создании, по этому поводу см., например, [13, с. 12].

Как было отмечено в частности в работе [14], каждый хозяйствующий субъект имеет определенную внутреннюю структуру. Ее элементами являются структурные подразделения хозяйствующего субъекта. Каждое из структурных подразделений, а также каждый сотрудник организации может обладать своими собственными целями, как совпадающими, так и не совпадающими с целями организации. Эти цели тесно связаны с *мотивацией* сотрудников организации (хозяйствующего субъекта).

«*Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [8, с. 133].

Вообще говоря, способность к формулированию целей, отличает субъект от объекта, хотя целью действия, порождаемого определенными мотивами, может являться и субъект, т.е. управляющее воздействие может быть направлено от субъекта к объекту и от субъекта к субъекту [8, с. 25]. Способность к целеполаганию (выделению цели) является отличительной особенностью человека: «*Всякое действие человека исходит из тех или иных мотивов и направляется на определенную цель; оно разрешает ту или иную задачу и выражает определенное отношение человека к окружающему*» [26, с. 21].

Рассматривая хозяйствующий субъект с точки зрения его структуры, в терминах теории систем управления можно говорить некоторой внутренней по отношению к нему *иерархии целей* или о *дереве целей* (о дереве целей см., например, в [6, с. 56-61] или в [9, с. 278-280]). В теории менеджмента понятию *деревя целей* соответствует понятие *стратегическая пирамида* см. [30, с. 71-74].

Признание наличия подобной иерархии означает признание следующих допущений:

1. Цель функционирования организации, задаваемая извне или формируемая внутри нее, может быть для своего достижения декомпозирована на отдельные подцели, достижение которых поручаются отдельным структурным подразделениям хозяйствующего субъекта. На подобном рода декомпозиции целей делает особый акцент теория менеджмента.

2. Каждое структурное подразделение может иметь свои собственные цели, которые либо определяются на основании декомпозиции целей организации, либо формируются внутри этого подразделения. Достижение этих целей поручается отдельным сотрудникам структурных подразделений.

3. Сотрудники (истинные субъекты деятельности) также в свою очередь имеют свои собственные цели, которые могут и не совпадать с целями структурного подразделения и организации в целом. Волевые воздействия сотрудников [26, с. 594] могут оказывать модифицирующие воздействия на цели структурного подразделения и организации в целом. Коллективная воля сотрудников структурного подразделения также может оказывать модифицирующее воздействие на цели организации и цели других структурных подразделений (см. [13, с.14; 30, с.72; 1, с. 261-262]).

Взаимодействие организации в целом в лице ее единоличного или коллегиального исполнительного органа и ее отдельных структурных подразделений и их сотрудников по поводу реализации целей каждого из субъектов составляет суть *управленческих отношений* средством реализации которых являются *управленческие решения* [2, стр.8]. Следует отметить, что понятие «*управленческое решение*» относится, как правило, к управленческому воздействию, идущему от вышестоящего уровня организационной иерархии к нижестоящему или действующему на одном уровне иерархии (в пределах компетенции соответствующего структурного подразделения или сотрудника). Если же речь идет о воздействии нижестоящего уровня на вышестоящий уровень иерархии, то, прежде всего, следует говорить о *манипулировании* [1, с. 267-270; 20]. Когда мы говорим об управленческих решениях и манипулировании, то речь идет о рациональных формах групповых и межличностных отношений. Иррациональ-

ные же отношения (отклоняющиеся от нормальных), как правило, принимают форму *конфликтов* [28, с. 148-156; 1, с. 270-273; 32].

В дальнейшем мы будем рассматривать организации (хозяйствующие субъекты), в которых принятие управленческих решений распределено между различными субъектами: единоличным (коллегиальным) исполнительным органом и структурными подразделениями хозяйствующего субъекта или только между структурными подразделениями, в т.ч. решения могут приниматься внутри одного подразделения или, более того, – только одним сотрудником. В этом случае единоличный (или коллегиальный) исполнительный орган при реализации большинства своих функций как бы становится еще одним структурным подразделением хозяйствующего субъекта, хотя и имеет специфическую функцию – *функцию мониторинга* принимаемых управленческих решений. Такая система взаимоотношений внутри организации представляет собой *распределенную систему управления* или *распределенную систему принятия решений* [19, с. 7; 21, с. 106; 24, с. 79-85], о системах такого типа речь идет также в работе [7, с.5].

Распределенный подход к принятию управленческих решений или, короче, к управлению в организации существенным образом отличается от подхода, представленного в ряде работ по теории менеджмента и социологии, в соответствии с которым основной акцент ставится либо на наличие в организации определенной социальной иерархии [12, с. 538-540], либо на понимании управления как функции специфического органа организации, «...которая обеспечивает направление деятельности всех без исключения элементов организации, удерживает в допустимых пределах отклонение отдельных частей и организации в целом от поставленных целей» [36, с. 206]. Иерархическое построение организации соответствует принципу единоначалия, выдвинутого А. Файолем и заимствованного им из принципов построения воинских формирований [28, с. 51].

Останемся теперь более подробно на понятии «*фирма*», которое будем рассматривать как определенное сужение понятия «*хозяйствующий субъект*».

«*Фирма* – экономически и юридически самостоятельный субъект хозяйствования. Имущественно, социально и организационно обособленный участник хозяйственной деятельности, имеющий свое наименование» [3, с. 155].

Под *самостоятельностью* фирмы мы, в первую очередь, будем понимать отсутствие прямой зависимости (прямого участия в ней) государства или муниципальных образований. Под *хозяйственной деятельностью*, для целей настоящего исследования, мы будем понимать

деятельность, включающую в себя и *коммерческую деятельность*, т.е. деятельность, направленную на извлечение прибыли [35, с. 211].

Понятие *фирма* мы будем также распространять и на понятие *компания*:

*Компания* – объединение юридических и физических лиц предпринимателей для проведения экономической деятельности, аффилированных и/или действующих под общим финансовым контролем.

В РФ лица, объединенные в фирму (компанию), имеют, как правило, следующую организационно-правовую форму: закрытое акционерное общество (ЗАО), общество с ограниченной ответственностью (ООО), либо могут выступать в качестве предпринимателя, действующего без образования юридического лица (ПБОЮЛ) [25, 33, 34].

Следует также отметить, что *самостоятельные* хозяйствующие субъекты являются основой *гражданского общества* – совокупности «... социальных образований..., объединенных специфическими интересами..., реализуемыми вне сферы деятельности государства» [23, с. 143].

Фирма (компания) отличаются от *корпорации* [3, с. 157] тем, что, во-первых, *корпорация*, как правило, имеет организационно-правовую форму открытого акционерного общества (ОАО) со всеми вытекающими отсюда организационными последствиями, что, правда, мало затрагивает проблематику внутрифирменного управления; во-вторых, что более существенно, *корпорация*, как правило, обладает жесткой иерархической внутренней структурой, которая не позволяет широко использовать распределенный подход к управлению в организациях подобного типа.

*Фирма* (компания) отличается от *концерна* [3, с. 157] прежде всего тем, что *концерн* фактически представляет собой группу разнородных (в смысле видов деятельности) предприятий, объединенных только финансовыми связями, что не позволяет рассматривать управление в рамках концерна как внутрифирменное.

Управление в корпорациях и концернах является предметом такого научного направления как *корпоративное управление* [11].

В дальнейшем для целей исследования мы будем рассматривать только *фирмы*, в которых реализован *распределенный подход к принятию решений*. С точки зрения теории менеджмента, такой хозяйствующий субъект является *органической эдохрокатической* организацией.

«*Органические (адаптивные) организации* – это организации слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структуры с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений» [3, с. 160].

«*Эдохрокатические организации* – это организации, использующие высокую степень свободы действий работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы.

*Эдохрокатия* включает в себя управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями» [3, с. 164].

Следует отметить, что в настоящей работе *адаптивность* рассматривается как основополагающий принцип построения организации в отличие от работы [37], в которой под адаптивностью понимается сложный механизм (процедура) функционирования, реализуемый хозяйствующим субъектом, находящимся на более высоком уровне иерархии, по отношению к субъекту, находящемуся на более низком уровне иерархии, и включающий в себя некоторый набор более простых процедур функционирования (прогнозирования, планирования, стимулирования и т.д.).

Возможность распределения принятия управленческих решений между отдельными структурными подразделениями организации основывается на существующем *разделении труда* между этими подразделениями.

«*Разделение труда* – качественная дифференциация трудовой деятельности...*Разделение* труда существует в разных формах, соответствующих уровню производительных сил и характеру производственных отношений. Проявлением *разделения труда* является обмен деятельностью.

Существует *разделение труда* внутри общества и внутри предприятия. Эти два основных вида *разделения труда* взаимосвязаны и взаимообусловлены» [5, с. 414].

Разделение труда внутри организации тесно связано со специализацией отдельных структурных подразделений на определенных видах деятельности (отдельных операциях), что способствует росту квалификации и производительности труда сотрудников этих подразделений. Специализация подразделений основывается на профессиях и специальностях, которыми обладают их сотрудники.

«*Профессия* – род трудовой деятельности (занятий) человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы» [5, с. 155].

«*Специальность* – комплекс приобретенных человеком знаний и практических навыков, создающих для его обладателя возможность определенного рода занятий в какой-либо области материального и духовного производства. *Специальность* работника – один из видов профессионального разделения труда, охватываемого двумя основными понятиями:

«профессия» и «специальность». Специальности существуют и формируются в пределах профессий как более широкого и устойчивого общественного разделения труда» [4, с. 291].

Работа, выполняемая организацией и являющаяся ее предметом деятельности, делится в соответствии с существующим разделением труда между ее структурными подразделениями, путем реализации соответствующих процедур функционирования ([14]), задействующих определенные функции отдельных структурных подразделений. Такое понимание организации как, в первую очередь, организации совместной деятельности людей, их кооперации, соответствует концепции, разработанной К.Бернардом и его последователями [36, с. 196].

Следуя этому пониманию организации, и конкретно хозяйствующего субъекта – фирмы, основной задачей оптимизации внутрифирменного управления следует считать задачу оптимизации процедур функционирования. Но поскольку из сказанного выше следует, что «Практические процедуры планирования и управления являются распределенными в том смысле, что подзадачи общей сложной задачи, компетенция, полномочия, информация... распределены, рассредоточены по многим исполнителям (специализированным рабочим местам). Каждая задача решается исполнителем сравнительно автономно с использованием эвристических приемов, помогающих ему содержательно аргументировать результаты. На каждом рабочем месте детально рассматривается лишь часть объектов, показателей и т.п. общей проблемы. Согласованное решение задачи в целом формируется в процессе итерационного взаимодействия исполнителей...» [19, с. 7-8], то первоначально «Оптимизация процедур функционирования осуществляется путем вычленения из этих процедур отдельных содержательных элементов (блоков) и связанных с ними функций структурных подразделений...» [18, с. 370]; т.е. путем применения оптимизационных методов внутрифирменного управления. В дальнейшем оптимизация процедур функционирования осуществляется путем построения и исследования оптимизационных моделей и применения оптимизационных методов внутрифирменного управления для внедрения результатов исследования моделей в хозяйственную практику [16-18].

Отличие концепции моделей и методов внутрифирменного управления от концепции научного направления, связанного с построением оптимизационных микроэкономических моделей ([22], [27], [38]), на наш взгляд, состоит в следующем:

А) В рамках концепции моделей и методов внутрифирменного управления в отличие от концепции микроэкономических моделей модели и методы внутрифирменного управления рассматриваются в привязке к

процедурам функционирования, построение которых основывается на существующем внутрифирменном разделении труда. Это означает, что в рамках данной концепции группировка моделей и, в особенности, методов внутрифирменного управления соответствует специализации отдельных структурных подразделений фирмы и/или их сотрудников. Эта группировка носит устойчивый характер, сохраняющийся при переходе от рассмотрения одного хозяйствующего субъекта к рассмотрению другого, поскольку список основных профессий и специальностей для общества, внутри которого функционирует хозяйствующий субъект, в значительной степени детерминирован для достаточно продолжительного временного периода.

Б) Концепция моделей и методов внутрифирменного управления в отличие от концепции микроэкономических моделей базируется на понимании того факта, что не все проблемы «улучшения» процедур функционирования (проблемы внутрифирменного управления) могут быть сведены к построению и исследованию оптимизационных моделей. Необходима еще и разработка методов внедрения результатов исследования этих моделей применительно к процедурам функционирования. С другой стороны, для некоторых процедур функционирования (например, связанных с юридической проблематикой) весьма затруднительным является само построение каких-либо оптимизационных моделей. Эти соображения приводят к необходимости развития оптимизационных методов внутрифирменного управления как отдельного инструмента совершенствования внутрифирменного управления.

Отличие концепции внутрифирменного управления от концепции стратегического управления ([31]) состоит в том, что в рамках проблематики внутрифирменного управления в отличие от стратегического управления не ставится и не рассматривается задача ревизии стратегических целей и задач организации (фирмы).

В заключение следует сказать, что в настоящей работе, на наш взгляд, раскрыто понятие «внутрифирменное управление» и показано отличие внутрифирменного управления как самостоятельного научного направления от таких смежных научных дисциплин как микроэкономика, стратегическое и корпоративное управление. В данной работе также произведено обоснование социальной значимости исследований в этом научном направлении. Касаясь рассмотрения конкретных вопросов отметим, что в работе рассмотрен распределенный подход к принятию внутрифирменных управленческих решений, и обозначен класс экономических объектов, к которому допустимо применение такого управленческого подхода.

## Литература

1. АБЧУК В.А. *Менеджмент*. СПб.: Изд-во «Союз», 2002. – 463 с.
2. АРХИПОВА Н.И., КУЛЬБА В.В., КОСЯЧЕНКО С.А., ЧАНХИЕВА Ф.Ю. *Исследование систем управления*. М.: Изд-во «ПРИОР», 2002. – 384 с.
3. БОЛЬШАКОВ А.С., МИХАЙЛОВ В.И. *Современный менеджмент: теория и практика*. СПб.: Изд-во «Питер», 2000 – 411 с.
4. *Большая Советская Энциклопедия*. Изд-е 2-е. Том 40. М.: Государственное научное издательство «Большая Советская Энциклопедия», 1957. – 648 с.
5. *Большая Советская Энциклопедия*. Изд-е 3-е. Том 21. М.: Изд-во «Советская Энциклопедия», 1975. – 640 с.
6. БУРКОВ В.Н., КОНДРАТЬЕВ В.В., ЦЫГАНОВ В.В., ЧЕРКАШИН А.М. *Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма*. М.: Изд-во «Наука», 1984. – 272 с.
7. БУРКОВ В.Н., ТРАПЕЗОВА М.Н. *Механизмы внутрифирменного управления*. М.: ИПУ РАН, 2000. – 59 с.
8. ВИХАНСКИЙ О.С., НАУМОВ А.И. *Менеджмент*. Изд-е 3-е. М.: Изд-во «Гардарика», 2003. – 528 с.
9. ВОЛКОВА В.Н., ДЕНИСОВ А.А. *Основы теории систем и системного анализа*. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001. – 513 с.
10. *Гражданский кодекс Российской Федерации (часть I)*. М.: Изд-во «Познавательная книга+», 1999. – 268 с.
11. ДЕНИСОВ А.Ю., ЖДАНОВ С.А. *Экономическое управление предприятием и корпорацией*. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002. – 416 с.
12. ДОБРЕНЬКОВ В.И., КРАВЧЕНКО А.И. *Социология*. М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2001. – 624 с.
13. ЕМЕЛЬЯНОВ С.В. *Введение в проблематику научного управления*. М.: Международный центр научной и технической информации, 1972. – 57 с.
14. ЕНАЛЕЕВ А.К., ЗАЛОЖНЕВ А.Ю., КЛЫКОВ А.Ю. *Методика качественного описания хозяйствующего субъекта / «Управление большими системами»*. Выпуск 4. Общая редакция – Д.А. Новиков. М.: ИПУ РАН, 2003. – С. 58 –73.
15. ЕРОФЕЕВ А.А. *Теория автоматического управления*. Изд-е 2-е. СПб.: Изд-во «Политехника», 2002. – 302 с.
16. ЗАЛОЖНЕВ А.Ю. *Оптимизационные модели внутрифирменного управления / «Управление большими системами»*. Выпуск 5. Общая редакция Д.А.Новиков. М.: ИПУ РАН, 2003.
17. ЗАЛОЖНЕВ А.Ю. *Оптимизационные методы внутрифирменного управления и оптимизация механизмов функционирования / «Управление большими системами»*. Выпуск 5. Общая редакция Д.А.Новиков. М.: ИПУ РАН, 2003.
18. ЗАЛОЖНЕВ А.Ю. *Оптимизационные модели и методы внутрифирменного управления / Сборник научных трудов международной конференции «Современные сложные системы управления»*. Воронеж: ВГАСУ, 2003. Том 1. – С. 369 – 372.
19. ИРИКОВ В.А., ТРЕНЕВ В.Н. *Распределенные системы принятия решений*. М.: Издательская фирма «Физико-математическая литература», 1999. – 288 с.
20. КАРНЕГИ Д. *Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей*. М.: Изд-во «Прогресс», 1989. – 288 с.
21. ЛЕОНТЬЕВ С.В. *Модели и методы управления разработкой и реализацией программ регионального развития*. М.: Изд-во Физико-математической литературы, 2002. – 208 с.
22. ЛЮБИМОВ Л.Л. *Введение в экономическую теорию*. В 2-х книгах. Книга 1. М.: Изд-во «Вита-Пресс», 1999. – 336 с.
23. *Политология*. Под ред. Василика М.А. М.: Изд-во «Юристъ», 2001. – 590 с.
24. ПОСПЕЛОВ Г.С., ИРИКОВ В.А., КУРИЛОВ А.Е. *Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ*. М.: Изд-во «Наука», 1985. – 424 с.
25. РЮМИН С.М. *Индивидуальный предприниматель. Регистрация. Учет. Налогообложение*. М.: Изд-во «Бератор-Пресс», 2003. – 448 с.
26. РУБИНШТЕЙН С.Л. *Основы общей психологии*. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 712 с.
27. СИО К.К. *Управленческая экономика*. Изд-е 7-е. Пер. с англ. М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2000. – 671 с.
28. СМОЛКИН А.М. *Менеджмент: основы организации*. М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2002. – 248 с.
29. *Справочник по теории автоматического управления*. Под ред. Красовского А.А. М.: Изд-во «Наука», 1987. – 712 с.
30. ТОМПСОН А.А., СТРИКЛЕНД А.ДЖ. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии*. Пер. с англ. М.: Изд-ва «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998. – 576 с.
31. ТРЕНЕВ Н.Н. *Стратегическое управление*. М.: Изд-во «ПРИОР», 2002. – 288 с.
32. ТРЕНЕВ Н.Н. *Управление конфликтами*. М.: Изд-во «ПРИОР», 2000. – 96 с.

33. *Федеральный закон «Об акционерных обществах»*. М.: Изд-во «Прспект», 2003. – 78 с.
34. *Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью»*. М.: Изд-во «ОСЬ-89», 2003. – 48 с.
35. ФЕДИНСКИЙ Ю.И. *Справочник официальных определений и терминов по экономике и финансам*. М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 640с.
36. ФРОЛОВ С.С. *Социология*. Изд. 3-е. М.: Изд-во «Гардарика», 2001. – 344 с.
37. ЦЫГАНОВ В.В. *Адаптивные механизмы в отраслевом управлении*. М.: Изд-во «Наука», 1991. – 166 с.
38. *Экономика для технических вузов*. Под ред. Ковалева А.П. и Павлова М.П. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2001. – 503 с.