

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ В ДОСТИЖЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

*У статті розглядається роль корпоративного рівня управління в досягненні ефективності роботи; приділяється увага чинникам, що впливають на її досягнення; пропонуються дороги підвищення ефективності управління на корпоративному рівні.*

**Ключові слова:** чинники, критерії, аспекти, напрями, підвищення, ефективність, корпоративний рівень, управління.

*В статье рассматривается роль корпоративного уровня управления в достижении эффективности работы; уделяется внимание факторам, влияющим на её достижение; предлагаются пути повышения эффективности управления на корпоративном уровне.*

**Ключевые слова:** факторы, критерии, аспекты, направления, повышение, эффективность, корпоративный уровень, управление.

*The role of corporate level management in efficiency achievement is examined in the article; attention is paid to factors, influencing on its achievement; the ways of management efficiency increase at corporate level are offered.*

**Key words:** factors, criteria's, aspects, directions, increase, efficiency, corporate level, management.

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного управління являється актуальною для всіх країн світу. Однак для держав СНГ вона має свої особливості, обумовлені проблемами на корпоративному рівні управління. Україна не є виключенням. Річ йде про відсутність критеріїв, законодавчої бази і практики оцінки продуктивності праці на корпоративному рівні управління, відсутності аналізу відповідності витрат праці і отриманих результатів.

Крім того, не враховуються соціальна спрямованість управління, його економічна ефективність, орієнтованість на рішення як оперативних, так і стратегічних завдань, відсутність культури ефективного управління.

**Аналіз робіт** таких дослідників, як Алавіна Ю. Г. [1], Бондаренко І. [2], Гроув Е. [3], Звягин А. А. [4], Кларин М. В. [5], Корженко В. В. [6], Edward E. [7], Fleenor J. [8] показує, що вони стосуються різних аспектів питання досягнення ефективності управління.

Алавіна Ю. Г. [1] показує зв'язок між інформаційними технологіями і ефективністю управління. Це пов'язано з переходом суспільства до інформаційної економіки, в якій підвищується роль інформації для всіх учасників ринку. Таким чином слід вважати адміністративним, оскільки він вимагає регулярного і чіткого використання переваг інформаційних технологій в роботі менеджменту. Бондаренко І. [2] намагається знайти відповідь на питання, що таке ефективність і як її виміряти. Пропонується виділяти в управлінні дві складові частини – об'єктно-логічну

і соціально-психологічну. До першої належать вміння передбачити, прогнозувати, аналізувати, наказувати і т. д. До другої – здатності до мотивації, навчання, розвитку, наставлення, турботи. «Тільки гармонічне поєднання двох цих компонентів в результаті створює цінний менеджмент і відкриває шлях до ефективного управління: Ефективний менеджмент = ОЛУ+СПУ».

Пропонується підхід до оцінки ефективності управління можна назвати психологічним, оскільки він передбачає врахування особливостей поведінки об'єкта управління.

Гроув Е. [3] зв'язує ефективність праці менеджера з конкретними результатами (враховується отдача, як від роботи самого менеджера, так і підлеглих йому людей), здатністю особисто підвищити продуктивність роботи організації (рычажное воздействие), вміння працювати з інформацією. Тут про це пише Гроув: «Продукція менеджера = Продукція його організації + Продукція сусідніх організацій, які знаходяться під його впливом».

Таким чином слід вважати творчим, оскільки він вимагає грамотного і нестандартного поєднання знань і зусиль з боку менеджменту.

В роботі [4] пропонується розглядати управлінський процес на вибраних рекреаційних територіях з позиції послідовності управлінських етапів, які необхідно пройти, щоб досягти кінцевої ефективності. Для цього потрібно методами кластерифікації і ранжування визначитися з

экономическими, правовыми, геополитическими, природно-экологическими и иными факторами, отражающими специфику региона. Таким образом, эффективность управленческой деятельности напрямую связана с умением выявлять особенности рекреационного региона и чётким следованием этапам управленческого процесса для достижения конечной эффективности. Данный подход можно назвать административным, так как эффективность управления здесь связана с чёткостью соблюдения этапов.

Кларин М. В. [5] обращает внимание на необходимость повышения производительности труда и связывает это с улучшением процесса управления: «Отмечая недостаточный уровень производительности даже на лучших предприятиях страны, специалисты по управлению – аналитики и практики – выделяют два типа причин: 1) недоразвитость рыночной инфраструктуры и 2) недостаток управленческой культуры, навыков организации труда, отсутствие опыта коммерческой деятельности в условиях рыночной конкуренции, низкую квалификацию менеджеров. Если первый тип причин связан с макроэкономическими условиями, то с причинами второго типа нужно работать в масштабах самого предприятия. Итак, необходимо развитие менеджмента и развитие менеджеров».

Именно на последнюю группу факторов можно и нужно воздействовать с целью повышения эффективности работы менеджмента организации. Предлагается это делать посредством тренингов, которые призваны повысить прибыльность работы. В зависимости от сложности проблем, которые стоят перед организацией, выделяют 3 типа тренингов: ситуативный – направлен на совершенствование профессиональных навыков, системный – призван помочь обеспечить взаимодействие внутри организации и стратегический – ориентирован на взаимодействие с внешней средой.

Такой взгляд на процесс управления будет ситуативным, поскольку эффективность управления здесь зависит от умения организации выявлять проблемы. Наилучшим образом в этом и помогут тренинги.

В работе [6] процесс управления рассматривается как социальная деятельность. Причём делается это как с позиции субъекта, так и объекта: «Індивідуально-спільний характер виявляється в тому, що навіть коли суб'єкт одноосібно приймає рішення, він користується інформацією, яка підготовлена підлеглими, крім того, він завжди орієнтується на можливості об'єкта, яким керують (умови, здібності, здатності)». Для того чтобы оценить эффективность управления, данный процесс надо рассматривать как сово-

купность действий, таких как оценка ситуации, формулирование проблемы, выбор альтернатив и их оценка, принятие, реализация и оценка результатов решения. Конечная эффективность управления для субъекта зависит от уровня его знаний и знаний объекта, наличия общей и индивидуальной целей. Для объекта – от уровня организации труда, ситуации с мотивацией, а также от форм и методов контроля.

Данный взгляд на процесс управления будет психологическим, поскольку предполагает поиск точек соприкосновения между субъектом и объектом управления.

Edward E. [7] делает акцент на трёх составляющих эффективного управления – административной, бизнес и стратегической. Административный аспект отвечает за непосредственное руководство процессами в организации. Бизнес аспект – за поддержку и развитие бизнеса. Стратегический – за повышение ценности организации. Edward E. задумывается над тем, как лучше обеспечить выполнение этих трёх условий: «An interesting question is whether the head of the three product lines should be called the HR vice president, the chief organizational effectiveness officer, or perhaps OE VP. The latter options might be more descriptive of what the role involves». Данный подход следует считать творческим, поскольку он требует грамотного и нестандартного сочетания знаний и усилий со стороны менеджмента.

В работе [8] уделяется внимание существованию тесной корреляции между эффективностью управления и организационной культурой: «This paper investigated relationships between leadership effectiveness as measured by 360-degree ratings and responses to an organizational culture survey». К факторам, влияющим на возможность достижения эффективности управления, относят проблемы межличностного взаимодействия, сложности в подборе сотрудников и принятии стратегических решений, отсутствие последовательности. Оценивая же культуру организации, нужно обращать внимание на вовлечённость сотрудников в рабочий процесс, последовательность со стороны руководства, способность организации адаптироваться к внешней среде, умение сформулировать долгосрочную миссию.

Представленная точка зрения автора имеет психологическую направленность, так как ориентируется на анализ культуры принятия управленческих решений.

Таким образом, анализ литературы указывает на необходимость системного подхода к проблеме эффективности управления на корпоративном уровне. Речь идёт о выявлении составляющих, определении их характера и осо-

бенности воздействия на достижение конечной эффективности.

**Целью** данной работы является определение факторов поведения менеджмента корпоративного уровня управления, взаимосвязей между ними, которые влияют на достижение эффективности управления.

**Изложение основного материала.** Анализ литературы позволяет выделить административный, ситуативный, психологический и творческий аспекты, которые влияют на достижение эффективности корпоративного уровня управления. Однако проблему достижения эффективности управления не стоит сводить к анализу различных подходов. Гораздо важнее подойти комплексно к данной проблеме, то есть выявить все влияющие факторы и определиться во взаимосвязях между ними. При этом в процессе управления необходимо обратить внимание на субъективные и объективные факторы, влияющие на достижение эффективности. Здесь является важным определение взаимосвязи между ними. Так, учёт субъективных факторов позволяет сделать, вообще, возможным процесс осуществления управления. Например, несоблюдение законов не позволит в долгосрочной перспективе осуществлять управление. Объективные же факторы призваны помочь добиться оптимальных результатов в управлении, несмотря на действия сдерживающих субъективных моментов. Поэтому субъективные факторы являются для управления первичными, а объективные – вторичными. Если субъективные составляющие в целом трудно предсказуемые, а потому носят главным образом форс-мажорный характер, то объективные моменты могут и должны отслеживаться со стороны менеджмента корпоративного уровня управления. Рассмотрение объективных факторов следует начинать с изучения теоретического аспекта. Речь идёт о важной составляющей, от которой зависит достижение конечной эффективности. Формирование теоретического аспекта происходит в процессах обучения и самообучения менеджмента корпоративного уровня управления. Начинается такой процесс ещё в стенах учебного заведения. Поэтому от того, какие здесь даются знания и формируются умения и навыки, и зависит мировоззрение будущих менеджеров корпоративного уровня управления, а также их способность принимать грамотные и эффективные управленческие решения. Стоит отметить, что процесс обучения в вузе нередко отстаёт от запросов общества. В результате специалистам приходится многие знания получать посредством самообразования, что не всегда есть хорошо. Особенно, если речь идёт о фундаментальных

понятиях, в которых без консультации с педагогом сложно разобраться.

Говоря о теоретической составляющей для менеджмента, следует обратить внимание на такие моменты, как формирование способности к анализу, синтезу, обобщениям, моделированию ситуаций и предсказыванию возможных последствий от управленческих действий. В этом участвуют такие дисциплины, как математика, экономика, статистика и прочие. Они учат работать с цифрами, отделять достоверную информацию от недостоверной, моделировать и прогнозировать различные ситуации, принимать решения в условиях неопределённости. Однако многие представители менеджмента корпоративного уровня управления такими знаниями не обладают, поскольку получали образование в другой стране и при ином общественном строе. Отсюда возникают проблемы с адаптацией управленческих решений практическим реалиям. Нехватка теоретической подготовки приводит к тому, что решения являются слабо проработанными, не учитываются различные важные моменты.

Кроме того, возникает непонимание между сотрудниками, получившими знания в новых условиях, и менеджментом корпоративного уровня, учившемся при другом общественном строе. Такие разногласия не всегда удаётся преодолеть особенно при авторитарном стиле управления. Широко распространённой становится подготовка управленческих решений «втихую», когда к их разработке не привлекается персонал организации. Отсюда возникает недоверие к этим решениям, нежелание их исполнять. В организации формируются свои центры силы, которых беспокоит собственное благополучие, а не интересы компаний. Это в конечном итоге ослабляет такую организацию перед воздействием агрессивного внешнего окружения. К таким последствиям может привести слабая теоретическая подготовка. Поэтому приходится нехватку знаний в области теории компенсировать самообучением. Это предполагает как обращение к соответствующей учебной и научной литературе, так и попытка осмысления полученной информации. Затем надо задуматься, как применить полученные знания на практике. И здесь могут помочь методы наблюдения, анализа, когда менеджмент отслеживает всё происходящее и пытается понять, почему это происходит так, а не иначе. Этот процесс может облегчить большое количество литературы, которая есть в настоящий момент и которая способна дать ответ практически на любой вопрос, волнующий менеджмент корпоративного уровня управления. Главным является определиться с

правильными методами получения такой информации. Большое количество проводимых семинаров, тренингов способно также внести свой вклад в решение данной проблемы. Часть проблем может быть снята путём получения высшего управленческого образования. Такое образование способно помочь менеджменту корпоративного уровня выстроить грамотное и эффективное управление организацией, где принимаемые решения будут хорошо теоретически проработаны.

Протекающие сегодня процессы глобализации, интеграции, обмена создают для менеджмента корпоративного уровня управления, как новые трудности, так и новые возможности. Становится реальным изнутри, на месте, ознакомиться с тем, как осуществляется процесс управления в других странах. Кроме того, это может позволить завести новые связи и открыть новые возможности. Знакомство с процессом управления, который протекает за рубежом, позволяет не только улучшить процесс управления, но и по-новому и нестандартно обратить внимание на многие составляющие.

Практический аспект для менеджмента корпоративного уровня – это, прежде всего, конкретный накопленный опыт осуществления управленческой деятельности. Он включает в себя список проблем, которые могут возникнуть в ходе управления, пути их решения, возможные направления развития процесса управления. Однако в ходе процесса управления нередко возникают неопределённости. Решить их не всегда удаётся шаблонно. Поэтому в процессе осуществления текущей управленческой деятельности приходится поступать и ситуативно.

Это означает, что в решении возникающих проблем доля накопленного опыта будет незначительной. Много места будет отводиться творчеству, основанному на теоретических знаниях и практических достижениях. Практическую деятельность менеджмента корпоративного уровня следует рассматривать и как хорошую возможность что-то улучшить, опираясь на глубокие фундаментальные знания. Поэтому практика выступает хорошим стимулом обратиться к теории, найти научные ответы на возникающие в ходе осуществления процесса управления проблемы.

Поскольку мы живём в быстро меняющемся мире, когда количество информации удваивается каждый 10 лет, процесс обучения должен быть непрерывным. В противном случае происходит разрыв теории и практики, что сказывается на результатах работы менеджмента корпоративного уровня. Непрерывность процесса обучения может быть обеспечена посредством

периодического повышения квалификации, участия в различных тренингах и семинарах. Важное место в процессе деятельности менеджмента корпоративного уровня управления отводится творчеству, которое нужно понимать в широком смысле слова. Речь идёт о создании чего-то нового, выбора нестандартных путей решения проблем, инновативности мышления.

Ориентация на творчество должна выступать не только, как особенность управленческой деятельности на корпоративном уровне, но и как средство, обеспечивающее выживание организации в условиях агрессивного внешнего воздействия. Поэтому должны быть созданы все необходимые условия для возможности проявления этого творчества – соответствующая атмосфера, наличие взаимопонимания между членами организации, система поощрений. Творчество должно зарождаться на корпоративном уровне управления и выступать в качестве сигнала, который будет остальными уровнями управления.

Важное место в практическом аспекте управления на корпоративном уровне отводится стилям управления, которые могут быть авторитарным, демократическим и либеральным.

Главный недостаток авторитаризма – это ориентация не непогрешимость решений, которые принимаются на корпоративном уровне управления. При таком стиле управления все решения менеджеров корпоративного уровня принимаются единолично. При этом они редко обращаются за консультациями к своим сотрудникам.

Слабость демократического стиля управления заключается в участии большого количества людей в принятии решений. Это может сделать такие решения неэффективными, поскольку в них будут учитываться интересы всех сторон, принимающих участие.

Недостаток либерального стиля управления – это отсутствие ориентации на эффективность принимаемых решений. Здесь важен сам факт принятия решения, а не полученные результаты.

Поэтому менеджменту корпоративного уровня нужно определиться со стилем управления. Здесь важно выбрать умелое сочетание децентрализованных и централизованных подходов к принятию решений. Это может быть сочетание авторитарного и демократического стилей управления. Речь идёт о том, что менеджмент корпоративного уровня управления принимает решения единолично, но, если ему не хватает информации для принятия решений или он хочет получить мнение специалистов по этим вопросам, он может обратиться за консультациями

на нижестоящие уровни управления. Здесь важным является обеспечение непрерывности процесса взаимодействия всех уровней управления, поскольку компетенция по многим практическим вопросам на корпоративном уровне управления и на других уровнях может сильно отличаться.

При этом если компетенция по теоретическим вопросам на корпоративном уровне управления будет выше, то компетенция в сфере практики будет выше у нижестоящих уровней управления. Поэтому необходимо обеспечить процесс непрерывного взаимодействия корпоративного и прочих уровней управления. Это может значительно повысить эффективность решений, принимаемых на корпоративном уровне управления.

Очень важное место в практическом аспекте должно отводиться ответственности менеджмента корпоративного уровня управления за происходящее в организации. Поэтому любые принимаемые решения должны тщательно взвешиваться, ведь вся тяжесть последствий от них ляжет на менеджмент корпоративного уровня управления. Поэтому должна быть и готовность со стороны менеджмента корпоративного уровня брать на себя эту ответственность.

Проанализировав субъективные и объективные факторы, можно выделить те моменты, которые влияют на достижение эффективности на корпоративном уровне управления. Сюда относятся:

- качество полученных знаний и сформированных навыков – здесь важным являются показатели объёма соответствия запросам общества, способность применять полученные знания и пользоваться навыками на практике;
- уровень владения специфическими навыками – умение анализировать, синтезировать, обобщать, моделировать являются главными навыками, которыми должны обладать прежде всего менеджеры корпоративного уровня управления;
- ориентация на тщательную проработку принимаемых решений с позиции теории и практики;
- готовность к самообучению – диктуется необходимостью поддержания соответствия между практическим опытом и данными науки;
- способность к творчеству – речь идёт как о нестандартном осмыслении происходящих процессов, так и о творческом подходе к принятию решений;
- правильно выбранный стиль управления – должен способствовать принятию грамотных

решений, а затем обеспечить их простое, правильное и результативное исполнение;

- готовность брать на себя ответственность – это означает, что менеджмент корпоративного уровня управления должен отвечать за всё происходящее в организации и прежде всего за принимаемые решения.

Взаимосвязь между вышеперечисленными факторами заключается в следующем. Качество полученных знаний и сформированных навыков определяют саму возможность осуществления управления на корпоративном уровне. Остальные же составляющие позволяют повышать эффективность управления.

При этом если некоторые из них формируются в процессе обучения и практики – уровень владения специфическими навыками, то осознание важности других факторов приходит в процессе проб и ошибок – ориентация на тщательную проработку принимаемых решений, готовность к самообучению, способность к творчеству, правильный выбор стиля управления, готовность брать на себя ответственность.

К направлениям повышения эффективности управления на корпоративном уровне следует отнести:

- ранжирование факторов, влияющих на достижение эффективности управления по степени важности;
- выявление проблем, мешающих достижению эффективности управления, опираясь на учёт предлагаемых факторов;
- устранение возникающих проблем, выявление причины их появления и определение возможных путей решения;
- рассмотрение проблемы достижения эффективности на корпоративном уровне управления с позиции экономической выгоды работы всех уровней управления – от корпоративного до функционального.

**Выводы.** Перечисленные выше факторы, а также направления повышения эффективности работы на корпоративном уровне управления способны стать фундаментом для разработки критериев, принятия законов, позволяющих повысить производительность труда менеджмента и делающие такой труд более результативным. С другой стороны, закладывается база для превращения труда менеджмента в социально ориентированный, экономически привлекательный, делающий ставку на эффективное управление.

Вместе перечисленные выше факторы и направления повышения эффективности работы на корпоративном уровне могут позволить сделать управление современным, учитывающим имеющиеся преимущества и недостатки, гибким

к запросам микроуровня, ориентированным на учёт общемировых тенденций. Предполагается дальнейшая разработка проблемы повышения эффективности управления со стороны менеджмента корпоративного уровня управления посредством создания организационно-экономического механизма эффективности работы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Алавина Ю. Г. Повышение эффективности управленческого труда на основе использования информационных технологий : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Юлия Глебовна Алавина. – Саратов, 2007. – 180 с.
2. Бондаренко И. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджеров [Электронный ресурс] / И. Бондаренко. – Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1390035/>.
3. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент / Э. Гроув. – М. : ФилинЪ, 1996. – 280 с.
4. Звягин А. А. Корпоративная маркетинговая стратегия в алгоритме управленческих действий ключевых менеджеров предприятий рекреационной сферы : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Александр Анатольевич Звягин. – Сочи, 2005. – 180 с.
5. Кларин М. В. Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента / М. В. Кларин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 77–85.
6. Корженко В. В. Особенности управленческой деятельности / В. В. Корженко // Теория и практика государственного управления. – 2010. – Вып. 2(29). – С. 1–8.
7. Edward E. From human resource management to organizational effectiveness / E. Edward // Human Resource Management. – 2005. – Vol. 44, № 2. – P. 165–169.
8. Fleenor J. Leadership Effectiveness and Organizational Culture: An Exploratory Study / J. Fleenor ; Center for Creative Leadership. – Toronto, 2002. – 21 p.