

Ю. А. Погостинский,
к.э.н., доцент, Санкт-Петербургский
государственный аграрный университет

Координационный механизм стратегического управления

В статье исследуется функция координации, ее назначение и принципы. Выделяются четыре механизма координации, которые рассматриваются в их развитии при переходе от одной эпохи управления к другой. Охарактеризованы особенности реализации координационного механизма в условиях стратегического управления.

Экономическая система состоит из разнообразных элементов – распорядительных центров (РЦ), которые выделяются как результат горизонтального и вертикального разделения труда. Каждый РЦ характеризуется целенаправленным поведением, наличием собственных ресурсов и интересов и стремлением к удовлетворению последних. Различие ресурсов, функционального назначения структурных звеньев, ценностных ориентаций распорядителей обуславливают неизбежность расхождения их целей и интересов, вследствие чего становится необходимой координация усилий всех работников, гармонизация всей деятельности.

В научной литературе координация обычно трактуется (в порядке от общего определения до конкретного) как:

√ преодоление избыточных степеней свободы движущегося органа, т.е. превращение его в управляемую систему [Н. А. Бернштейн];

√ процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей [В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий];

√ управленческая деятельность, заключающаяся в обеспечении взаимосвязи и согласованности субъектов, объектов и процессов труда во времени и в пространстве [А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин];

√ функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий [Р. А. Фатхутдинов];

√ предварительное согласование действий при подготовке планов и согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов [А. А. Казанцев].

Иерархию целей координации, как функции управления можно выстроить следующим образом в порядке от конкретного содержания до глобальной цели (рис. 1).

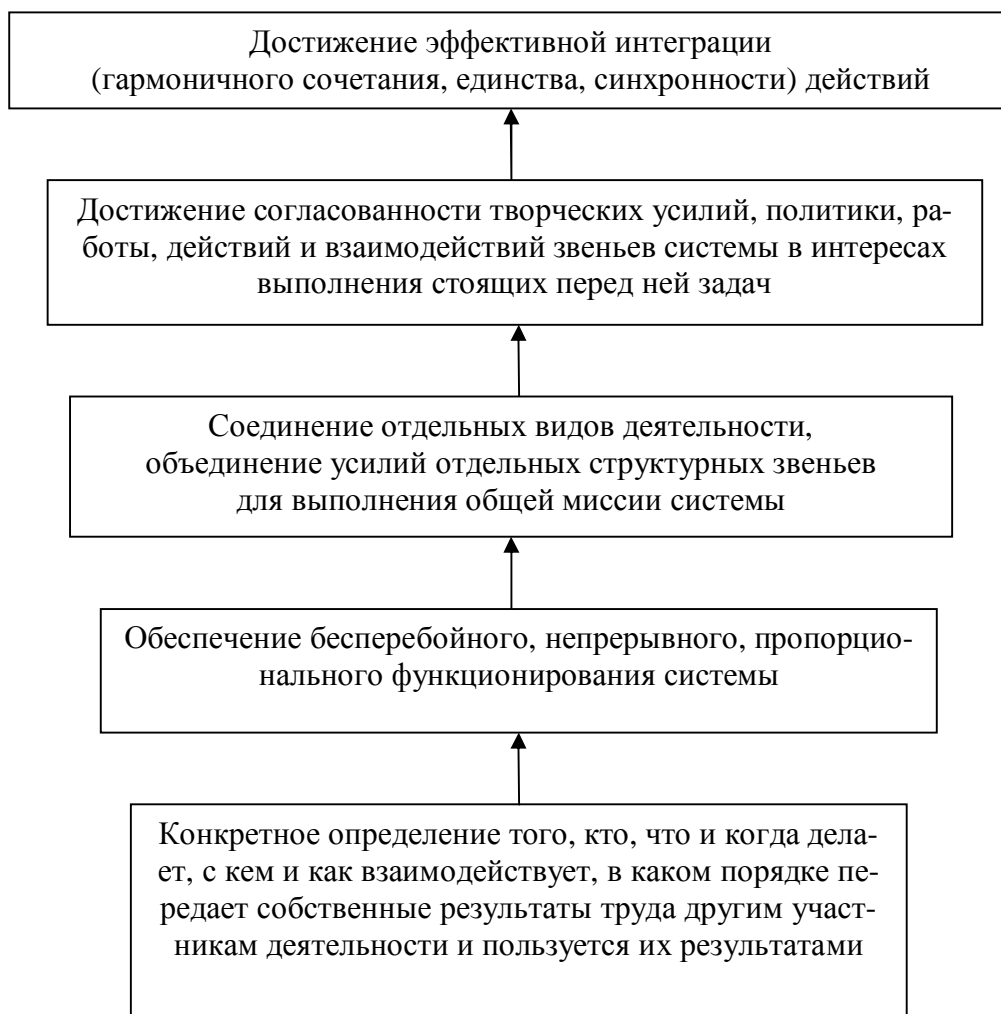


Рисунок 1 – Иерархия целей координации

Место и роль координации среди других функций управления определяют как центральное, основное. Так известные специалисты в области менеджмента М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури считают, что деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Основные принципы координации – это взаимосвязь и одновременность, иерархическая подчиненность, согласование, сбалансированность, равновесие, резервирование, единство команд и действий, общая цель.

Механизмы координации – это способы достижения ее целей, указанных выше (рис.1). Способами координации являются: визирование и другие формы взаимного контроля, разделение задач по иерархии управления, создание комитетов и комиссий, межотделенческие совещания, распространение информации, переговоры, прямое наблюдение, разработка правил, процедур, графиков, норм, планов, и т.д. и т.п.

Безусловно, выбор подходящего способа координации зависит от среды, в которой предприятию приходится действовать, от выбранной стратегии, структуры и других функций управления. Однако, несмотря на то, что каждый из описанных в научной литературе способов содержит момент истины, они не

дают целостного представления о функции координации, не указывают места и роли каждого способа в общей схеме координации экономической системы.

Упорядочить представления о координации можно на основе следующих теоретических рассуждений. В любой экономической системе в рамках принятой структуры среди потенциально возможных связей (действий) существует такой их набор, который обеспечит реализацию миссии (стратегии, целей) системы наилучшим образом. Задача координации – создать условия для выбора и реализации в каждом РЦ именно тех связей (действий), которые в совокупности составляют этот «наилучший набор связей».

Здесь теоретически можно выделить две «опасности» невыбора нужных связей:

- 1) связи известны, но их не выбрали;
- 2) связи не выбрали потому, что они не известны в тех РЦ, от которых зависит выбор.

Отсюда – два пути обеспечения согласованного выбора:

- 1) сужение известных (допустимых) связей за счет исключения «плохих» во избежание случайного «пропуска» нужных связей;
- 2) расширение известных связей за счет повышения информированности РЦ во избежание невключения потенциально лучших связей в множество известных.

В доиндустриальную эпоху, при увеличении масштабов деятельности, когда произошло отделение решения от исполнения, появились иерархические структуры. Само их появление обусловлено именно необходимостью координации и невозможностью ее осуществления одним лицом при большом количестве подчиненных, деятельность которых необходимо скоординировать. Лицо, принимающее решения – координатор (как правило, это был владелец) определял «наилучший», с его точки зрения, набор связей (операций, действий, взаимодействий) и предписывал всем (сам или через других координаторов) работникам – звеньям-исполнителям точно выполнить установленные действия (связи). Этот способ может быть эффективным и реализуемым в простой линейной структуре в условиях массового производства и сбыта. Он по существу означает «сужение» множества известных связей в РЦ-исполнителях до фактически реализуемых. Такой тип координации осуществляется на автоматизированных производствах.

Основной инструмент реализации данного способа – нормирование труда с помощью разработки стандартов. В эпоху массового производства (первая ситуация управления) стандартизировались рабочие процессы и отдельные операции. Стандартизация – это также «сужение» множества допустимых (известных) в РЦ связей. Стандартизация давала возможность осуществлять контроль реального хода производственного процесса и, тем самым, осуществлять координацию.

Тогда же сформировалось распространенное и сейчас представление об иерархической структуре и связанной с ней функцией организации как механизме координации. Организационная структура разделяет ресурсы, решения,

информацию, полномочия, устанавливает правила взаимодействий, в том числе, подчинения между структурными звеньями, тем самым она создает ресурсные и информационные условия выбора и реализации действий (очерчивает их границы), т.е. реализует функцию координации.

Координация двух самостоятельных структурных единиц может осуществлять их общий руководитель. Координатор – это специальное должностное лицо, отвечающее за координацию деятельности различных РЦ. Руководитель координирует деятельность своих подчиненных, согласовывая их действия и решения. Именно в этом основное назначение руководителя.

Увеличение числа уровней иерархии в экономической системе позволяет взять под общий контроль большее число потенциально возможных связей (расширяет множество известных связей) – это второе направление обеспечения сбалансированности выбора. Однако рост структуры вверх не бесконечен, недостатки многоуровневых систем хорошо известны и описаны в научной литературе. В дополнение к «вертикальной координации», основанной на движении информации «снизу–вверх» и «сверху–вниз», возникает «горизонтальная координация», обеспечивающая движение информации внутри иерархических уровней. Основа такого движения – коммуникация (сбор и распространение информации). Сначала – это неформальные общения, собрания, затем – создание комиссий, комитетов и т.д. Современные коммуникации рассматриваются как составная часть современных управленческих технологий. Коммуникация между людьми превращается в стратегический ресурс развития экономической системы. Горизонтальная координация, также как и вертикальная, способствует расширению множества известных в каждом РЦ связей.

Таким образом, мы выделяем четыре механизма координации, разделенные на два класса, которые условно можно назвать:

а) **ограничение** – «сужение» множества известных (доступных) в РЦ связей:

- 1) *предписание* (например, нормы);
- 2) *стандартизация* (например, стандартизация операций);

б) **информирование** – «расширение» множества известных (доступных) в РЦ связей:

- 3) *коммуникация* (например, собрание);
- 4) *координатор* (руководитель).

Соотношение понятий, характеризующих координацию как функцию управления представлено на рис. 2.

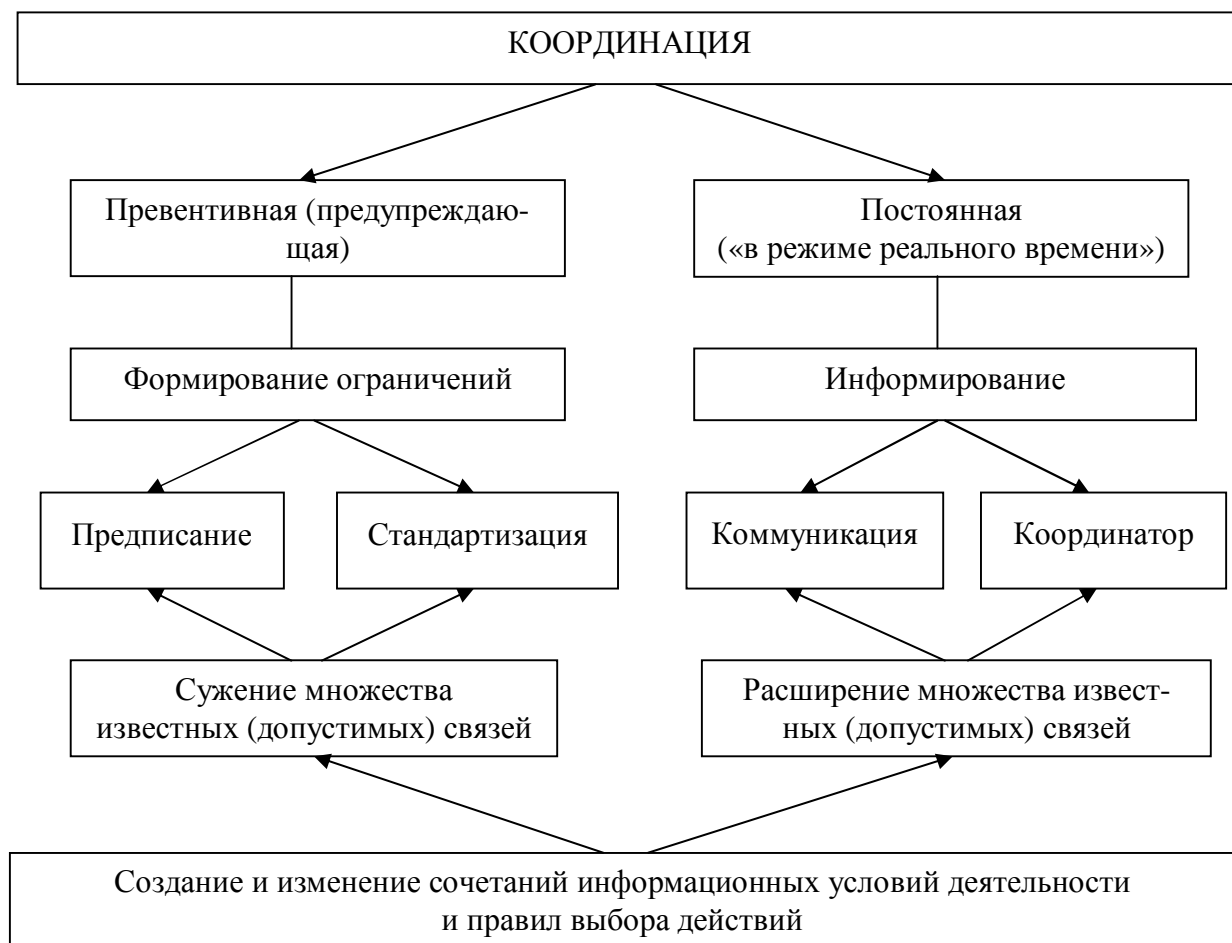


Рисунок 2 – Соотношение понятий в реализации функции координации

Усложнились структуры, ограничения, системы информации и пр. и, соответственно, усложнились и способы координации. В таб. 1 представлены качественные отличия современной информационной эпохи от предыдущих с точки зрения реализации функции координации.

Таблица 1 – Характерные особенности координации в новой парадигме управления

Признак	Старая парадигма управления	Новая парадигма управления
Базовый принцип координации	Иерархия: разделение задач по иерархии управления	Неиерархия (сеть): замена вертикального механизма горизонтальным
Источник координации	Внешняя координация поведения	Самокоординация поведения и соотнесенность с поведением других
Способ координации	Стандартизация	Рабочие группы, комитеты, личные контакты и т. п.
Коммуникативная система	Вертикальная коммуникативная система	Горизонтальная коммуникативная система
Организация коммуникаций	«Жесткая (солдаты на	«Мягкая (игроки на поле)»

	марше)»	
<i>Труд работника</i>	Изолирован	Постоянное взаимодействие с другими
<i>Направленность</i>	На себя: Каждый служащий имеет строго определенный фронт работ	На систему в целом: Каждый служащий соотносит свою работу с фронтом общих работ.
<i>Содержание управленческой деятельности</i>	Администрирование	Преобразования
<i>Характер социальных отношений</i>	Формально-безличностные зависимости	Персонифицированные связи
<i>Регламентация</i>	Заданные способы поведения, маневренная узость взаимодействия	Многовариантные способы поведения, маневренная широта взаимодействия
<i>Основа деятельности</i>	Заданные (формальные) контролируемые связи (действия, взаимодействия)	Расширение неконтролируемых (неформальных) связей

На основе анализа таблицы 1 выявляются три важные тенденции в изменении подходов к координации. Это:

во-первых, снижение жесткости вертикальных связей: от администрирования к преобразованию, от «солдат» до «игроков»;

во-вторых, расширение горизонтальных связей: от изоляции к взаимодействию; от стандартизации к рабочим группам, комиссиям и т. п.; от закрытости к открытости коммуникативных сетей.

По сути эти две тенденции являются выражением или отражением *третьей* – главной тенденции – отходом от иерархичности, как главного принципа координации и, как следствие, заменой вертикальных механизмов координации горизонтальными, а в пределе – самокоординацией.

Анализ содержания, способов и тенденций координации позволяет установить качественные особенности (доминирующий механизм) координации в каждой из четырех эпох управления: массового производства, массового сбыта, постиндустриальной и информационной.

Обратимся к рисунку 2. Первый механизм координации – *предписание*. В условиях простого производства реализуется предписание на основе конкретного указания тех действий (связей), которые необходимо выполнить. Исполнителю не нужно ничего выбирать, остается только точно выполнять предписанные действия в пределах технически обоснованных норм и нормативов труда и соблюдении требований к качеству продукции. Главный инструмент координации – норма. Под нормой мы понимаем обязательные порядок, величины (показатели, нормативы), действия.

С усложнением производства основным инструментом предписания становится план, как документ, предписывающий показатели, которые необходимо выполнить, а также содержащий указания, кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планирование обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Тем самым ограничивается область выбора действий. Степень жесткости выполнения плановых заданий также варьируется в разных системах.

На смену достаточно детальному планированию, как известно, пришла концепция управления по целям. Именно цели становятся главными ограничителями выбора допустимых действий, при этом область и свобода выбора в каждом РЦ расширяется.

Современные концепции управления базируются на разработке стратегии. Одним из важных отличий стратегии от плана является то, что стратегия задает не состояние, а направление. Тем самым ограничения, которые задает стратегия, в наибольшей степени расширяют возможности поиска и выбора допустимых действий в структурных элементах экономической системы.

Таким образом, изменение механизма координации по линии предписания проходит четыре стадии, соответствующие сменяющим друг друга эпохам управления (рис. 3)

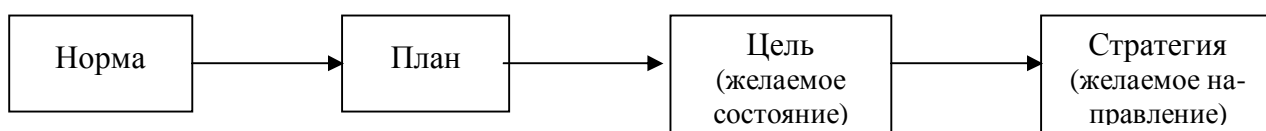


Рисунок 3 – Расширение ограничений по линии «предписание»

Аналогично происходит расширение ограничений по линии *стандартизации* – от жесткой детальной стандартизации всего процесса производства (рабочего процесса) до стандартизации общих правил поведения (рис. 4), которые, обеспечивают формирование корпоративной системы целевой ориентации и целевой направленности.

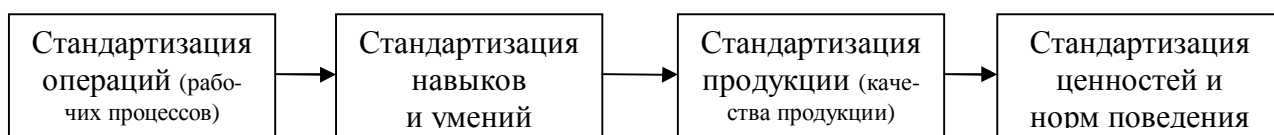


Рисунок 4 – Расширение ограничений по линии «стандартизация»

Реализация координации в современных условиях предполагает формирование организационной культуры, которая призвана способствовать широкому участию персонала в разработке и принятии управленческих решений, в том числе планов и стратегии.

Предписание и стандартизация ограничивают возможность выбора связей среди известных.

Третий способ координации – *коммуникация* – расширяет само множество известных связей. Основу коммуникационного механизма координации составляет движение информации по системе. Как вид управленческой деятель-

ности коммуникация заключается в организации обмена информацией, включая сбор, восприятие, обработку, передачу, распространение информации. Коммуникацию часто называют связующим процессом.

Механизмы коммуникаций не остаются без изменений. Так в строгой иерархии в простых экономических системах конца XIX в. горизонтальные взаимодействия не были необходимыми, а коммуникация осуществлялась в основном методом прямого наблюдения. С усложнением производства появилась необходимость в горизонтальных коммуникациях, которые осуществлялись путем проведения совещаний, собраний, рабочих групп. Создавались специальные органы по сбору и обработке информации, разного рода комитеты и комиссии.

В постиндустриальную эпоху с развитием компьютерной техники, появилась возможность организации доступа к собранной информации не только «в вершине пирамиды», но всем нуждающимся в ней, путем создания интегрированных информационных систем, распространением сети Internet, созданием внутренних сетей Intranet и т. п.

В современную эпоху знаний и тотального творчества в процессе общения (коммуникации), иногда специальным образом организованного (метод мозгового штурма, синектика и др.) происходит не только и не столько сбор, обработка и/или распространение сведений, сколько создание новой информации. Ведущую роль в формировании творческих коммуникаций играет организационная культура. Организационная культура выражается в единых принципах всех сотрудников, в едином стиле передаче информации, которые способствуют согласованности действий.

Таким образом, изменение механизма координации по линии «коммуникация» также проходит четыре стадии, соответствующие сменяющим друг друга эпохам управления (рис.5).

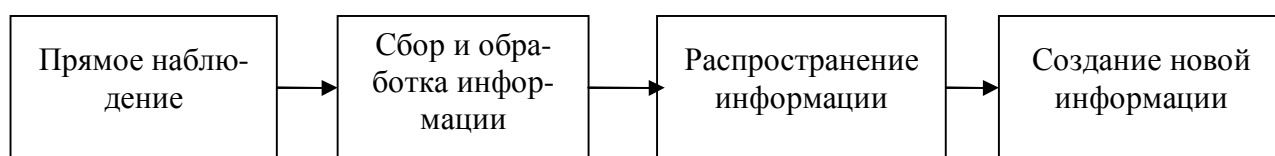


Рисунок 5 – Расширение ограничений по линии «коммуникация»

Четвертым по порядку рассмотрения (рис. 2), но, пожалуй, первым по значимости механизмом координации является институт руководителей, которые обеспечивают согласованность деятельности руководимых ими структурных звеньев.

Руководитель–координатор, по сути, играет ту же роль, что и стандартизация, предписание и коммуникация – изменяет ограничения на деятельность управляемых РЦ. Причем эти ограничения являются необходимым условием функционирования экономической системы.

Координатор может менять ограничения как в сторону их ужесточения и сужения области допустимых действий, так и в сторону смягчения и расширения области допустимых действий. Очевидно, что на руководителе лежит большая ответственность за итоги функционирования подведомственных ему структурных звеньев. Руководство, координация по существу определяют рамки, внутри которых руководимые выбирают доступные и допустимые действия, т.е. строят свое поведение.

Таким образом координатор *влияет* на поведение руководимых, при этом влияние играет не только мотивирующую, но и координирующую роль.

Координатор в своей деятельности опирается на власть, экономические ресурсы, собственные знания, опыт, авторитет, организационную культуру, исполняет разные роли: начальника, руководителя, лидера и тренера-консультанта. В связи с этим под координацией в широком смысле следует понимать деятельность управляющего (во всех четырех ролях) по формированию ограничений (сужению и расширению) на деятельность управляемых. Координация в узком смысле (собственно координация) – это деятельность руководителя по обслуживанию подчиненных путем выявления и установления необходимых ограничений (целей), без которых процесс функционирования системы невозможен. Эти ограничения (установки, цели, ресурсы и т. п.) подчиненный принимает добровольно в отличие от навязанных начальником с помощью власти, но и без особого энтузиазма, в отличие от случая, когда их устанавливает лидер.

Для каждой эпохи можно определить наиболее предпочтительную роль координатора, которые сменяют друг друга (рис. б).

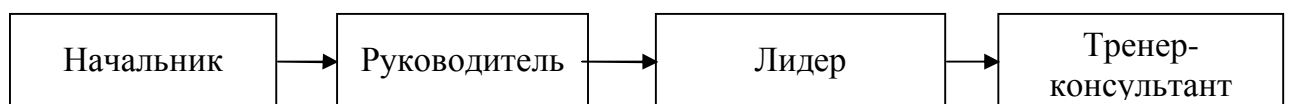


Рисунок б – Расширение ограничений по линии «координатор»

В каждой своей роли руководитель использует разные способы координации, основанные на разных видах влияния. При этом функция координации увязывает не только структурные звенья, цели, деятельность, но и другие функции управления. Так ограничения, которые составляют основное содержание функции координации, формируются и структурой (функция организации), и будущими состояниями (функция предвидения), и средой (функция адаптации).

Общая характеристика функции координации по всем составляющим: предписанию, стандартизации, коммуникации и руководству – в развитии от первой ситуации управления до четвертой представлена в таблице.2.

В заключение необходимо отметить, что расширение свободы выбора по линии предписания, стандартизации, коммуникации и координирования, очевидно, должно быть компенсировано другими механизмами во избежание раскоординации экономической системы при несогласованном или несбалансированном

рованном выборе в разных РЦ, и как следствие, падения ее эффективности. Инструментом координации в условиях стратегического управления могут (должны) стать нормативные структурно-динамические модели основных параметров деятельности предприятия.

Таблица 2 – Содержание и основные характеристики функции координации

Характеристика координации		Эпохи управления			
		Массового производства	Массового сбыта	Постиндустриальная	Информационная
<i>Базовый принцип координации</i>		В е р т и к а л ь			Горизонталь
		Иерархия	Жесткая централизация	Децентрализация	Автокоординация
Координатор	<i>Координатор</i>	Начальник	Руководитель	Лидер	Тренер-консультант
	<i>Стиль управления</i>	Автократический	Олигархический	Демократический	Либеральный
	<i>Базис</i>	Власть	Экономические ресурсы	Образы	Творчество
	<i>Сущность деятельности</i>	Ограничение (подавление)	Согласование (подсказка)	Вдохновение (направление)	Обучение (помощь)
	<i>Инструмент вертикальной координации</i>	Полномочия	Договор	Харизма	Нет – командная работа
Предписание	<i>Тип ограничений</i>	Нормы	Планы	Цели	Направление
Коммуникация	<i>Информационная деятельность</i>	Прямое наблюдение	Сбор и обработка информации	Распространение информации	Создание новой информации
	<i>Инструмент горизонтальной координации</i>	Не предусматривается	Дополнительные органы	Информационные системы	Организационная культура
Стандартизация	<i>Предмет стандартизации</i>	Рабочие процессы (способы выполнения операций)	Навыки, умения	Конечный результат (продукция, услуги)	Ценности, нормы поведения

Литература:

- Погостинский Ю.А. Системный анализ функций стратегического управления. – СПб., 2006. – 248 с.
- Погостинский Ю.А. Нормативные модели системного анализа хозяйственной деятельности предприятия. – СПб., 1999. – 191 с.