

На правах рукописи

ЧУРЮМОВА СВЕТЛАНА ФЕДОРОВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СТИЛЯ
УПРАВЛЕНИЯ КАК ВАЖНЕЙШЕГО ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА**
(на примере организаций нефтепродуктообеспечения
«ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт»)

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»
(специализация - предпринимательство)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Калининград – 2002

Работа выполнена на кафедре «Управление производством» Калининградского государственного технического университета

Научный руководитель:	кандидат экономических наук, доцент Трифорова Серафима Дмитриевна
Научный консультант:	кандидат экономических наук, доцент Кубрак Анатолий Дмитриевич
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Сергеев Леонид Иванович кандидат экономических наук, доцент Щерба Тамара Андреевна
Ведущая организация:	Калининградский институт международного бизнеса

Защита состоится «24» мая 2002 г. в 14-00 часов на заседании диссертационного совета К.212.084.01 при Калининградском государственном университете на экономическом факультете по адресу: 236040, г. Калининград, ул. Чернышевского, 56-а, ауд.12.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале библиотеки экономического факультета Калининградского государственного университета.

Заверенный гербовой печатью отзыв на автореферат просим прислать в двух экземплярах по адресу: 236041, Калининград ул. А. Невского , 14, КГУ.

Автореферат разослан «23» апреля 2002 г.

Ученый секретарь диссертационного
Совета, кандидат экономических наук,
доцент



Л.Б.Самойлова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Макроэкономический рост и благосостояние страны в огромной мере зависят от уровня развития базовых отраслей, среди которых исключительно важную роль играют нефтедобывающая и нефтеперерабатывающая промышленность.

Исторический опыт показывает, что главным фактором, определяющим эффективность хозяйствования, служит качество менеджмента. Поэтому после изменения организационно-правовой формы компании на первый план выдвигается чрезвычайно важная и сложная проблема - овладение принципами и методами современного менеджмента. От того, как быстро и умело руководители холдингов и других рыночных структур перейдут от командно-административного стиля управления к предпринимательскому, зависит и эффект рыночного реформирования. Общеизвестно, что плохой менеджмент служит главной причиной убыточности основной массы субъектов экономики. В современных теориях менеджмента и маркетинга подчеркивается, что предприниматель, у которого отсутствует стремление к постоянному совершенствованию своего дела, не может иметь успех в перспективе.

Реформа управления в нефтяной компании (НК) «ЛУКОЙЛ» началась сразу же после ее создания и продолжается по сегодняшний день.

Реформа управления требует коренной перестройки всех звеньев экономики организации, для чего необходимы квалифицированные кадры, способные принимать смелые, рискованные решения.

В основу конкурентной стратегии НК «ЛУКОЙЛ» легла концепция использования коммерческой концессии (франчайзинга), играющая важную роль в механизме становления и функционирования высокоэффективного рынка. Реформирование системы управления потребовало решения широкого круга сложных методологических, научных и практических вопросов, направленных на изменение методов и стиля управления.

Основной проблемой, с которой столкнулась нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», является реформирование нижнего управленческого звена, так называемого downstream. Стратегическая цель НК «ЛУКОЙЛ» состоит в том, чтобы создать в компании предпринимательский стиль управления, соответствующий мировым стандартам. Важным шагом на пути развития компании «ЛУКОЙЛ» должно стать

овладение менеджерами всех уровней предпринимательским стилем управления. В связи с этим многократно возрастает актуальность и важность теоретических исследований и разработок, методических рекомендаций по переходу российских компаний, в том числе и НК «ЛУКОЙЛ», от административного стиля управления к предпринимательскому.

Многие представители экономической мысли обращались к факторам предпринимательского успеха. Первые элементы будущей теории предпринимательского успеха, отражающие экономические аспекты формирования способностей человека к труду, сложились в XVIII столетии.

Сегодня мировыми экономическими лидерами являются страны, которые богаты не природными, а интеллектуальным и предпринимательским ресурсами. Резко возросший культурный и образовательный уровень людей обусловил принципиально новую парадигму потребностей в предпринимательском потенциале.

Видные руководители-практики конца XX века повторяли тезис о том, что ключ к овладению искусством организационных перемен лежит в эффективном использовании человеческих ресурсов, раскрепощении творческой энергии сотрудников компании. Однако в реальной жизни по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования организацией. Существует также проблема, связанная с тем, что во многих организациях у большинства сотрудников этот потенциал невелик, что приводит к неэффективной работе.

В мире накоплен большой арсенал методов и методик оценки работы персонала. Хотя он непрерывно пополняется, та или иная система управления продолжает испытывать «оценочный голод». Это объясняется тем, что, несмотря на внешнюю схожесть целого ряда объектов, и более частных предметов оценки, все они имеют свою специфику, которая «не хочет» укладываться в так называемые типовые оценочные методы и методики. Объект оценки определяет цель и проблемная зона организации, поэтому остается актуальной разработка оригинальных методик оценки различных аспектов поведения персонала, представляющих научный и практический интерес.

Проведенный в диссертации анализ источников, посвященных оценке человеческого фактора в предпринимательстве, показал, что в одних случаях внимание уделяется правилам и критериям отбора источников информации и их использования, психологии их «чувствования», т.е. определяется возможность

получения тех или иных оценок. В других случаях рассматриваются технологии получения оценочной информации, в третьих - получение и представление в каком-то виде итоговых оценок, которые могут использоваться для различных целей. Остается нерешенной проблема оценочных технологий предпринимательского стиля управления.

Актуальность решения обозначенных проблем обусловила выбор темы диссертационного исследования, его цели и задачи.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационной работы является совершенствование методологии формирования и развития предпринимательского стиля управления в нефтяном комплексе, где центральное место отведено оценке предпринимательского потенциала менеджеров.

Для достижения поставленной цели в диссертации были определены и решались следующие задачи:

- исследовать существующие концепции и методы формирования и развития предпринимательского стиля управления, применяемые в отечественной и мировой практике предпринимательства;
- изучить особенности формирования предпринимательского стиля управления в процессе рыночного реформирования нефтяного комплекса;
- сформулировать концептуальные положения по формированию модели предпринимательского стиля управления;
- разработать методические рекомендации по оценке предпринимательского потенциала менеджеров;
- разработать методические рекомендации по развитию предпринимательского стиля управления;
- осуществить научно-практическую апробацию выдвигаемых методических предложений на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт».

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются процессы формирования предпринимательского стиля управления в нефтяном комплексе. Предметом исследования является совершенствование методологии формирования и развития предпринимательского стиля управления.

Теоретической и методической основой исследования послужили работы российских и зарубежных ученых по теории предпринимательства, менеджменту,

управлению персоналом, моделированию бизнес-процессов, системному анализу, экономико-математическим методам. Среди них в первую очередь следует назвать известных экономистов – лауреатов Нобелевской премии по экономике Т.Шульца и Г.Беккера, экономистов Б.Вейсброда, Дж.Минцера, Л.Хансена.

Среди российских экономистов, внесших значительный вклад в развитие теории «человеческого фактора» в предпринимательстве, следует отметить А.И.Добрынина, С.А.Дятлова, В.В.Курганского, Е.Д.Цыренову, Ю.Д.Кроссовского, М.М.Критского, Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина, И.В.Ильинского.

Предпринимательский стиль управления как существенный фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности проанализирован в трудах И. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, Ф.А. Хайека, Д. Рикардо, А. Маршалла, Дж. Б. Кларка, П. Друкера, Т. Санталайнена, Э. Воутилайнена, Х.-Ю. Варнеке, Б. Гейтса и др.

Использовались методы: теоретический анализ экономико-правовой, социологической, психологической литературы, учебно-методических пособий по теории и практике работы с персоналом; реферирование публикаций по инновационно-кадровому менеджменту, изучение и обобщение позитивного метода работы с кадрами в российских и зарубежных компаниях смежного профиля; экспертный опрос сотрудников компании методом анкетирования; индивидуальные и групповые собеседования с топ-менеджерами и работниками компании; включенное наблюдение за их повседневной профессиональной деятельностью; анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих трудовые отношения и внутрикорпоративную культуру; а также методы экспертной оценки, концепции логических рамок, SWOT – анализа, математической статистики.

В качестве информационной базы исследования были использованы материалы по управлению персоналом в России и за рубежом, статистические материалы по нефтяной отрасли, отчетность и данные автоматизированной системы «Штаты и Кадры» НК «ЛУКОЙЛ».

В ходе диссертационного исследования был использован собственный практический опыт. На протяжении 14 лет работа автора непосредственно связана с человеческими ресурсами и управлением персоналом.

Научная новизна диссертации состоит в том, что в ней впервые удалось решить ряд теоретических и научно-практических вопросов, связанных с

методологическим сопровождением процессов реформирования управления в компании. Разработаны концептуальные положения формирования и развития предпринимательского стиля управления. При этом:

- проанализирована специфика основных подходов к определению «предпринимательский стиль управления», уточнена проблематика дальнейших исследований;
- выявлено глубокое противоречие между концепцией развития НК «ЛУКОЙЛ», в основе которой заложены высокоэффективные предпринимательские механизмы в виде коммерческой концессии, и производственным мышлением менеджеров среднего звена;
- выявлены механизмы торможения рыночных реформ;
- разработана концепция формирования и развития предпринимательского стиля управления и условия ее практического использования в деятельности компании;
- разработаны научно-методические подходы и сформулированы методические положения по оценке предпринимательского стиля управления;
- разработаны методические рекомендации по развитию предпринимательского стиля управления.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что основные теоретические положения могут быть использованы при решении как стратегических, так и тактических вопросов совершенствования управления «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» и НК «ЛУКОЙЛ».

Кроме того, полученные результаты могут быть использованы при разработке и реализации конкретных программ развития персонала, при разработке планов карьеры менеджеров, программ целенаправленного обучения по основным характеристикам предпринимательского стиля управления, при определении форм повышения профессионализма.

Материалы диссертации целесообразно использовать при подготовке специальных учебных программ в системе повышения квалификации для менеджеров и работников служб по управлению персоналом, при подготовке курсов лекций для студентов вузов по экономическим специальностям.

Научная апробация работы. Теоретические изыскания автора сопровождались внедрением полученных результатов в практическую деятельность «ЛУКОЙЛ-

Нижневолокнефтепродукт». Разработанные автором предложения прошли апробацию в дочерних компаниях НК «ЛУКОЙЛ» и получили положительные отзывы. Рекомендации по совершенствованию стиля управления одобрены топ-менеджерами названных компаний.

Основные положения диссертационного исследования докладывались на четырех региональных научных конференциях Калининградского государственного технического университета (1997, 1998, 1999, 2000гг.), научной конференции Волгоградского государственного университета (2001 г.), трех отраслевых совещаниях-семинарах по управлению персоналом в ОАО «ЛУКОЙЛ» («Совершенствование системы управления персоналом в НК «ЛУКОЙЛ», Москва, 1999; «Как управлять людьми», Москва, 2000гг.; «Управлять персоналом – управлять ситуацией», Пермь, 2000г., научно-практической конференции «Экономика на пороге 21 века», Краснодар, 2001).

Публикации. Автором опубликовано 14 статей и тезисов докладов по теме диссертации.

Структура диссертации. Диссертация имеет следующую структуру:

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты развития предпринимательского стиля управления

- 1.1 Общие методологические положения и эволюция взглядов на предпринимательский стиль управления
- 1.2 Основные научные подходы к предпринимательскому стилю управления
- 1.3 Современные проблемы развития предпринимательского стиля управления

ГЛАВА 2. Исследование стиля управления в процессе реформирования нефтяного комплекса

- 2.1 Анализ организационно-структурных аспектов реформирования нефтяного комплекса
- 2.2 Анализ факторов управления, способствующих и препятствующих процессам реформирования нефтяного комплекса
- 2.3 Обоснование необходимости формирования и развития предпринимательского стиля управления

ГЛАВА 3. Методологический подход к формированию и развитию предпринимательского стиля управления

- 3.1 Концепция формирования и развития предпринимательского стиля управления

- 3.2 Разработка методики оценки предпринимательского стиля управления
- 3.3 Разработка методики экспертной оценки предпринимательского потенциала менеджеров
- 3.4 Апробация методики оценки предпринимательского потенциала менеджеров на примере «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт»
- 3.5 Оценка влияния факторов предпринимательского стиля управления на повышение эффективности производства

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Список использованной литературы

Приложения

Основные результаты исследования и рекомендации представлены в выводах и предложениях.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Наше общество осуществляет трудный переход от тоталитаризма к демократии, от административно-командной системы управления к рыночным отношениям, а в жизни отдельного человека – от «винтика» к самостоятельному субъекту хозяйственной деятельности. Такие изменения сложны тем, что они требуют перестройки сознания людей, участвующих в процессе общественного производства, овладения новыми знаниями, изменения стиля деятельности.

В основу позиции автора положена суть предпринимательства в понимании английского экономиста, лауреата Нобелевской премии по экономике за 1974 год Ф.А. Хайека (1899-1984г г.): сущность предпринимательства – это поиск и изучение новых экономических возможностей, характеристика поведения, а не вид деятельности. Этот тезис представляется нам основополагающим.

Согласно многочисленным исследованиям банкротство организаций малого и среднего бизнеса, а также неконкурентоспособность крупного бизнеса объясняются следующими причинами:

- ◆ традиционный, бюрократический стиль управления
- ◆ «нерыночный» персонал (философия наемных работников)
- ◆ узкий профессионализм (функциональный подход)
- ◆ недостаток опыта в производстве конкурентоспособной продукции
- ◆ невыполнение собственных обязательств
- ◆ обман
- ◆ стихийные бедствия.

Таким образом, причиной краха или неэффективной деятельности организаций является «непредпринимательский» стиль управления.

Модель жизнеспособности предпринимательской организации XXI века можно описать четырьмя базовыми функциями:

- Целевая функция должна обеспечивать высокую степень достижения цели, высокую эффективность деятельности человека, а также ограниченное использование ресурсов.
- Инновационная функция занимается изменением содержания мышления персонала, модели поведения и мотивации.
- В рамках координационной функции осуществляется согласование отдельных решений, находящихся во временной и материальной зависимости.
- Мотивационная функция обеспечивает согласование усилий всех участников в достижении целей.

Все функции модели имеют одну основополагающую цель – обеспечение жизнеспособности предпринимательской организации. Главная цель предпринимательской организации – получение прибыли в результате собственной экономической деятельности. Этот тезис правилен и остается таковым. Но он уже не может быть основным принципом успешного предпринимательства. Если в настоящее время стратегия предпринимательства означает осуществление глубоких перемен всех жизненно важных функций организации, то культура предпринимательства требует революционных преобразований. Главным объектом рассмотрения философских и культурных аспектов предпринимательства являются руководители и сотрудники предпринимательской организации.

Заслуживает самого пристального внимания модель предпринимательства, разработанная финскими специалистами (рис.1). Результат предпринимательской деятельности складывается из двух групп факторов – структурных (производственных) и предпринимательских (активизирующих).

Анализ литературных источников показал, что структурные (производственные) факторы используются довольно эффективно, в то же время готовность к применению активизирующих факторов весьма низка.

Предпринимательская организация действует в турбулентной внешней среде, которая требует адекватных предпринимательских решений. Одним из наиболее важных требований, которые предъявляются к ориентированным на будущее предпринимательским структурам, является способность всех подразделений и всех до единого сотрудников к предпринимательскому мышлению и деятельности.

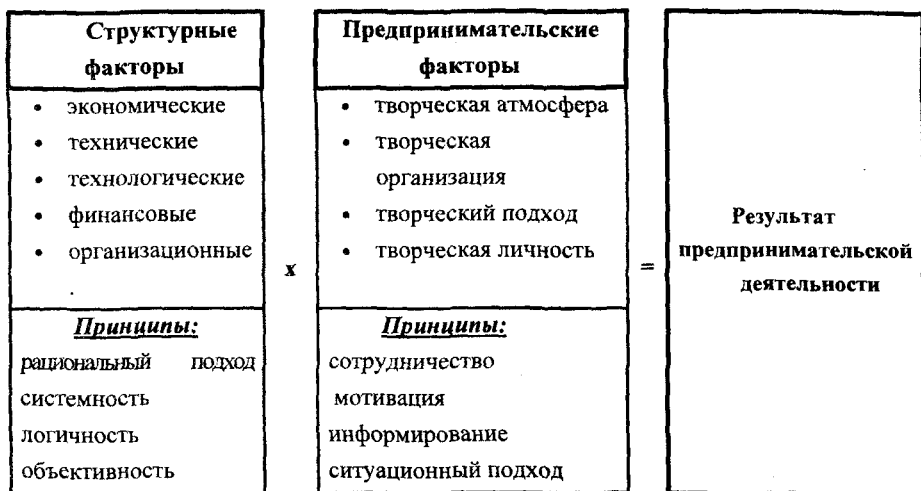


Рис.1. Структурные и предпринимательские факторы управления

На разных жизненных стадиях развития организации существуют «свои» проблемные области. Необходимы методики «ситуационной оценки», соответствия менеджеров проблемной области для того, чтобы обеспечить адекватность и эффективность действий менеджеров в определенном комплексе условий и задач управленческой деятельности.

В условиях перехода НК «ЛУКОЙЛ» на качественно новые организационно-структурные отношения, построенные по схеме «вертикальной интеграции», с широким использованием новых для России форм типа «франчайзинг», предъявляются новые требования к стилю управления.

Переход от одного типа организаций к другому не всегда происходит гладко, ломаются старые формы и создаются новые. Для социальных подсистем характерно противодействие переменам. Это объясняется многими обстоятельствами: боязнь не справиться с новой работой, нежелание менять трудовые привычки и т.д. Десятилетний опыт реформирования НК «ЛУКОЙЛ» позволил сформулировать факторы, препятствующие процессам реорганизации или замедляющие их (представлены в табл. 1).

Механизмы торможения замедляют процессы адаптации к новым условиям. По нашему мнению, главной проблемой в системе управления персоналом является «разрыв» между самой современной структурной схемой НК «ЛУКОЙЛ» – вертикальной интеграцией и производственным мышлением персонала.

Факторы, препятствующие процессам реорганизации или замедляющие их

Механизмы торможения	Пути устранения
1	2
1. Отсутствие навыков стратегического планирования: вместо выбора цели, которая определяется на несколько лет вперед, решается ближайшая задача, отдаленная цель кажется недостижимой. Результат – отсутствие опережающей стратегии у руководителей среднего звена управления в холдинговых структурах «ЛУКОЙЛа»	Приобретение практических навыков стратегического планирования, как процесса выбора целей и решения о том, что следует сделать для их достижения
2. Отсутствие комплексного подхода к решению проблем – не используются современные методы анализа ситуации SWOT- анализ, структурирование проблем. разработка сценариев развития будущего при работе в новых организационных формах типа «холдинг». Результат – принимаются решения по отдельным вопросам, но при этом не достигаются ожидаемые результаты	Приобретение практических навыков по увязке стратегии с организационной структурой, по реализации стратегии путем улучшения связи между целями подчиненных, их руководителей и всего предприятия. Структура основывается на стратегии и должна обеспечить ее эффективность
3. Непонимание отраслевых интересов менеджерами среднего звена, недооценка значения согласованности действий менеджеров среднего звена в холдингах «ЛУКОЙЛа»	Приобретение практических навыков по анализу и проектированию внешней среды отрасли. «Неудача при планировании означает планирование неудачи». Усилить понимание понятий «конкуренция», «сегменты рынка», «каналы сбыта» и т.д.
4. Догматизм. Использование руководителями среднего звена технологий управления, которые не изменяются в течение длительного времени, несмотря на то, что "ЛУКОЙЛ" перешел на новую стадию развития, что меняется внешнее окружение. Боязнь изменения привычных и освоенных управленческих традиций, приводит к торможению процессов развития и внедрения новых организационных форм типа «холдинг»	Приобретение практических навыков анализа внешних опасностей и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон организации, оценки альтернатив и вариантов принятия решений, структурирования проблем. Формирование готовности к проведению структурных изменений в организациях «ЛУКОЙЛа»

1	2
5. Незнание разницы технологии управления на высших уровнях руководства и на среднем уровне. Неспособность принять принципы делегирования функций, прав и ответственности. Отсутствие навыков планирования перехода к новым управленческим технологиям в новых организационных формах	Приобретение навыков по совершенствованию информационного обмена между руководителями высшего и среднего уровня управления, объединению стратегических планов с оперативными и финансовыми
6. Пассивность. Неумение включаться в деятельность по структурным изменениям, недооценка личного участия в формировании стратегий развития предприятия	Приобретение навыков осуществления эффективных коммуникаций, по устранению барьеров на путях обмена информацией. Повышение мотивации участия руководителей среднего уровня в инновационных процессах
7. Низкий уровень подготовки аналитических и стратегических документов, отсутствие навыков описания стратегии, совершенствования организационных структур руководителями среднего звена. Персонал не генерирует идеи, а стремится понять позицию руководителя и «подыграть» ему	Приобретение практических навыков в использовании методов активизации творчества, навыков анализа и проектирования организационных структур, описание бизнес процессов, анализа цепочки ценностей
8. Отсутствие навыков анализа экономических и финансовых показателей с применением современных методов	Приобретение навыков «диагностики банкротства». Оценка и выбор новых организационных форм

Стратегический анализ процессов реформирования нефтяного комплекса позволил выделить его сильные и слабые стороны, представленные в диссертационном исследовании.

Обострение конкуренции в сфере нефтяного бизнеса побудило компании искать новые способы усиления своего влияния на мировом и внутреннем топливном рынках. В связи с этим в последнее время нефтяной бизнес стал широко использовать в своей сбытовой политике франчайзинг. Использование франчайзинга требует высокого уровня менеджмента. В ходе диссертационного исследования методом анкетирования была проведена оценка основных элементов функционирующей системы управления.

Проведенное исследование показывает, что в анализируемых организациях налицо «производственное мышление» персонала на всех уровнях управления. Для того, чтобы обеспечить реализацию концепции и стратегии развития НК «ЛУКОЙЛ», необходимо, прежде всего, изменить стиль управления: с ориентации на производство (производственное мышление) к ориентации на предпринимательский стиль управления.

Автор, на основании изучения эволюции развития взглядов на предпринимательский стиль управления, занимает позицию, согласно которой проводится диссертационное исследование: ключевым вопросом, определяющим эффективность деятельности, является адекватность стиля управления компании характеру проходящих в отрасли процессам.

Наше исследование показывает, что современный стиль управления в основном командно-административный, персонал – наемные работники, рабочая сила, трудовые ресурсы. Анализ показывает, что 70% менеджеров отметили авторитарный стиль руководства, что характеристикой стиля руководства является жесткая формальная дисциплина.

Автор считает, что необходим переход к качественно новому предпринимательскому стилю управления, в основу которого положены профессионализм и активность персонала. Персонал – главная составляющая эффективной деятельности компании. Ориентация на предпринимательский стиль требует, прежде всего, изменения поведенческих стереотипов персонала, перехода к большей открытости по отношению к внешней среде, стремления вызвать благотворные перемены (а не просто приспособливаться к переменам или уклоняться от них).

Процесс формирования предпринимательского стиля управления состоит из определения критериев «рыночности персонала», измерения фактически достигнутого уровня, проведения организационных изменений, если достигнутый уровень существенно отличается от значений установленных критериев.

Проведение структурных изменений в нефтяном комплексе приводит к глубоким изменениям в деятельности менеджеров всех уровней, перманентно ощущается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям рыночной экономики.

Исследование методологических подходов, методов и инструментов формирования предпринимательского стиля управления, проведенное в первой главе диссертационной работы, и анализ существующего стиля управления в «ЛУКОЙЛ-Нижевожскнефтепродукт» (глава вторая) позволили наметить узловые проблемы их совершенствования. Среди них одно из первых мест занимает разработка концепции формирования предпринимательского стиля управления. Автором на основании изучения и обобщения теории и практики, руководящих отраслевых материалов по оценке стиля управления разработаны общие концептуальные положения формирования предпринимательского стиля управления. Методическая схема представлена на рис. 2.

Разработанная в диссертации модель предпринимательского стиля управления (табл. 2) учитывает:

- современные принципы предпринимательства;
- имеющийся потенциал во внутренних составляющих предпринимательской организации и внешней среды;
- возможную эффективность от использования современных принципов предпринимательства по составляющим элементам организации.

Модель представлена в виде матрицы, строки которой содержат внутренние составляющие организации и внешнюю среду (от 1-7), а столбцы матрицы – принципы предпринимательства (от 1-7). В квадрантах матрицы (пересечение составляющей и принципа – 1.1, 1.2 и т.д.) представлена возможная эффективность от реализации принципа в каждом элементе организации (табл. 2).

Модель позволяет сделать текущее смещение акцентов в управленческой деятельности наглядным и понятным для менеджеров всех уровней.

Максимальное подключение всех звеньев компании к решению проблемы формирования предпринимательского стиля управления превращает этот процесс в явление диффузии, обеспечивая компании реальную предпринимательскую ориентацию.

Принципиальная схема методики оценки предпринимательского стиля управления, предложенная в диссертации, следующая.

1. Для разработки модели предпринимательского стиля управления необходимо определить ключевые принципы предпринимательской модели поведения. В результате проведенного анализа нами были определены ключевые принципы, которые представлены в виде двухуровневого классификатора.

2. В результате анализа были выделены ключевые элементы системы, потенциал которых используется недостаточно; элементы системы также представлены в виде двух уровней классификатора.

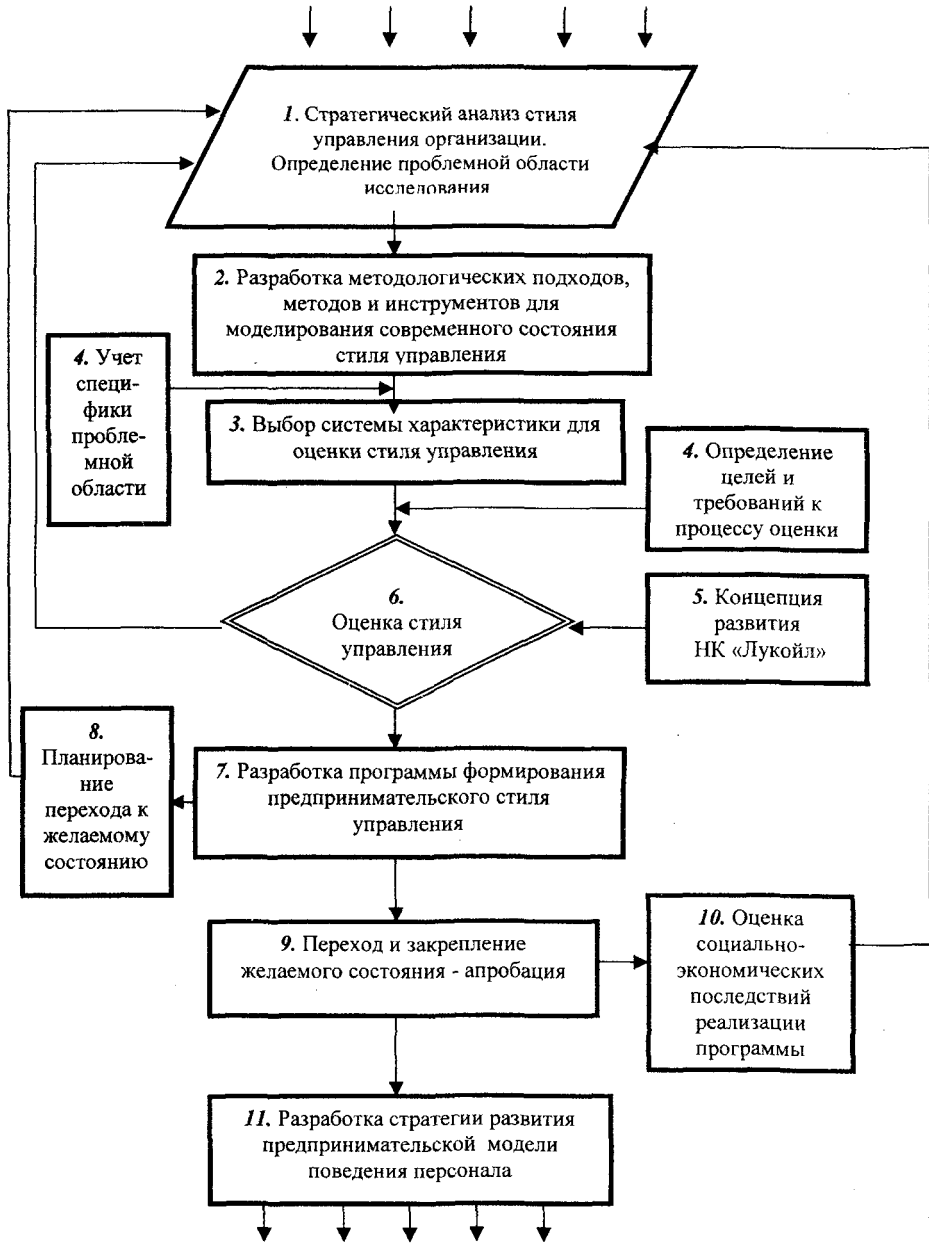


Рис. 2. Общая концептуальная схема формирования предпринимательского стиля управления

Таблица 2

Модель предпринимательского стиля управления: взаимосвязь принципов, потенциала и возможной эффективности

Принципы предпринимательства	Потенциал элементов организации						
	Внешняя среда	Организация	Сотрудники	Знания	Средства менеджмента	Информационные технологии	Ресурсы организации
	1	2	3	4	5	6	7
1. Самоорганизация	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7
2. Самооптимизация	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
3. Самостоятельность	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
4. Развитие персонала	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
5. Предпринимательское мышление	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7
6. Ориентация на рынок	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7
7. Адаптация к турбулентной среде	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7

3. В силу того, что по обеим осям матрицы расположены укрупненные классификаторы, мы имеем инструмент описания предпринимательского стиля управления переменной глубины. Увеличивая детальность описания компонентов, будем получать все новые управленческие задачи, а следовательно, и эффекты.

4. Обеспечивая стратегическое видение предпринимательского стиля управления, матрица позволяет в то же время сосредоточиться на деталях, имеющих решающее для организации значение. Любые изменения ситуации в компании или ее рыночном окружении изменяют функциональное наполнение управленческой деятельности.

5. На основе модели предпринимательского стиля управления разработаны анкеты для самооценки менеджерами существующего стиля управления и собственных устремлений к предпринимательству в логике углубления классификаторов по обеим осям матрицы.

6. Основным методом исследования было принято «глубокое» интервьюирование менеджеров, продолжительность интервью-беседы составляла от двух до трех часов, в результате которой определялись ключевые результаты и цели деятельности на

предшествующий период, а также разрабатывались индивидуальные программы развития менеджеров.

«Глубоким» интервьюированием было охвачено 103 менеджера компании под руководством автора диссертационной работы. Результаты интервью-беседы являлись конфиденциальными, не подлежащими публичному обсуждению.

Количественную самооценку проставлял сам менеджер, используя пятибалльную шкалу оценок. По этой же методике менеджеры оценивали существующий стиль управления в «ЛУКОЙЛ-Нижевожскнефтепродукт» (табл. 3).

Таблица 3

Общие результаты оценки стиля управления

Характеристики	Самооценка 103-х менеджеров в баллах от 1 до 5							Средняя оценка по признаку
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	103-й	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Хорошо организованное планирование: бизнес-планирование, стратегическое планирование, ежегодное и оперативное планирование. Линейные менеджеры участвуют в процессе планирования. От «что делать» → к «как делать»	2	1	1	3	2	...	3	3
2. Участие менеджеров в постановке целей, ключевых результатов, в разработке программ их достижения	1	2	3	2	1	...	2	3
3. Информированность работников о состоянии дел в компании. Открытая, честно критическая и конструктивная информация – необходимое условие эффективной деятельности	2	2	2	2	3	...	3	2
4. Индивидуально мыслящие и действующие работники – ресурс обновления организации. Способные, независимые «ключевые специалисты», в работу которых руководители не вмешиваются	1	2	1	1	2	...	2	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Стимулирование творческого подхода. Конструктивное сотрудничество и оказание поддержки другим	2	1	1	2	2	...	2	2
6. Свободный выбор формы деятельности, отвечающей требованиям ситуации, без преувеличения роли какой-либо одной деятельности	1	2	2	2	1	...	2	2
7. Уровень принятия решений соответствует компетенции (делегирование полномочий)	1	2	2	3	2	...	2	2
8. Всячески приветствуются внешние контакты. Выявление «связанных групп» и поддержание контактов с ними	1	1	2	2	2	...	2	1
9. Каждое подразделение «рыночно чувствительное» и вносит свой вклад в достижение общей цели	2	1	2	1	1	...	2	2
Общая оценка	13	14	16	18	16	...	20	17
Средняя общая оценка								17

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о первоочередных проблемах, которые необходимо решать, а также о том, какие элементы стиля управления являются наиболее узким местом.

7. Количественная оценка «стиля управления» рассчитывается исходя из следующих формул:

$$C_{yj} = \sum O_{оцj} / \Xi,$$

где C_{yj} – оценка стиля управления по всем элементам j -м менеджером;

$O_{оцj}$ – частные оценки j -го менеджера отдельных элементов стиля управления;

Ξ – количество элементов, предложенных к оценке; $\Xi=9$.

$$C_{yi} = \sum O_{ци} / n_i,$$

где C_{yi} – оценка стиля управления i -го элемента;

n_i – количество менеджеров, оценивающих стиль управления;

$O_{ци}$ – оценка стиля управления по i -му элементу, данная j -м менеджером.

Общая оценка менеджеров стиля управления рассчитывается:

$$C_{yo} = \sum O_{yi} / n.$$

8. При экспертной оценке предпринимательского потенциала менеджеров первоначально определялись цели экспертизы, решались вопросы относительно

структуры экспертной группы, количества экспертов и их индивидуальных качеств; устанавливалась специализация экспертов.

Исследование о компетентности экспертов проведено с использованием банка данных автоматизированной системы «Штаты и Кадры» НК «ЛУКОЙЛ».

В диссертации проведены экспериментальные расчеты и исследования предпринимательского потенциала менеджеров. Анализ и обработка экспертных оценок предпринимательского потенциала осуществлялись с использованием специально разработанной программы.

Разрыв между оценкой экспертами потребности в предпринимательском потенциале составляет: по «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт»: $5 - 4,7 = 0,3$; по ВТУ НК «ЛУКОЙЛ»: $5 - 4,79 = 0,21$.

Анализ полученных данных позволяет сделать следующие выводы:

- предпринимательский потенциал каждого работника и определенной профессионально-квалификационной группы уникален, поэтому дальнейший анализ должен носить «тонкий» индивидуальный характер, с учетом специфики задач исполнителя и вытекающих требований;
- недостаток уровня предпринимательского потенциала хотя бы на одной из ее составляющих ставит под сомнение возможность достижения целей всей компании;
- сложность выявления уникальных свойств менеджеров (как ресурса) по сравнению с другими ресурсами (материальными и финансовыми).

Таким образом, управление предпринимательским потенциалом представляет собой процесс сравнения потребностей в предпринимательском потенциале с фактическим состоянием и разработки стратегии приведения их в соответствие с «эталонном». Проведенное исследование показало, что необходима программа развития предпринимательского стиля в компании. Максимальное приближение существующего стиля управления к желаемому потребует систематических организационных изменений (табл. 4).

Как видно из таблицы, «разрыв» фактического состояния стиля управления от возможного (желаемого) состояния достаточно велик, находится в зоне «неудовлетворительно».

В диссертации разработаны стратегия развития предпринимательского стиля управления нефтяного комплекса, ее реализация, а также этапы реинжиниринга службы управления персоналом.

Таблица 4

Интегральная оценка характеристик предпринимательского стиля управления

Методы оценки предпринимательского стиля	Количественная оценка в баллах	
	От	к
	Фактическое состояние	Возможное состояние (max балл)
Самооценка менеджерами способностей к предпринимательскому стилю	19	45
Оценка менеджерами существующего стиля управления	18	45
Экспертная оценка предпринимательского потенциала менеджеров	3,01	5

Для апробации разработанной в диссертации концепции, методики и инструментов принята программа проведения организационных изменений. В течение 2000-2001 гг. в «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» осуществлялся пилотный проект по развитию предпринимательского стиля управления.

В результате проведения мероприятий проекта была принята программа использования новых идей, для того, чтобы обеспечить практическое их внедрение. Значительным результатом автор также считает, что у участников проекта произошла переоценка подходов к собственной деятельности, готовность к изменению собственных стереотипов, традиций и привычек.

В диссертации представлены выводы о влиянии проведенных мероприятий по развитию предпринимательского стиля управления на эффективность компании. Наиболее очевидно это проявляется в том, что сотрудники активно поддерживают процесс организационных преобразований. В настоящее время все больше внимания уделяется привлечению к проекту менеджеров среднего уровня управления. Затем стратегия развития предпринимательского стиля управления будет распространена на все отделы и филиалы нефтяного комплекса. Далее необходимо инициировать проектные группы внутри организации. Они продолжат процесс инновационных преобразований, когда закончится пилотный проект. Только таким образом можно претворить в жизнь задачу обеспечения долгосрочного инновационного процесса в организации, потому что пилотный проект является лишь начальной стадией, за которой должно следовать непрерывное развитие компании.

В заключении диссертации представлены обобщения и выводы, сделанные по результатам исследования, а также рекомендации по дальнейшему развитию предпринимательского стиля управления нефтяного комплекса.

Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях автора:

1. Чурюмова С.Ф. Кадровая политика в условиях рынка// Сб. тез. докл. секции экономической науки – Калининград: КГТУ, 1997. – С.31-32.

2. Чурюмова С.Ф. США и Россия – взгляд на компетенцию руководителей// Балтийский менеджмент: Сб. тез. докл. междунаrodn. межвузов. науч. конф. – Калининград, КГТУ, 1998. – С. 38-40.
3. Чурюмова С.Ф. Методический подход к стратегии управления персоналом организации// Экономические аспекты развития Калининградской области: Сб. науч. трудов – Калининград: КГТУ, 1998. – С. 87-89.
4. Результаты исследования уровня принятия решений первыми руководителями НК «ЛУКОЙЛ»//Социально-экономические проблемы развития эксклавного региона России: Сб. науч. трудов – Калининград: КГТУ, 1998. – С. 44-45.
5. Чурюмова С.Ф. Постановка проблемы оценки интеллектуального потенциала как важного фактора добавочной стоимости//Проблемы и перспективы развития экономики Калининградского региона: Сб. науч. трудов – Калининград: КГТУ, 1999.-С. 100-107.
6. Чурюмова С.Ф. Оценка интеллектуального потенциала линейных и функциональных менеджеров ОАО «ЛУКОЙЛ»//Известия Академии труда и занятости – Ижевск: Межрегиональная общественная организация труда и занятости, 1999. - №3,4. – С. 198-203.
7. Чурюмова С.Ф. Разработка системы оценки персонала на предприятиях НК «ЛУКОЙЛ»//Юбилейная конф.: Сб. статей. – Калининград: КГТУ, 2000. – С. 316-318.
8. Чурюмова С.Ф. Оптимизация планирования повышения квалификации персонала//International conference proceedings: Economics and management – 2001. – Kaunas university of technology - Kaunas, 2001. – С. 45-51.
9. Чурюмова С.Ф. Влияние качества персонала на повышение эффективности деятельности организаций//Сб. статей науч. конф. «Экономика на пороге 21 века». – Краснодар, 2001. – С. 166-167.
10. Чурюмова С.Ф. Методика экспертной оценки качества человеческих ресурсов ОАО «ЛУКОЙЛ»//Сборник статей студентов и аспирантов ВолГУ. – Волгоград: ВолГУ, 2001. – С. 34-38.
11. Кубрак А.Д., Чурюмова С.Ф. Теоретические вопросы разработки методологии оценки качества человеческих ресурсов// Проблемы устойчивого развития Калининградской обл.: Сб. науч. трудов. – Калининград: КГТУ, 2001. – С. 95-99.
12. Трифонова С.Д., Чурюмова С.Ф. Формирование и развитие предпринимательского стиля управления как важнейшего фактора повышения эффективности производства: Учебное пособие.- Калининград: КГТУ, 2001. - 193с.
13. Чурюмова С.Ф. Концептуальные основы развития предпринимательского потенциала менеджеров// Проблемы устойчивого развития Калининградской обл.: Сб. науч. трудов. – Калининград: КГТУ, 2001. –С. 105-109.
14. Чурюмова С.Ф. Совершенствование методологии оценки предпринимательского потенциала менеджеров// Проблемы устойчивого развития Калининградской обл.: Сб. науч. трудов – Калининград: КГТУ, 2001. – С. 101-105.