

ство модульного подхода – его гибкость, возможность своевременной адаптации к быстро изменяющимся условиям внешней среды.

Изменчивость внешнего окружения заставляет вуз вырабатывать своего рода "систему противодействий", направленных на сглаживание негативных последствий ее изменения. К способам нейтрализации данного фактора относятся реорганизация структуры вуза и установление стратегических взаимоотношений с другими вузами.

Литература:

1. Carliss Baldwin, Kim B. Clark, *Managing in an Age Modularity: Harvard Business Review*, September – Oktober, 1997, p. 84-89.
2. Timothy M. Collins, Thowas L. Doorley. *Teaming Up for the 90s (Homeword Ld Business One Irwin)*, 1991, p. 5
3. Крэвенс Дэвид В. *Стратегический маркетинг*, 6-е издание, - М.: Издат. дом "Вильямс", 2003. – 752 с.

ПАРАДОКСЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

В. Ситко, Е.И. Мешайкина

*Высшая школа предпринимательства и администрации, Люблин, Польша
УО «Брестский государственный технический университет», Беларусь*

«Самой важной инновацией XX века является управление.» - считает П. Друкер [2]. Даже если полагать, что это утверждение является преувеличенным или слишком помпезным, то и так значение современной науки управления невозможно переоценить. Богатые знания в области менеджмента являются, с одной стороны, ценным достижением нашего времени, но с другой – источником проблем в практике управления, вызванных трудностью их непосредственного применения. Менеджер, когда его организация находится в сложной ситуации, может только мечтать о том, чтобы иметь в распоряжении конкретный метод, позволяющий обеспечить эффективность. Появления таких однозначных методов решения проблем в практике управления не стоит даже ожидать. Подходы, которые дали прекрасные результаты в одной организации и были в неизменном виде применены в другой, как правило, не оправдывались. Точно так же те из них, которые были проверены практикой и эффективны в прошлом, не дают гарантий на успех в будущем. Такие известные, полные эйфории методы, как реинжиниринг, реструктуризация, аутсорсинг, управление изменениями, обучающиеся организации и т.д. в одних организациях стали основой развития и достижения высокой позиции, в других – привели к упадку [3].

Наибольшее значение в развитии управления конца XX – начала XXI века придается стратегическому менеджменту. Распространилось убеждение, что там, где управление не основывается на стратегических принципах, появляются проблемы и кризисные ситуации. Парадоксально, но практика показывает, что банкротами становятся и стратегически управляемые организации. Нет на рынке таких фирм, как Роллс Ройс или Ягуар, а ведь они обладали миссией, стратегией. Может, миссия на практике является только иллюзией? Это, конечно, не означает, что стратегическое управление не имеет смысла. Его концепции и методы оправдали себя во многих случаях, особенно там, где проводились основательные комплексные изменения [4].

Принято считать, что источник успехов организации находится в его ок-

ружении. Действительно, не зная внешних тенденций, менеджеры не могут оценить шансы и угрозы развития организации. Особенно часто из поля зрения исчезают скрытые тенденции и те, которые И. Ансофф назвал «слабыми сигналами» [1]. В этой ситуации стратегическое управление сосредотачивается на сильных и слабых сторонах, ключевых компетенциях и исключительных возможностях организации, что приводит к очередному парадоксу – сильные стороны становятся причиной кризиса. Весь персонал организации, от высшего руководства, до рядовых сотрудников, с энтузиазмом концентрируется на развитии сильных сторон, чему сопутствует уверенность в правильности и единственности выбранного пути развития. Как следствие, недостаточно внимательно осуществляется анализ информации, поступающей из окружения, а тем более не принимается во внимание критика извне. Парадокс заключается в том, что сосредоточение на позитивных действиях (сильных сторонах организации) приводит к упадку.

Еще одним парадоксом современного менеджмента является ситуация, когда организация, достигнув высоких финансовых результатов, на волне успеха входит в новые виды бизнеса, о которых знает мало или ничего, или создает альянсы с партнерами, осуществляющими совершенно иную деятельность. Эффект – кризис и исчезновение с рынка.

Положительно оценивается включение в команду менеджеров организации отважных, динамичных футуристов. Бывает, что им удается нетрадиционным образом завоевать значительный сегмент рынка за счет использования счастливой возможности. А позже недостаток систематичности, регулярности, упорядоченности вызывает серьезные проблемы. Очередной парадокс.

В практике управления последних лет делается упор на маркетинг, рекламу, продвижении продукции. Менеджеры и маркетологи думают, в основном, о том, как наилучшим образом обслужить клиента, упуская из поля зрения такую цель организации, как качество продукции и рациональность основных процессов.

Одним из наиболее известных методов проведения радикальных изменений в организациях является реинжиниринг. Этот теоретически очень привлекательный и широко распропагандированный авторами подход незначительно оправдал себя на практике. Во многих ситуациях большие эффекты принесли медленные, систематические, инкрементальные изменения. Снова дилемма – революция (реинжиниринг) или эволюция (инкрементализм)?

Выбранные примеры парадоксов в современном менеджменте подтверждают, что мир организаций хаотичен и непостоянен. Каждое действие менеджеров должно быть основано на системном подходе, учитывать особенности организации и ее окружения.

Литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление, - М.: Экономика, 1989.
2. Druker P.F. Zarządzanie w XXI wieku, Warszawa: Muza S.A., 2000.
3. Sitko W. Zarządzanie przedsiębiorstwem – ekonomika, prawo, kultura, etyka, Lublin: LCM Sp. z o.o., 2004.
4. Мешайкина Е.И. Управление в условиях экономической трансформации и глобализации, - Брест: БГТУ, 2002.