

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## Введение

Современный этап развития рыночной экономики переходного периода в России характеризуется изменением требований к менеджменту. Значительная часть руководителей высшего и среднего звена получили техническое или гуманитарное образование еще в советский период. Молодые выпускники и студенты экономических и инженерных вузов изучили целый ряд теоретических дисциплин по менеджменту, однако, не располагают опытом принятия решений в конкретных ситуациях. Значительное количество специальных дисциплин и учебников по менеджменту не в полной мере пригодно для студентов экономических вузов, т.к. они построены на разных базовых теориях и терминах. Поэтому назрела необходимость создания комплексного интегративного учебно-методического пособия по менеджменту с ориентацией на проектирование эффективной системы управления конкретной организации.

**Цель учебно-методического пособия** - дать комплексные знания в области теории и практики управления, вооружить менеджеров гибким инструментарием в вопросе построения системы управления.

**Учебно-методическое пособие** разработано в соответствии с Государственным образовательным стандартом по «Менеджменту». Оно будет интересно и полезно студентам, не имеющим практического опыта, начинающим предпринимателям, руководителям со стажем, преподавателям вузов и средних учебных заведений. Учебно-методическое пособие дает полное современное представление о науке и практике управления: имеется базовая теория менеджмента, содержится методика проектирования организации; включены конкретные ситуации по системе управления, резюме, контрольные вопросы, тесты, практикующие упражнения.

Структурно пособие представлено четырьмя разделами.

В первом разделе «Методическая часть» раскрыты цели и задачи изучения курса «менеджмент», представлен учебно-методический план. Последний помогает читателю с самого начала изучения курса познакомиться с его основными темами.

Во втором разделе «Теоретическая часть» представлен конспект лекций по всем темам учебно-тематического плана. В данном разделе рассмотрены следующие темы: понятие, сущность и содержание менеджмента; основные подходы к изучению истории менеджмента; целевой подход к управлению; системный и процессный подходы к управлению; методология современного менеджмента; проектирование, создание и развитие организаций; основы психологического подхода к управлению; основы стратегического менеджмента.

Третий раздел «Практическая часть» содержит задания для самостоятельной работы студентов.

В раздел вошли практические управленческие ситуации; практикующие управления по основным разделам; контрольные задания для самостоятельной работы; тест для самоконтроля. Кроме этого, данный раздел содержит примерную тематику курсовых и дипломных работ, вопросы к курсовым экзаменам.

Четвертый раздел представлен схемами, в которых дано краткое изложение основных разделов курса. Этот раздел поможет читателю закрепить и систематизировать изученный в пособии материал.

## **Раздел I Методическая часть**

### **Цели и задачи изучения дисциплины «менеджмент»**

Основной целью преподавания дисциплины «менеджмент» является обучения студентов основам управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики. Преподавание курса строится в соответствии с требованиями необходимого уровня базовой подготовки специалистов-менеджеров в области управления организациями различных форм собственности.

Конечной целью изучения дисциплины является формирование у будущих специалистов прочных теоретических знаний и практических навыков в области менеджмента с учетом специфики управляемого объекта.

В соответствии с указанной целью программа курса включает в себя: во-первых, изучение менеджмента как особого вида управленческой деятельности; во-вторых, исследование методов оптимизации управления всеми видами ресурсов, процессов и продуктов.

Настоящий курс предполагает также изучение международного опыта подготовки менеджеров и возможности использования этого опыта в процессе формирования и развития рыночной экономики в нашей стране.

Основной задачей изучения дисциплины является реализация требований, установленных в Государственном стандарте высшего профессионального образования к подготовке специалистов в области теории и практики менеджмента.

В ходе изучения дисциплины ставятся следующие задачи: научить студентов успешно и эффективно управлять хозяйственными организациями и их структурными подразделениями, а также выработать у них умение анализировать и оценивать управленческие процессы и использовать свои знания в области менеджмента применительно к конкретной экономической ситуации.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

1. знать суть современного менеджмента и его отличительные черты; основные характеристики процесса управления и проблемы их определения; современные методы управления и специфику их применения в современных экономических условиях;
2. уметь применять на практике принципы и методы научного управления, своевременно и оперативно принимать управленческие решения, ставить экономические задачи и оценивать эффективность их выполнения, владеть передовыми приемами и методами управления персоналом;
3. иметь представление о новых достижениях в области теории и практики менеджмента, как в нашей стране, так и за рубежом.

## **Раздел II Теоретическая часть**

### **Тема I Понятие, сущность и содержание менеджмента**

#### **1.1 Менеджмент как тип рыночного управления**

Понятия «управление», «менеджмент» известны сегодня практически каждому образованному человеку. Их значимость особенно ясно была осознана в 20 -30-е годы нынешнего столетия. Управленческая деятельность превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину. Сегодня очевиден тот факт, что высокий уровень развития современного мира, по большей части, объясняется успешными методами управления. В любой сфере требуется компетентные управляющие, их социальный слой превратился в весьма влиятельную общественную силу, а профессиональная деятельность часто является наиболее важным ключом к успеху.

Сам термин «менеджмент» происходит от древнеанглийского слова “manage” (латинское “manus”) - «рука». Буквально слово manage означало «объезжать лошадей». Будучи связанным с процессом езды, с «управлением» лошадью, смысл слова сохранился в понятии «управление». Оно и определило название целой науки об управлении.

На сегодняшний день в научно-методической литературе по вопросам управления отсутствует единое определение понятия «менеджмент».

Основная проблема здесь заключается в том, что менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, или орган управления (см. рис. 1.1).

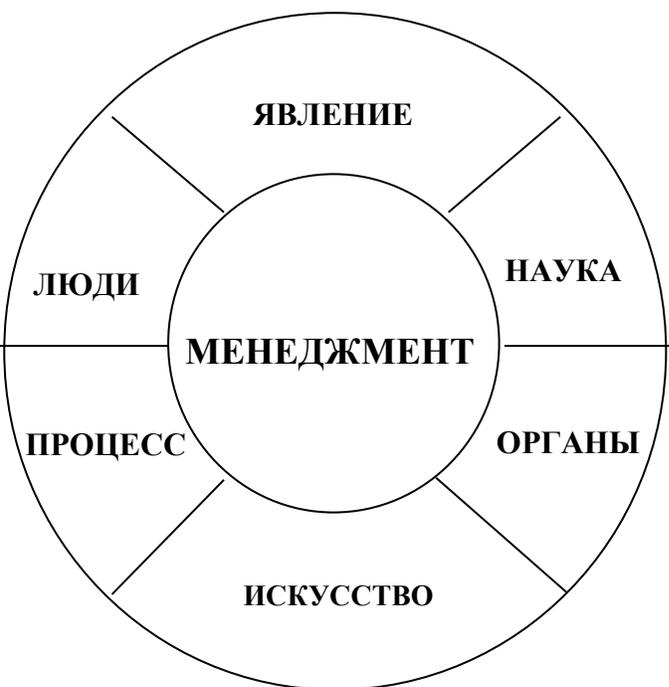
Как явление менеджмент представляет собой целенаправленное, планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления.

Как процесс менеджмент включает в себя ряд последовательных функций. К указанным функциям можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет.

Менеджмент как система представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т.п.

С научной точки зрения менеджмент представляет собой науку, изучающую проблемы управления. Основными задачами менеджмента как науки являются: объяснение природы управленческого труда, установление причинно-следственных связей в управленческих процессах, выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным. Важность и значимость систематизированных научных знаний об управлении определяется тем, что они позволяют своевременно и качественно управлять текущей деятельностью организации, прогнозировать возможные варианты развития событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и тактику функционирования, грамотно осуществлять постановку целей и задач.

**Рис. 1.1 Понятие «менеджмент»**



Нередко менеджмент рассматривают как искусство, которое опирается на лежащие в его основе концепции, законы, принципы и методы. Такой подход основан на том, что любая организация, как объект управленческой деятельности, представляет собой совокупность сложных социально-технических систем, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние факторы.

Часто понятие менеджмент ассоциируется с людьми, чья работа состоит в координации усилий всего персонала предприятия для достижения целей функционирования. Кроме того, понятием менеджмент может обозначаться аппарат управления современных организаций, не зависимо от их формы собственности и целей деятельности.

Но, так или иначе, понятие «менеджмент» всегда тесно связано с понятием «рыночная экономика». Теория управления достаточно активно развивалась в нашей стране и в советский период, однако эти исследования никоим образом нельзя относить к области менеджмента.

Ведь в основе современного менеджмента лежит положение о целесообразности. Иными словами, все управленческие процессы, происходящие в организации, должны быть направлены на достижение четко определенной цели при минимальных затратах. В условиях командно-административной системы во главу угла ставилась не целесообразность, а цель, для достижения которой часто допускались любые затраты.

Поскольку в настоящей работе в основном будут рассматриваться управленческие процессы, происходящие на микроэкономическом уровне (т.е. на уровне отдельной организации), мы будем использовать определение менеджмента следующего содержания. **Менеджмент** – это управление организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики.

## 1.2 «Менеджмент» и «управление»: сравнительная характеристика понятий

Термин «менеджмент» по сути, является аналогом термина «управление». Но термин «управление» намного шире, т. к. применяется к различным видам человеческой деятельности (управление автомобилем), различным сферам деятельности (управление в неживой природе, биологических системах, в государстве), к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне отдельной организации, функционирующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении некоммерческих организаций.

## 1.3 Менеджмент как наука. Цели и задачи менеджмента

**Менеджмент как наука** представляет собой отрасль теоретических знаний об управлении предприятием (организацией).

**Целью менеджмента как науки** является установление законов, закономерностей, принципов, функций, форм и методов целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

В рамках реализации поставленной цели **в менеджменте решаются следующие задачи:**

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в управленческой деятельности;
- выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным.

Объяснение природы управленческого труда позволяет исследователям и практикам понять истоки, сущность и социальную значимость управления, выявить его роль в развитии производительных сил и общества в целом.

Установление причинно-следственных связей в управленческой деятельности дает возможность выявить зависимость между качественным уровнем управления и результатами деятельности организации. Известные науке причинно-следственные связи фиксируются в виде управленческих законов, на основании которых разрабатываются основополагающие принципы управления.

Выявление условий эффективности совместной деятельности людей представляет собой ключ к повышению результативности работы как системы управления в отдельности, так и организации в целом.

## 1.4 Законы управления

**Законы управления** представляют собой установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

Согласно сложившейся практике законы управления принято делить на три основные группы.

К первой группе относятся **общие (объективные) законы управления**. Объективными законами управления принято считать законы, свойственные управлению в целом и выражающие зависимости, формирующиеся независимо от воли отдельных субъектов.

Во вторую группу входят **частные, или субъективные, законы управления**, посредством применения которых можно в значительной степени повысить эффективность

функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев. К числу субъективных законов управления относятся закон изменения функций управления, закон сокращения числа ступеней управления, закон распространенности контроля

И, наконец, к третьей группе целесообразно отнести законы, не связанные непосредственно с управлением, но способные оказать значительное влияние на результаты деятельности организации. К законам третьей группы относятся экономические, юридические, социальные и иные законы. Такие законы можно обозначить термином **«специальные»**.

**К общим законам управления** относятся:

1. Закон соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности являющейся объектом управления.
2. Закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления.
3. Закон единства системы управления.
4. Закон соотносительности управляющей и управляемой систем.
5. Закон соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления, экономической природе отношений между ее подсистемами.
6. Закон единства действий законов управления.

Раскроем сущность и содержание каждого из вышеперечисленных законов.

Смысл **закона соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности являющейся объектом управления** заключается в следующем.

Управление имеет две стороны. С одной стороны оно представляет собой объективный процесс руководства трудом работников, с другой – отношения сторон в процессе осуществления конкретной деятельности.

Первая особенность означает, что управление является исторически обусловленной необходимостью, так как работники в условиях совместного труда вынужденно вступают в управленческие отношения, подчиняясь указаниям руководителя производственного процесса. Другая особенность свидетельствует о том, что стороны, участвующие в трудовом процессе, вступают друг с другом в отношения собственности. Если возникновение отношений управления обусловлено природой общественного труда и уровнем его кооперации, то характер производственных отношений определяется отношениями собственности, свойственными данной общественной формации.

**Закон преимущественной эффективности сознательного, планомерного управления** гласит, что экономические системы с сознательным планомерным управлением и потенциально и фактически эффективнее систем со стихийной регуляцией протекающих в них экономических процессов.

Планомерность развития, основанная на использовании объективных экономических законов, создает возможность оптимального развития экономики в интересах всего общества.

Непосредственная связь производства с потреблением (социальный маркетинг), задач управления с интересами работников (социальный менеджмент) создают у трудящихся искреннюю заинтересованность в повышении эффективности работы организации. Целью управления становится достижение в интересах общества наивысшего экономического эффекта при оптимальном использовании ресурсов для более полного удовлетворения растущих материальных и духовных потребностей населения.

Согласно **закону единства систем управления** деятельность любой организации представляет собой единую централизованно управляемую систему. В свою очередь, указанная система разделена на иерархические уровни управления, каждый из которых представляет собой подсистему (или совокупность подсистем) вышестоящей иерархической системы. Иерархическая структура организации составляет основу ее планомерного развития и функционирования.

Сущность **закона соотносительности управляющей и управляемой систем (субъекта и объекта управления)** заключается в соответствии сферы управления конкретному виду деятельности.

Любая система управления состоит из объекта и субъекта управления. В качестве объекта управления выступает хозяйственная деятельность организации. Субъект управления – это соответствующие органы или структурные подразделения, осуществляющие целенаправленное руководство объектом управления.

Объект и субъект управления оформлены в определенные системы – управляемую и управляющую. Эти системы представляют собой неотъемлемые составные элементы системы управления. Они находятся в непрерывном взаимодействии. При этом главная и определяющая

роль принадлежит объекту управления (управляемой системе). Происходящие здесь изменения определяют содержание и динамику развития субъекта управления, что выражается в совершенствовании форм и методов управления. Однако, такое положение вещей абсолютно не означает пассивной роли субъекта в системе управления. Ведь именно субъект управления приводит в действие производительные силы отдельной организации и общества в целом. Поэтому чем выше эффективность управления, тем выше при прочих равных условиях эффективность совместной деятельности.

**Смысл закона соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления, экономической природе отношений между ее подсистемами** заключается в следующем.

Управление состоит в подаче субъектом управления сигналов на выполнение соответствующих действий управляемой системой. Эти сигналы представляют собой команды-решения, принятые на основании информации, поступающей к управляющему органу из внешней и внутренней среды организации по каналам связи.

Связь между управляющей и управляемой системами может быть прямой и обратной. Прямая связь выражается в форме сигналов-команд, идущих от субъекта к объекту управления. Обратная связь представляет собой сигналы-сообщения, поступающие от управляемой системы к управляющему органу и выражающие ее реакцию на управляющее воздействие.

Управляющее воздействие со стороны органа управления осуществляется в форме прямых команд субъективного и объективного типа. Для бесперебойного управления объектом этого еще не достаточно. Необходима обратная связь от управляемого объекта к управляющим органам в целях контроля системы и учета воздействия на нее внешней среды.

Если обратная связь в системе отсутствует или по какой-либо причине не улавливается органом управления, то такая система в конечном итоге может выйти из-под контроля и превратиться в неуправляемую.

Суть **закона единства действий законов управления** состоит в том, что протекание явлений и процессов управления есть результирующая равноприложенных сил, каждая из которых подчиняется тому или иному закону управления. Иными словами, законы управления непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами. Эффективность управления зависит от степени активного использования всей системы законов управления в совокупности.

Для того, чтобы наиболее полно использовать действие законов управления, необходимо, с одной стороны, уметь выделить действие каждого закона в отдельности, а с другой – выяснить механизм взаимодействия всех познанных законов, участвующих в данном конкретном управленческом процессе или явлении.

**Среди частных законов управления** можно выделить законы, относящиеся к управляющей подсистеме, законы организации (т.е. управляемой подсистемы) и др.

К **частным законам, касающимся управляющей подсистемы** относятся:

1. Закон изменения функций управления.
2. Закон сокращения числа ступеней управления.
3. Закон концентрации функций управления.
4. Закон распространения и контроля.

**Закон изменения функций управления** гласит, что повышение или понижение уровня управления неизбежно влечет за собой возрастание значения одних функций и убывание значения других.

**Сущность закона сокращения числа ступеней управления** заключается в том, что чем меньше уровней управления в структуре организации, тем при прочих равных условиях управление эффективнее и оперативнее.

**Закон концентрации функций управления** устанавливает, что управление объективно стремится к большей концентрации функций на каждой ступени управления, а следовательно к росту численности управленческого персонала.

Согласно **закону распространенности контроля** существует определенная зависимость между числом подчиненных и возможностями контроля их действий со стороны руководителя.

Всю совокупность законов организации в зависимости от их важности можно условно разделить на две основные подгруппы. К первой подгруппе относятся наиболее важные, или основополагающие, законы организации. В их число входят закон синергии, закон самосохранения и закон развития. Менее важные законы организации, такие как закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и

пропорциональности, относятся ко второй подгруппе. Рассмотрим содержание и сущность вышеперечисленных законов.

**Закон синергии** гласит, что для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы входящих в нее элементов, либо существенно меньше указанной суммы.

Согласно данному закону задача руководителя любой организации в первую очередь заключается в том, чтобы найти наиболее оптимальный набор ее элементов.

Сущность **закона самосохранения** состоит в том, что любая материальная система стремится сохранить себя и использует для этого весь свой потенциал. Иными словами общая сумма созидательных ресурсов организации должна превышать суммарное воздействие внешних и внутренних разрушающих факторов. В противном случае организация просто прекратит свое существование.

Практика применения закона самосохранения неразрывно связана с обеспечением безопасности организации в целом и личной безопасности ее руководителей. В деятельности, направленной на обеспечение безопасности можно выделить два основных направления: оперативное и стратегическое. Оперативная деятельность по обеспечению безопасности предполагает осуществление охраны территории предприятия, зданий, сооружений, оборудования, сырья, материалов и готовой продукции, а также обеспечение личной безопасности сотрудников. Стратегия обеспечения безопасности требует разработки прогнозов состояния внешней и внутренней среды организации в перспективе с целью выявления и нейтрализации возможных угроз.

**Закон развития** имеет следующее содержание: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала.

Развитие организации можно представить в виде ее жизненного цикла. **Жизненный цикл** любой материальной системы включает в себя восемь последовательно сменяющих друг друга этапов:

1. Порог нечувствительности.
2. Внедрение.
3. Рост.
4. Зрелость.
5. Насыщение.
6. Спад.
7. Крах.
8. Ликвидация

При этом первые четыре этапа представляют собой процесс прогрессивного развития, а последние три – регрессивного.

**Закон информированности-упорядоченности** можно сформулировать следующим образом: чем большей информацией о текущем и перспективном состоянии внутренней и внешней среды располагает организация, тем более велика вероятность ее нормального функционирования.

Этот закон требует создания, развития и обеспечения условий нормального функционирования эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия адекватных и обоснованных управленческих решений.

**Закон единства анализа и синтеза** устанавливает, что любая материальная система стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования посредством применения анализа и синтеза.

Анализ представляет собой изучение качеств, свойств и характеристик исследуемого объекта посредством его условного разделения на отдельные составные части.

В свою очередь, синтез состоит в обобщении информации об отдельных составляющих и формировании совокупности информационных данных об объекте исследования в целом.

Для реализации положений закона единства анализа и синтеза на практике необходимо следующее: составление и реализация программ постоянного совершенствования организации; проведение маркетинговых исследований; сокращение производственных и непроизводственных затрат и т.п.

**Закон композиции и пропорциональности** гласит: любая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в определенной соотносительности. При этом необходимые элементы организации образуют ее композицию, а их соотносительность представляет ни что иное, как пропорциональность.

**Специальные законы** являются служебными законами управления. Они неразрывно связаны со спецификой деятельности организации. Например, для организаций, работающих в сфере тяжелого машиностроения, большое значение имеют законы механики, на которых основывается порядок проектирования и изготовления машин и оборудования. Для предприятий пищевой и фармацевтической промышленности особенно важны законы химии, без применения которых невозможна разработка и осуществление технологических процессов в этой области.

Однако среди специальных законов управления есть и такие, которые могут или должны применяться на любых предприятиях независимо от специфики их деятельности или организационно-правовой формы. Это экономические законы, регламентирующие порядок осуществления любой коммерческой деятельности, и юридические законы, регулирующие взаимоотношения хозяйствующих субъектов друг с другом и с органами государственной власти.

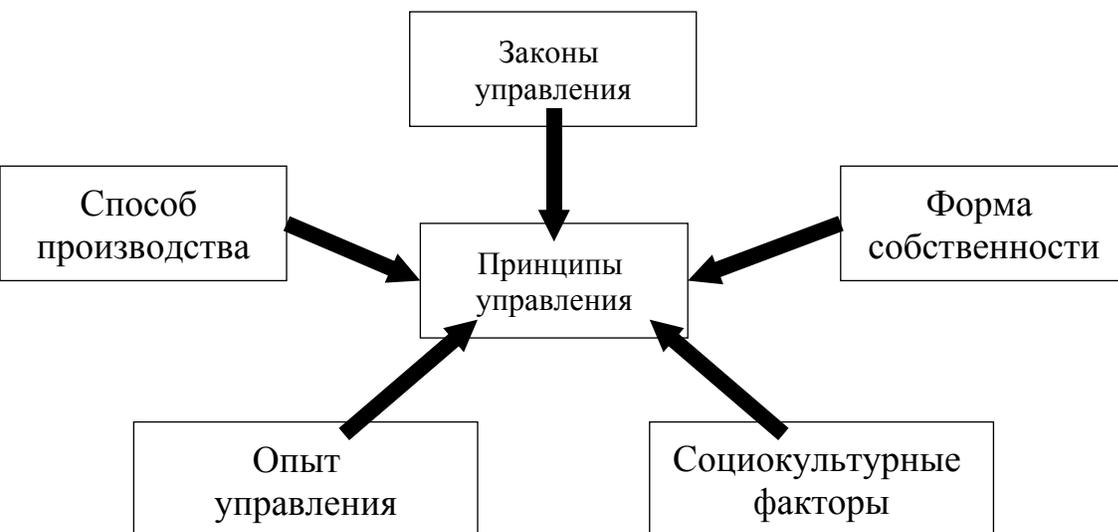
### 1.5 Принципы менеджмента

Слово «**принцип**» происходит от латинского *principium* – начало, основа. В принципах обобщаются все известные современной науке законы и закономерности, а также эмпирический опыт.

В наиболее общем виде **принципы управления** можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач<sup>[1]</sup>.

Механизм формирования принципов управления представлен на рис. 1.2.

**Рис. 1.2 Механизм формирования принципов управления**



Как видно из  
схемы на  
принципов  
управления

оказывают существенное влияние не только известные современной науке законы управления и накопленный опыт. К факторам, определяющим принципы менеджмента можно отнести и существующие на данный момент времени способы осуществления производственной деятельности, форма собственности на средства производства, а также социо-культурные факторы.

Принципы управления представляют собой его основные начала, вытекающие из отношений управления. Они определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления.

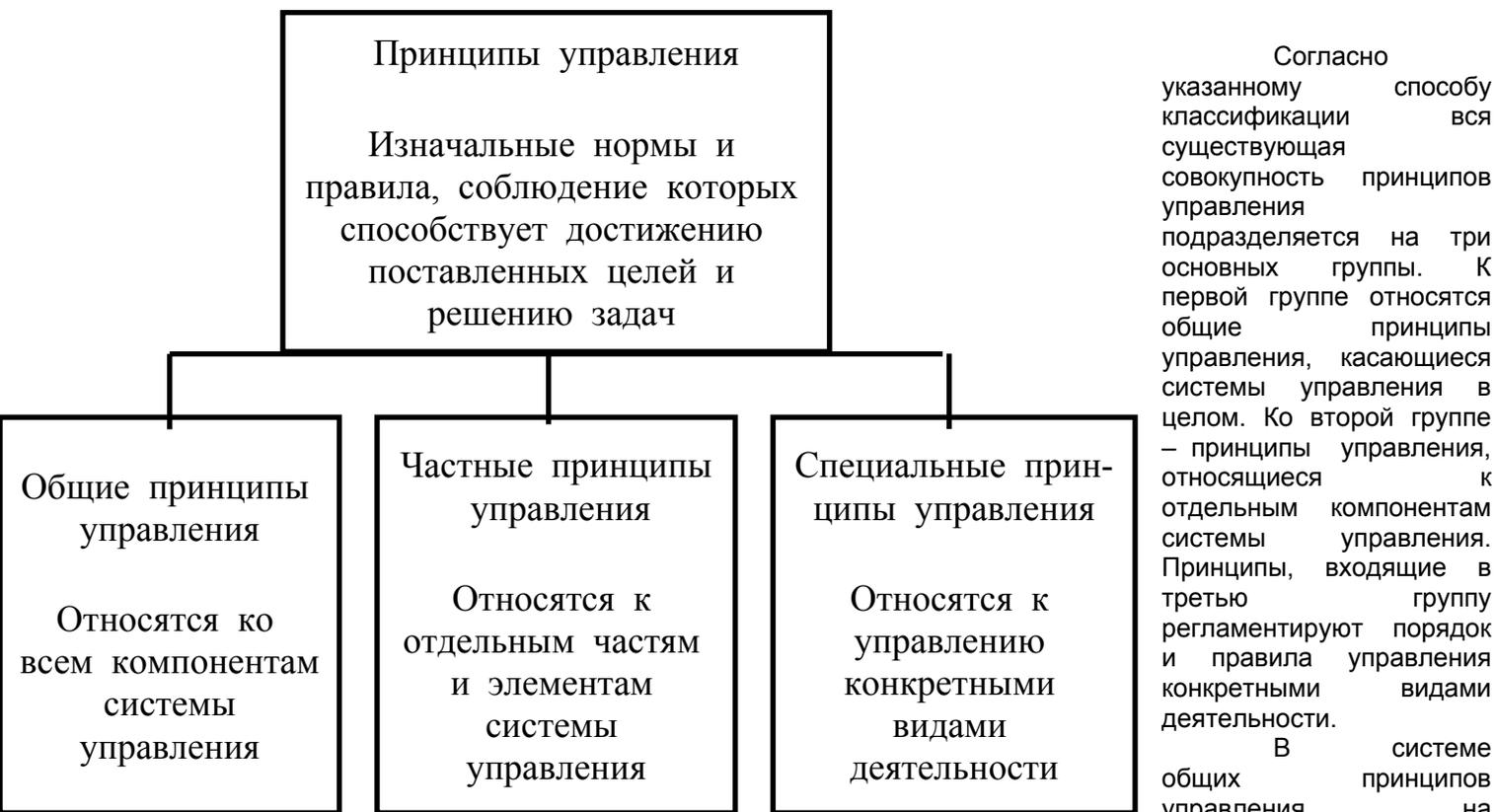
Однако, не следует забывать, что хотя принципы менеджмента и содержат наиболее общие положения теории и практики управления, их нельзя считать непреложными и универсальными. В современном менеджменте отсутствует единый и общепризнанный набор принципов управления. Практически у каждого исследователя, изучающего проблемы управления, имеются свои разработки в этой области.

В основе любой системы теоретических понятий должна лежать их классификация. К классификации принципов управления в настоящее время также существует несколько различных подходов.

Наиболее оптимальной представляется классификация принципов управления посредством их деления на три группы, приведенная на рис. 1.3.

**Рис. 1.3 Классификация принципов управления**

<sup>[1]</sup> Менеджмент: Учебник для вузов/М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, с. 332



современном этапе основное место занимают принцип научной обоснованности управления, принцип системного подхода к решению управленческих задач, а также принципы оптимальности, гибкости, демократизации, регламентации и формализации управления.

Основным в системе общих принципов управления по праву можно считать **принцип научной обоснованности управления**. Научный подход к менеджменту требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, с последующим применением полученных знаний в практике управления.

Вторым, не менее важным принципом менеджмента является **принцип системного подхода к решению управленческих задач**. Системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов, таких как: люди, структура; задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей.

**Принцип оптимальности управления** устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств.

С вышеназванным принципом неразрывно связан **принцип гибкости управления**, практическая реализация которого позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или ее быструю перестройку в соответствии новым целям функционирования.

С возрастанием роли социальных факторов в менеджменте на первый план вышел **принцип демократизации управления**, который содержит требование об удовлетворении интересов собственников, руководителей, трудового коллектива и отдельных работников организации на справедливой основе.

Согласно **принципу регламентации** все процессы, происходящие в системе управления, должны быть жестко регламентированы. Иными словами в любой организации должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как организации в целом, так и ее отдельных структурных подразделений.

**Принцип формализации** предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.

Применение принципов регламентации и формализации позволяет упорядочить процесс функционирования организации, сделать его более планомерным и рациональным.

## 1.6 Основные особенности современного менеджмента

Современный менеджмент как управление организацией в условиях функционирования рыночной экономики имеет ряд следующих особенностей:

1. Ориентацию организации на спрос и потребности общества и осуществление тех видов деятельности, которые пользуются спросом и могут принести намеченный эффект;
2. Постоянное стремление к повышению эффективности деятельности организации;
3. Целесообразность и обоснованность принимаемых решений;
4. Хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия управленческих решений;
5. Постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
6. Выявление конечного результата деятельности организации на рынке в процессе обмена;
7. Использование современной информационной базы с применением компьютерной техники для многовариантных расчётов.

### Выводы

□ Основная проблема определения понятия «менеджмент» заключается в том, что его можно рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, или орган управления.

□ В наиболее общем виде менеджмент можно определить как управление организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики.

□ Термин «менеджмент» по сути, является аналогом термина «управление». Но термин «управление» намного шире, т. к. применяется к различным видам человеческой деятельности (управление автомобилем), различным сферам деятельности (управление в неживой природе, биологических системах, в государстве), к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

□ Целью менеджмента как науки является установление законов, закономерностей, принципов, функций, форм и методов целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

□ Законы управления представляют собой установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

□ В наиболее общем виде принципы управления можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач.

□ Как законы, так и принципы управления делятся на три основные группы: общие, частные и специальные.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем заключается сложность определения понятия менеджмент?
2. С каких точек зрения можно рассматривать современный менеджмент?
3. Дайте определения менеджмента как явления, как процесса и как науки.
4. Что такое законы управления.
5. Какие законы управления относятся к группе общих?
6. Охарактеризуйте специальные законы управления.
7. Дайте определение понятия «принцип управления».
8. Каковы основные особенности современного менеджмента?

## Тема II Основные подходы к изучению истории менеджмента

### 2.1 Возникновение и развитие практики управления. Управленческие революции

Практика управления также стара, как и человеческое общество. Именно по этой причине невозможно точно определить время возникновения первых элементов управления. Можно лишь строить различного рода предположения и догадки, основанные на более или менее достоверных суждениях и сведениях.

Среди ученых отсутствует единое мнение относительно времени возникновения управления, и связано это, прежде всего с тем, что отдельные исследователи, говоря об истории управления, путают такие понятия как «управление» и «организация». Хотя эти два понятия неразрывно связаны, между ними имеются существенные различия.

Организация представляет собой более древний феномен, чем управление, и, по сути, является основой последнего. Рассмотрим простейший пример.

Допустим, в первобытном обществе возникла необходимость переместить с одного места на другое какой-либо тяжелый предмет, поднять или сдвинуть который один человек не в состоянии. Например, камень, бревно или тушу убитого животного. Два первобытных человека берутся за выполнение этой несложной задачи.

С чем мы имеем дело в этом случае? Разумеется с проявлением простейшего вида организации. Можно ли в этом случае вести речь об управлении? Вряд ли.

Ведь оба человека, выполняющие данную работу, хорошо знают ее конечную цель (доставить предмет в пункт назначения), и способ ее достижения (синхронно поднять и перенести этот предмет с одного места на другое). Кроме того, эти люди находятся в непосредственной близости друг от друга, и каждый из них без посторонней помощи может вполне адекватно и своевременно оценивать работу напарника, координируя с ней свои собственные действия.

Таким образом, можно утверждать, что в рассматриваемом примере отсутствует объективная необходимость в том, чтобы один из исполнителей или кто-нибудь третий брал на себя функции управления.

Справедливость подобного утверждения доказывает факт наличия высших форм организации в дикой природе. Например, муравьи. Еще Марк Твен подметил, что «муравьи работают слаженно только для невнимательного наблюдателя». Современные исследования подтверждают этот факт. Экспериментально доказано, что если один муравей в состоянии перемещать предмет весом в одну условную единицу, то десять муравьев предмет весом в десять условных единиц сдвинуть не в состоянии. Это объясняется тем, что в нужную сторону (т.е. к муравейнику) указанный предмет тащат только около 70% муравьев, остальные 30% прикладывают свои усилия в совершенно другом направлении. В связи с этим становится очевидно, что в основе взаимодействия муравьев лежит не сознательное целенаправленное управление, а развитая система врожденных инстинктов. Поэтому муравейник представляет собой не систему управления, а одну из высших форм совместной деятельности (т.е. организации).

Значит, организация представляет собой самостоятельный феномен, который может существовать независимо от управления.

Необходимость в управлении появляется только тогда, когда лица, непосредственно выполняющие работу, в силу каких-либо объективных причин, не в состоянии самостоятельно координировать свои действия. Такими причинами могут быть слишком сложная конечная цель (например, строительство крупного сооружения), невозможность работников самостоятельно контролировать и оценивать действия друг друга (вследствие их значительной удаленности или большого числа) и т.п.

В этом случае какой-либо человек, или группа людей, должны взять на себя координирующие функции, т.е. осуществлять управление деятельностью исполнителей.

Для изучения развития практики управления в наибольшей мере подходит система, разработанная Э.А. Уткиным. Он относит возникновение управления к пятому тысячелетию до нашей эры и выделяют в истории его развития пять периодов, начало которых связано с пятью управленческими революциями<sup>2[2]</sup>.

<sup>2[2]</sup> Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Издательство ЭКМОС, 1997, с.с. 11-15

Первая управленческая революция тесным образом связана с возникновением письменности в Древнем Шумере. Появление письменности оказало существенное влияние на развитие древнего общества, и в конечном итоге привело к образованию особой касты жрецов-коммерсантов. Они осуществляли торговые операции, вели деловую переписку и коммерческие расчеты.

На глиняных табличках, датированным третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, что представляет собой четкое документальное доказательство существования там практики управления.

Ввиду того, что основной политической и экономической силой в обществе Древнего Шумера были религиозные деятели, т.е жрецы, первая управленческая революция получила название религиозно-коммерческой.

Религиозный характер носило и управление в Древнем Египте. Построенные в 3000-2000 гг. до нашей эры египетские пирамиды свидетельствуют о высоком уровне развития не только науки и культуры, но и управленческого искусства.

Вторая управленческая революция относится к 1792-1750 гг. до нашей эры. Она неразрывно связана с деятельностью правителя Вавилона – царя Хаммурапи, издавшего свод законов, регламентирующих порядок управления государством. Эта революция получила название светско-административной.

Третья, производственно-строительная управленческая революция датируется 605-562 гг. до нашей эры – время правления древнего царя Навуходоносора. Ее основным результатом была интеграция методов государственного управления с контролем и регулированием деятельности в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция сопряжена с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации (XVII-XVIII вв.). Ее сущность заключается в отделении управленцев от собственности на средства производства и зарождении такого явления как профессиональное управление.

Пятая управленческая революция, известная как бюрократическая, произошла в конце XIX – начале XX вв. Теоретической базой этой революции послужила концепция рациональной бюрократии, а основным результатом явились формирование крупных иерархических структур, разделение труда, организационное регламентирование и т.п.

## **2.2 История управления как науки. Школы менеджмента**

Несмотря на древнюю историю возникновения и развития практики управления теория менеджмента – явление относительно молодое. Ведь до начала XX века даже прагматическое проявление преимуществ эффективного управления не вызывало истинного интереса исследователей к изучению способов и средств руководства.

Например, еще в начале XIX века Роберт Оуэн создал в Шотландии фабрику, на которой применялись революционные для того времени методы мотивации труда работников (обеспеченность жильём, хорошие условия труда, гибкая система материальных поощрений). Однако, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, ни один из других бизнесменов того времени не последовал его примеру.

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, по праву считают Промышленную революцию в Англии. Однако, идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие организации и существенно образом повлиять на эффективность бизнеса, впервые зародилось в Америке. На первый взгляд такое положение вещей выглядит довольно парадоксально, но при ближайшем рассмотрении легко убедиться, в этом нет ничего удивительного.

В начале XX века только в США человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремясь улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку, создав огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Почти с самого начала своего существования США поддерживали идею образования для всех, что способствовало росту числа людей, интеллектуально способных управлять бизнесом.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, построенные в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Невмешательство государства позволяло удачливым предпринимателям создавать крупные монополии со сложной структурой управления.

Эти и другие факторы сделали возможным появление формализованных способов управления и первых крупных теоретических разработок в этой области. В 1911 году, когда Фредерик Тейлор опубликовал свою книгу "Принципы научного управления", традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

Тейлор является основателем первой школы менеджмента, получившей название «школа научного управления». Он по праву считается отцом современного менеджмента. Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются: математический способ исчисления себестоимости, дифференцированная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

В основе тейлоризма лежат 4 научных принципа:

1. создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы;
2. отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев;
3. сотрудничество рабочих и администрации в деле научной организации труда;
4. равномерное и справедливое распределение обязанностей между рабочими и менеджерами.

Первой фазой методологии научного управления является анализ содержания работы и определение ее основных операций. Затем на основе полученной информации рабочие операции изменяются с целью устранения лишних, непродуманных движений и разрабатываются стандартные приемы их выполнения. При этом предусматривается, что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий должно быть реальным и учитывать возможность небольшого отдыха и перерывов в работе.

Кроме того, Тейлор пришел к выводу, что главная причина низкой производительности труда кроется в несовершенстве системы стимулирования рабочих. Поэтому он разработал оригинальную систему стимулов, предусматривающих не только материальное, но и моральное поощрение.

Благодаря Ф. Тейлору руководители-практики и ученые убедились, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно использоваться для достижения целей организации.

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах Генри Ганта, Фредерика и Лилии Гилберт, Гаррингтона Эммерсона, Генри Форда.

На смену школе научного управления пришла административная (или классическая) школа. Возникновение административной школы главным образом связано с именем Анри Файоля, который создал «теорию администрации».

В отличие от создателей школы научного управления Тейлора и Гилберта, которые начинали свою карьеру простыми рабочими и акцентировали свое внимание на совершенствовании процесса функционирования организации, Файоль имел опыт работы в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе. В течение тридцати лет (1888-1918) он занимал пост генерального управляющего крупной французской горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо». В связи с этим главной заботой Файоля была эффективность управления в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации. И в этом он добился значительных успехов.

Основные положения концепции Файоля изложены в его работе «Общее и промышленное управление» (1916г.). В основе его воззрений лежит положение о том, что любое предприятие состоит из двух основных систем: материальной и социальной. Первая включает в себя производительный труд работников, а также средства труда и предметы труда. Вторая представляет собой взаимоотношения людей в процессе производства материальных благ. Исследованием двух вышеназванных систем и ограничивалась область изысканий А. Файоля.

Файолю принадлежит высказывание о том, что управлять, значит, вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

Одной из основных целей административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация несомненно добьется успеха.

Принципы управления – это основные правила, определяющие настроение и функционирование системы управления, а также – важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

Файоль сформулировал 14 основных принципов управления:

1. Разделение труда. Целью разделения труда является повышение эффективности труда каждого работника в отдельности и организации в целом. В основе разделения труда лежит специализация, необходимая для рационального использования рабочей силы применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.

2. Полномочия и ответственность. В современных условиях этот принцип звучит так: полномочия должны соответствовать ответственности.

3. Дисциплина. Предполагает выполнение достигнутых соглашений между фирмой и работником. Одной из главных задач руководителя организации является установление соглашений, связывающих фирму и работника, из которых возникают дисциплинарные формальности, т. е. Правила поведения работников в конкретных ситуациях.

4. Единоначалие. Каждый работник должен получать распоряжения только от своего непосредственного руководителя. Этот принцип противоречит рекомендациям Тейлора, который считал, что рабочие могут подчиняться разным функциональным руководителям.

5. Единство руководства. Все виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны осуществляться под руководством одного начальника и в соответствии с единым планом.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны ставиться выше интересов предприятия. Интересы государства должны быть выше интересов граждан.

7. Вознаграждение – удовлетворение материальных и нематериальных потребностей работников посредством применения методов мотивации. Вознаграждением называют все, что руководитель может дать или сделать для подчиненного за работу, которую тот выполняет. Обычно это материальное вознаграждение, т. е. Все выплаты, полученные сотрудником за время работы. Самое распространенное из таких выплат – заработная плата, премия – это форма материального поощрения, непосредственно связанная с качеством работы сотрудника или финансовыми успехами всей организации.

Существует также целый ряд нематериальных форм поощрений:

- продвижение по службе;
- предоставление возможности для дальнейшего поощрения;
- получение более ответственных заданий.

Все эти способы основаны на принципе мотивации, т.е. повышение заинтересованности работника в своем труде.

8. Централизация – это рациональное применение концентрации и рассредоточение власти для повышения эффективности управленческой деятельности.

9. Скалярная цепь (иерархия) – это цепь руководителей от самого высшего до самого низшего ранга. Следует помнить, что специфика современного управления требует наличия наряду с иерархией широкой сети горизонтальных связей. Единственной организационной системой, отвечающей требованиям этого принципа, является линейная организационная система управления. Все остальные организационные системы предусматривают наряду с вертикальными управленческими связями наличие широкой горизонтальной сети для информационных обменов между подразделениями, находящимися на одном уровне управления.

10. Порядок. Файоль подразделял порядок на материальный – «все на свое место и все на свое место» и социальный – «каждому свое место и каждый на своем месте».

11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации и ведет к дополнительным издержкам. Текучесть кадров одновременно является причиной и следствием плохого управления.

13. Инициатива. Разработка плана и его успешная реализация. Этот принцип требует от руководителя поступиться личным тщеславием, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу и реализовать свой потенциал.

14. Корпоративный дух. Сила предприятия заключается в объединении персональных усилий всех его работников. Файоль обращал внимание на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Он подчеркивал, что руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив она

всегда остается открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении.

Файоль разделял администрирование на шесть основных групп управленческих операций, к числу которых относятся:

1. Технические и технологические – изготовление готовой продукции.
2. Коммерческие – закупка сырья и полуфабрикатов, реализация готовой продукции.
3. Финансовые – привлечение и распределение заемных средств и инвестиций.
4. Охранные – обеспечение сохранности собственности предприятия и безопасности его работников.
5. Учетные – бухгалтерский учет и отчетность, инвентаризации, аудиторские проверки и т.п.
6. Административные – управление персоналом.

Руководство вышеперечисленными операциями в совокупности Файоль обозначал термином «общее управление». Однако основным предметом исследований были лишь административные операции. Остальные пять групп операций Файоль рассматривал исключительно как объект воздействия административной функции.

«Файоль ставил задачу – научить промышленных администраторов такому управлению занятыми на предприятии рабочими, которое обеспечивало бы наибольшую индивидуальную и коллективную производительность труда путем концентрации их «воли» в одном, строго определенном направлении, указанном предпринимателем. Последнее требует создания науки об управлении людьми, опирающейся на «тщательное изучение и научное экспериментирование»<sup>3[3]</sup>.

Для работы с персоналом большое значение имеют личные качества менеджера. Файоль разработал перечень таких качеств:

- физическое здоровье;
- интеллектуальные способности;
- моральные качества;
- образование;
- умение работать с людьми;
- компетентность в деятельности предприятия.

Файоль подготовил ряд советов и рекомендаций для начинающих менеджеров. Вот основные из них<sup>4[4]</sup>:

- дополняйте свои технические знания умением управлять;
- получайте дополнительные знания в процессе общения с руководителями;
- контролируйте свои слова и поступки в процессе общения с подчиненными, не делайте несправедливых замечаний;
- не злоупотребляйте доверием начальника;
- старайтесь, как можно объективнее подходить к оценке окружающих вас людей, по возможности избегайте в своих суждениях критики;
- постоянно занимайтесь самообразованием, старайтесь быть в курсе последних научных достижений.

В дальнейшем многие исследователи, такие как Л. Урвик, М. Вебер, Г. Черч, Дж. Муни и А. Рейли, занимались изучением и теоретическим описанием принципов и функций управления, однако, все они были только последователями Файоля, развивавшими его учение.

Основным результатом научных разработок Файоля и его последователей является административная (классическая) модель организации, базирующаяся на четырех основных принципах<sup>5[5]</sup>:

- функциональное разделение труда;
- скалярная цепь команд;
- единство распорядительства;
- диапазон контроля.

Для классической модели организации характерны применение автократичного стиля руководства и строгое регламентирование процедур выполнения работ. Зачастую это приводило к подавлению личной инициативы работников и снижению эффективности бизнеса.

<sup>3[3]</sup> Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999, с. 70

<sup>4[4]</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление. – М., 1924, с. 131-134.

<sup>5[5]</sup> Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999, с. 81

Административная школа менеджмента вообще отличается игнорированием отдельного человека и его потребностей. За это ее представители часто подвергаются справедливой критике.

Реакцией на вышеназванный недостаток классической школы явилось создание школы психологии и человеческих отношений.

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстерберга, который фактически создал первую в мире школу промышленных психологов. Он был основателем психотехники, т.е. сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми, следует производить отбор людей на руководящие должности.

Повышенный интерес к психологическим аспектам менеджмента отмечается и в работах Мэри Фоллетт, которая изучила социально- психологические отношения в небольших группах. Она выдвинула идею гармонизации труда и капитала посредством правильной мотивации и учета интересов всех сторон.

Основной заслугой Фоллетт является то, что она попыталась объединить в единое целое 3 школы в менеджменте: научного управления, административную и школу человеческих отношений; тем самым, определив менеджмент как «обеспечение работы с помощью двух лиц». Она же впервые показала не только отрицательные, но и положительные последствия конфликта в коллективе.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мэйю, который провел ряд научно-исследовательских мероприятий, получивших название «хортонские эксперименты».

Изучая влияние различных факторов на производительность труда, Мэйю сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора.

Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию менеджмента (систему человеческих отношений).

Эксперименты в Хортоне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством организации небольшой неформальной группы.

Мэйю призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых он считал стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе.

«Хортонские эксперименты» положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организации, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду межличностных отношений, подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации.

Примерно с конца 50-х годов школа человеческих отношений трансформировалась в школу поведенческих наук, главным постулатом которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом. Исследования в этом направлении способствовали возникновению в 60- х годах особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом».

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас Макгрегор, разработавший теорию «Х» и «У», в соответствии с которой, существует два типа управления, отражающих два типа отношения к работникам.

Для организации типа «Х» характерны следующие предпосылки:

- человек имеет унаследованную неприязнь к работе и старается ее избегать;
- по причине нежелания работать большинство людей только под угрозой наказания могут осуществлять необходимые действия;
- человек предпочитает, чтобы им управляли, не желая брать на себя ответственности.

Предпосылки теории «У» таковы:

- выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека является вполне естественным;
- ответственность по отношению к организации зависит от вознаграждения, получаемого работником;
- человек, воспитанный определенным образом, готов не только брать на себя ответственность, но даже стремиться к этому.

Макгрегор пришел к выводу, что управление типа «У» гораздо более эффективно и что задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно оптимальным образом достигает своих личных целей.

Большой вклад в развитие поведенческого направления в менеджменте внес психолог Абрахам Маслоу, разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей».

В соответствии с этим учением у каждого человека имеется иерархически расположенная сложная структура потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности, используя соответствующие методы мотивации.

Маслоу разделил эти потребности на базисные (потребность в пище, безопасности) и производные (потребность в справедливости, порядке). Базисные потребности постоянны, а производные изменяются.

Ценность производных потребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. А базисные напротив, располагаются согласно принципу иерархии от «низших» (материальных) до «высших» (духовных):

- физиологические;
- экзистенциальные – потребности в безопасности, уверенности в завтрашнем дне;
- социальные - потребности в принадлежности к коллективу;
- престижные - потребности в уважении;
- духовные – потребности в самовыражении в творчестве.

Теория потребностей Маслоу была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации.

Школа науки управления, по-другому известная как количественная школа, характеризуется признанием управления видом производительного труда, результаты которого можно оценить в едином (количественном) эквиваленте.

В школе науки управления различают два основных направления:

-первое рассматривает производство как социальную систему и предусматривает использование системного, процессного и ситуационного подходов.

-второе предполагает исследование проблем управления на основе системного анализа и использование кибернетического подхода.

Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов.

Содержание системного подхода сводится к следующему:

- четкое определение целей.
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах.
- количественная оценка целей, методов и средств их достижения

Системы делятся на открытые и закрытые. Закрытые системы относительно независимы от внешней среды, в то время как на открытые оказывают значительное влияние внешние факторы.

Теория социальных систем рассматривает организацию как многофакторную и многоцелевую систему открытого типа. Основными элементами такой системы являются цели, задачи, структура, техника, технология и люди.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций (планирования, организации, мотивации и контроля).

Ситуационный подход исходит из того, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией, т.е. самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего подходит для данной ситуации.

Первые разработки по кибернетике появились в середине 40-х годов. Перед разработчиками ставилась задача - исследовать процессы принятия решений на основе математических методов. Исследования проводились в двух направлениях:

1. Решение задач управления, не связанных с необходимостью учета поведения людей, математическими методами на основе построения моделей. Например, распределения ресурсов, управление транспортными потоками, оптимизация производственной программы, выбор оптимальной стратегии поведения.

2. Развитие теории управленческих решений с использованием новейших математических методов и технических средств (вычислительной техники).

Теория управленческих решений представляет собой самостоятельную комплексную дисциплину, ведущая роль в которой принадлежит системному подходу, требующему, чтобы каждый руководитель подходил к решению входящих в его компетенцию проблем с точки зрения системного анализа.

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что в истории развития науки об управлении можно выделить четыре четко различимые школы, в число которых входят: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений, а также количественная школа.

### 2.3 Социальный подход к изучению истории менеджмента

Учение об управленческих революциях в наибольшей степени дает возможность изучать развитие практики управления. Выделение в менеджменте различных школ позволяет достаточно подробно раскрыть и охарактеризовать историю управления как науки и учебной дисциплины. Однако, ни одна из рассмотренных систем не дает полного представления о социальных аспектах возникновения и развития управления. Для этого необходимо применение социального подхода.

Указанный подход основан на предположении о том, что впервые потребность в управлении возникла, когда люди стали жить и охотиться группами. Данное предположение основывается на утверждении о том, что практика управления имеет социальные исторические корни и неразрывно связана с существованием и развитием общества. Ведь «всякий непосредственно общественный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работниками и выполняет общие функции»<sup>6[6]</sup>.

В соответствии с социальным подходом в истории развития управления можно выделить четыре основных этапа:

- Первобытнообщинный;
- Рабовладельческий;
- Феодальный;
- Капиталистический.

У доисторических людей необходимость управления возникала в трех различных сферах деятельности, а именно:

1. обеспечение безопасности – защита от диких зверей и природных катаклизмов, оборона от врагов;
2. обеспечение целостности – установление и поддержание порядка в группе;
3. обеспечение ресурсами – производство и распределение пищи, одежды, орудий труда, оружия и т.п.

На начальной стадии управление носило индивидуальный, если так можно выразиться, персоналистский, характер, т.е. руководство деятельностью группы первобытных людей осуществлялось одним человеком – главой рода или вождем племени.

С развитием общества и постепенным усложнением выполняемых им функций, возникает объективная необходимость разделения управленческого труда. Как правило, подобное разделение труда осуществлялось способом, который можно обозначить термином «функциональная дифференциация».

Функциональная дифференциация предполагает обособление различных видов управленческого труда по функциональному признаку. У главы общества (вождя или царя) появляется ряд помощников, каждый из которых выполняет свою, четко определенную функцию: военачальники, верховные жрецы, казначеи и т.п.

В конечном итоге процесс функциональной дифференциации приводит к возникновению первых древних государств, которые преимущественно были рабовладельческими. Ученые датируют этот период седьмым тысячелетием до нашей эры. Хотя первые документальные свидетельства существования государственности и соответственно методов и форм государственного управления относятся лишь к пятому тысячелетию до нашей эры.

К рабовладельческому периоду развития относятся и первые попытки зафиксировать и систематизировать знания об управлении. В древнеегипетском манускрипте «Поучение Птаххотепа» (2000-1555 гг. до н.э.) содержатся советы и рекомендации к искусству управления, не потерявшие своей актуальности и в настоящее время.

Особое внимание вопросам управления уделяли древние греки. Обосновывая необходимость специализации труда, Платон утверждал, что человек не может одинаково хорошо работать и по камню, и по железу, и по дереву. Он определял управление как науку об общем питании людей и считал, что оно должно базироваться на всеобщих разумных законах.

<sup>6[6]</sup> Маркс К., Энгельс Ф. – Соч. Т.23. с. 342

Сократ рассматривал управление как особую сферу человеческой деятельности, главной целью которой является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

Переходным этапом от рабовладельческого к феодальному способу управления государством по праву можно считать общественный строй, существовавший у викингов в конце первого тысячелетия н.э. Низший слой общества у древних скандинавов составляли рабы, или сервы. Они выполняли самую грязную работу на фермах своих хозяев.

На следующей ступеньке общественной иерархии находились карлы, или свободные крестьяне, которые нанимались на работу к землевладельцам или другим хозяевам, а иногда владели собственными клочками земли. К этому же классу принадлежали ремесленники, рыбаки, корабельцы, мелкие торговцы и наемные солдаты.

Владельцы больших угодий принадлежали к верхушке общества. Их называли ярлами, или князьями. Самые амбициозные из этих вождей мечтали о королевской короне. Добиться успеха они могли либо, скопив достаточное количество серебра, либо завербовав войско для расширения сферы своего влияния.

Периодически землевладельцы всех категорий собирались на местные ассамблеи. Здесь избирали местных вождей, принимали законы и установления, касающиеся собственности, кражи овец или кровной мести.

Более продвинутую форму общественного устройства можно наблюдать в средневековых европейских государствах.

Место рабов здесь занимают крепостные крестьяне, которые, как правило, имеют в пользовании собственные участки земли. Да и сама структура государственного управления более жестко регламентирована и централизована.

В целом в эпоху средневековья теория управления развивалась слабо. В основном это сводилось к обмену опытом между правителями, религиозными деятелями и военачальниками.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес выдающийся итальянский государственный и политический деятель конца XV – начала XVI вв. Никколо Макиавелли. В своих исследованиях он уделял большое внимание проблемам формирования стиля работы руководителя, организации его труда, взаимоотношений руководителей и подчиненных<sup>717</sup>.

Становым хребтом феодального общества было натуральное хозяйство, основанное на подневольном, низкопроизводительном труде крепостных крестьян. Этот факт далеко не способствовал развитию производительных сил.

Переворот в производственных отношениях, связанный с промышленной революцией середины XVIII в., привел к значительным изменениям в теории и практике управления. С этого времени развитие экономики осуществляется настолько интенсивно, что в рамках капиталистического этапа развития управления уже сегодня можно выделить целых четыре принципиально отличающихся друг от друга периода.

Первый период получил название «промышленный капитализм». Это была эпоха специалистов по управлению производством. Среди теоретиков и практиков преобладало мнение, что только неограниченная здоровая конкуренция без вмешательства со стороны государства, способна гарантировать нормальное функционирование экономики и обеспечить общество всеми необходимыми ресурсами, товарами и услугами. Недостаток такого подхода заключается в недостаточно внимательном отношении к финансовым аспектам бизнеса. Этот недостаток был устранен в течение второго периода развития капиталистического управления.

Второй период (1890-1933) обычно обозначают термином «финансовый капитализм». В это время доминировал финансист, который, не принимая непосредственного участия в процессе производства, был сосредоточен на управлении финансовыми ресурсами. основополагающим стал принцип социального дарвинизма, утверждающий, что естественный отбор в социальной сфере является наилучшим способом достижения материального благополучия для общества в целом. В последствии злоупотребления финансовыми магнатами приняли настолько крайние формы, что для устранения их антисоциальных последствий потребовалось срочное вмешательство государственной власти.

Третий период (1933-1950) носит название «национальный капитализм». Он характеризуется разработкой и реализацией большого числа правительственных программ в социальной и экономической области. Эта особенность характерна и для настоящего времени. Она выражается в деятельности правительства по регулированию развития и функционирования

---

<sup>717</sup> Бурлацкий Ф.М. Загадки и урок Никколо Макиавелли. – М.: Молодая гвардия, 1978.

национальной экономики и поддержанию необходимого равновесия между частным и государственным сектором народного хозяйства.

Четвертый, современный период капиталистического этапа развития управления (с 1950г. по настоящее время), известный как «управленческий капитализм», характеризуется широким распространением коллегиального управления. Все реже принимаются индивидуальные решения, связанные с предпринимательским риском. В крупных корпорациях все ключевые вопросы решаются совместными усилиями собственников (собрание учредителей) или управляющих (совет директоров).

## Выводы

- Организация и управления тесным образом связаны между собой, но в то же время представляют собой самостоятельные понятия и явления.
- Необходимость в организации возникает тогда, когда поставленная цель превосходит возможности одного отдельно взятого индивида. Необходимость в управлении появляется, когда люди, выполняющие одну работу (идущие к одной цели) теряют возможность самостоятельно координировать свои действия.
- Организация представляет собой более древнее понятие и является основной объективной предпосылкой возникновения управления. Вследствие этого, организация может существовать без управления, а управление без организации – нет.
- Для изучения практики управления в наибольшей мере подходит теория управленческих революций, позволяющая выделить пять основных этапов в развитии управления.
- История развития менеджмента как науки включает в себя четыре этапа, каждому из которых соответствует определенная школа управления. Основными школами управления являются: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа психологии и человеческих отношений, количественная школа.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем состоит отличие понятий «организация» и «управление»? Какое из них первично, а какое вторично?
2. Охарактеризуйте пять управленческих революций. Раскройте их сущность и специфику.
3. Какие школы управления сформировались в процессе развития менеджмента как науки?
4. В чем состоит сущность учения Тейлора?
5. Раскройте содержание теории администрации Файоля.
6. Охарактеризуйте школу психологии и человеческих отношений.
7. Какие основные направления включает в себя количественная школа?
8. В чем состоит смысл социального подхода к изучению истории управления?

## Тема III Целевой подход к управлению

### 3.1 Миссия организации и факторы ее определяющие

Предназначение фирмы в условиях постоянно меняющейся внешней среды является миссией фирмы. Миссия фирмы определяется её руководством и реализуется через её стратегию.

Определение миссии вновь создаваемой организации является основным и наиболее сложным этапом процесса организационного проектирования. От того, насколько корректно сформулирована миссия, во многом зависит эффективность функционирования и динамика развития любого предприятия.

На формирование и развитие миссии оказывают существенное влияние следующие факторы:

1. Собственники фирмы.
2. Сотрудники.
3. Покупатели.
4. Деловые партнёры.
5. Внешняя среда организации.

Миссия способствует созданию определенной корпоративной культуры организации. Ее значение велико по следующим причинам.

Во-первых, потому, что в организации должны приниматься только такие решения, которые реализуют её цели функционирования.

Во-вторых, во избежание деятельности, которая мешает достижению целей функционирования, глобальная цель, т.е. миссия, должна быть доведена до каждого руководителя и исполнителя.

Миссия фирмы всегда крайне индивидуальна. Общие положения, применимые к любой организации не имеют стратегической управленческой ценности. Содержание миссии отделяет конкретную фирму от общего числа других организаций и наделяет ее собственными отличительными чертами, характеризующими специфику деятельности и парадигму развития.

Основным заблуждением менеджеров при разработке миссии организации является ее формулирование в терминах прибыли. Ведь прибыль представляет собой исключительно экономический результат деятельности компании, который не дает представления ни о сфере деятельности, ни о социальной значимости предприятия. Миссии, ориентированные только на получение прибыли, не дают возможности отличить одно предприятие от другого.

Правильно сформулированная миссия фирмы должна давать представление о трех основных аспектах:

1. Сфера бизнеса, в которой работает компания;
2. Предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом;
3. Возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

Рассмотрим примеры формулирования миссий ведущих компаний мира, функционирующих в разнообразных сферах бизнеса.<sup>8[8]</sup>

Ведущая канадская алюминиевая компания Alcan использовала такой стиль изложения миссии: «Компания Alcan намерена стать самой диверсифицированной и инновационной алюминиевой компанией в мире. Чтобы добиться этого, Alcan будет первой глобально ориентированной компанией, производящей продукцию наивысшего качества и по самым низким ценам в выбранной ей сфере алюминиевого бизнеса; компанией, обладающей значительными ресурсами, которые будут направлены на создание совокупности новых предприятий с более быстрым ростом и более высокими прибылями».

Thermo Electron Corp. использовала следующее определение своей миссии: «Thermo Electron Corp. разрабатывает, производит и реализует аналитические и контрольные приборы, альтернативные источники энергии, низкоэмиссионные системы внутреннего сгорания, оборудование по переработке макулатуры и производству бумаги, биомедицинские продукты. Компания также обслуживает силовые установки и обеспечивает научные исследования и анализ окружающей среды, уничтожает отходы, выплавляет и обрабатывает металл. Компания проводит исследования и разрабатывает идеи в нетрадиционных сферах, таких как лазерная технология и энергетическая трансформация».

Times Mirror Corp. описывает масштабы своего бизнеса широко, но в беспристрастно лаконичном стиле: «Times Mirror Corp. – информационная компания, связанная в основном с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, а также владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами».

Особое место в менеджменте отводится формулированию миссии для ключевых функциональных подразделений. Рассмотрим три основных примера таких миссий:<sup>9[9]</sup>

1. Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании через подготовку руководителей, создание высокоэффективных коллективов и увеличение потенциальных возможностей каждого служащего.
2. Миссией отдела, который занимается претензиями, является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, выплачиваемых компенсаций и заявлений по поводу порчи имущества, что достигается посредством использования конкурентоспособных инструментов сдерживания роста стоимости претензий, предотвращение убытков и программ контроля.
3. Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества посредством превентивных предупредительных мер и проведение расследований.

Содержание миссии реализуется на практике посредством постановки и достижения целей функционирования организации.

---

<sup>8[8]</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, с.с. 53-54.

<sup>9[9]</sup> Там же с. 55.

### 3.2 Понятие и структура целей функционирования

С точки зрения целевого подхода управление рассматривается как система, ориентированная на достижение определенных целей. Именно цели, стоящие перед системой управления, являются отправной точкой планирования и осуществления деятельности предприятия.

Цели, стоящие перед фирмой, принято называть целями функционирования. Их назначение велико:

- Во-первых, потому, что в организации должны приниматься только такие решения, которые реализуют её цели функционирования.

- Во-вторых, во избежание деятельности, которая мешает достижению целей функционирования, глобальная цель должна быть доведена до каждого руководителя и исполнителя.

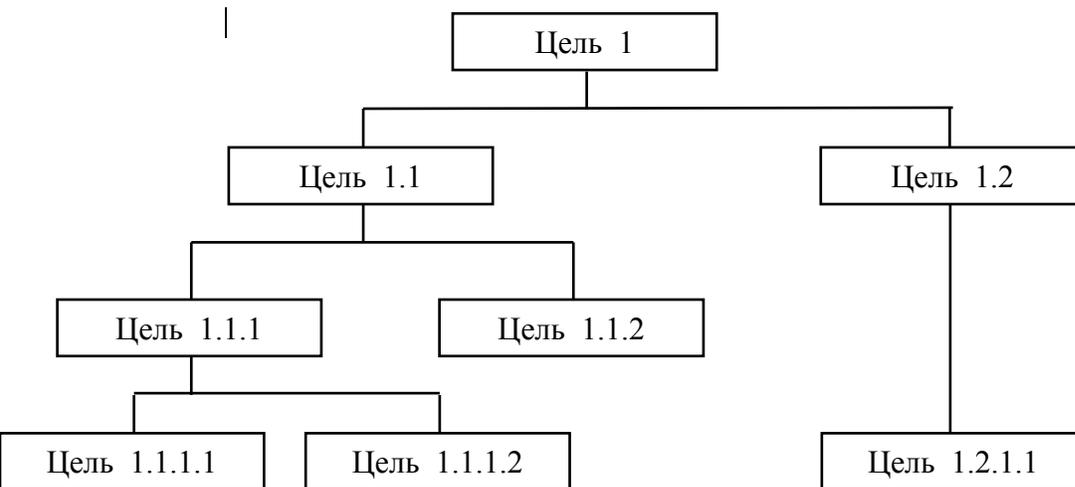
Цели функционирования подразделяются на качественные и количественные. Количественные цели могут быть оценены в едином эквиваленте, а для оценки качественных целей необходимо применение метода экспертных оценок.

Кроме того, каждая фирма фиксирует свое состояние в будущем в виде краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Краткосрочными считаются цели сроком реализации до одного года. К среднесрочным относятся цели, которые можно достичь в период от одного до трех лет. Цели, для достижения которых необходим период, превышающий три года, считаются долгосрочными. Максимальный срок достижения долгосрочных целей обычно колеблется в промежутке от пяти до пятнадцати лет.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей.

Дерево целей представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи (см. рис. 3.1).

Рис. 3.1 Дерево целей



Построение дерева целей по праву можно

считать подготовительным этапом планирования. В менеджменте дерево целей играет ту же роль и выполняет те же функции, что и алгоритм программы в кибернетике. Еще из курса средней школы всем известно, что для написания компьютерной программы целесообразно предварительно составить ее алгоритм, т.е. графически отобразить последовательность осуществления всех необходимых логических операций. Это позволяет программисту более четко представить общую картину составляемой программы и избежать возможной путаницы и дублирования команд. Разумеется, при составлении элементарных программ, всю последовательность команд которых легко может удержать в голове один человек, такой предварительный этап как составление алгоритма можно опустить.

Аналогичным образом обстоят дела и с деревом целей. Если менеджер имеет дело с небольшой организацией, осуществляющей несложные виды деятельности, то при составлении планов дерево целей можно не строить. Однако планирование деятельности крупных компаний, в особенности транснациональных корпораций, имеющих развернутую сеть дочерних предприятий, филиалов и представительств, составление дерева целей объективно необходимо.

### 3.3 Задачи организации и способы их разработки

Для более детальной проработки целей функционирования необходима разработка задач деятельности организации. Процесс постановки задач представляет собой формулирование в письменной, устной или иной форме ожидаемых результатов деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

К содержанию конкретных управленческих задач обычно предъявляются следующие требования:

- соответствие целям функционирования организации;
- простота формулировки и изложения;
- согласование с нижестоящими руководителями и исполнителями;
- закрепление в письменной форме;
- реализм, т.е. задача должна быть реально достижимой.

Сформулированные задачи должны быть упорядочены в порядке их приоритетности. В этом плане выделяют задачи высшего, среднего и низшего приоритета. К задачам высшего приоритета относятся задачи, которые необходимо решить любой ценой. В число задач среднего приоритета входят задачи, которые должны быть решены. Задачами низшего приоритета считаются задачи, которые хорошо было бы решить.

Для каждой задачи составляется список действий, необходимых для ее решения. Перечень таких действий оформляется в виде составления плана-графика, который устанавливает предельные сроки их выполнения. В большинстве случаев подобные планы-графики составляются для того, чтобы работа была выполнена четко в намеченные сроки. Однако они выполняют и еще одну немаловажную функцию, а именно побуждают работника более ответственно относиться к поставленной задаче. Ведь в случае отсутствия графика, разбивающего работу на конкретные этапы, исполнители просто не будут знать, что от них ожидает руководство. В подобной ситуации резко возрастает вероятность того, что некоторые задания вообще не будут выполнены.

Процедура составления графика выполнения работ обычно включает в себя следующие основные этапы:<sup>10[10]</sup>

1. Разбить каждый шаг программы на ряд последовательных событий и стадий, которые могут быть представлены следующим образом:

- а) исследование ситуации;
- б) представление руководству предложений;
- в) подготовка опытно-испытательного проекта нового режима работы;
- г) оценка результатов эксперимента;
- д) доклад руководству результатов эксперимента;
- е) переход на новый режим работы.

2. Определить сколько времени понадобится на выполнение каждой стадии работы. Время выполнения работы на каждой стадии должно быть установлено в календарных днях с учетом возможных незапланированных задержек и простоев.

3. Определить, какие шаги должны выполняться последовательно, а какие могут осуществляться параллельно.

4. Разработка общего календарного графика.

5. Уточнение составленного графика работы посредством включения в него дополнительных мероприятий.

Среди работ по составлению графиков функционирования чаще всего преобладает планирование текущей работы, этапы которой нередко повторяются с ежедневной, еженедельной или ежемесячной периодичностью. Применение календарного графика позволяет регламентировать, отслеживать и контролировать все эти виды деятельности.

#### Выводы

Основу целевого подхода составляет разработка представлений о миссии, целях и задачах функционирования организации.

<sup>10[10]</sup> Таможенный менеджмент: Учебное пособие/ Н.М. Блинов, С.И. Съедин. – М.: РИО РТА, 1996, с. 50

- Предназначение фирмы в условиях постоянно меняющейся внешней среды является миссией фирмы. Миссия фирмы определяется её руководством и реализуется через её стратегию.
- На формирование и развитие миссии оказывают существенное влияние следующие факторы: собственники фирмы, сотрудники, покупатели, деловые партнёры, внешняя среда организации.
- Правильно сформулированная миссия фирмы должна давать представление о трех основных аспектах: сфера бизнеса, в которой работает компания; предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом; возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.
- Цели, стоящие перед фирмой, принято называть целями функционирования.
- Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей, которое представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи.
- Для более детальной проработки целей функционирования необходима разработка задач деятельности организации.
- Процесс постановки задач представляет собой формулирование в письменной, устной или иной форме ожидаемых результатов деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.
- Сформулированные задачи должны быть упорядочены в порядке их приоритетности. В этом плане выделяют задачи высшего, среднего и низшего приоритета. К задачам высшего приоритета относятся задачи, которые необходимо решить любой ценой. В число задач среднего приоритета входят задачи, которые должны быть решены. Задачами низшего приоритета считаются задачи, которые хорошо было бы решить.
- Для каждой задачи следует составлять список действий, необходимых для ее решения. Перечень таких действий оформляется в виде составления плана-графика, который устанавливает предельные сроки их выполнения.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

9. Что такое миссия организации?
10. Какие факторы влияют на формирование миссии?
11. Какие аспекты должна затрагивать миссия организации?
12. Дайте определение целей функционирования.
13. Каким образом могут классифицироваться цели организации?
14. Что такое дерево целей?
15. Какие требования предъявляются к содержанию управленческих задач?
16. Каким образом подразделяются управленческие задачи в зависимости от их приоритета?

## **Тема IV Системный подход в менеджменте**

### **4.1 Понятие организации в менеджменте. Характеристика организации как системы**

Организация представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения определенной цели.

Организация появляется тогда, когда поставленная цель превосходит возможности одного отдельно взятого человека. Как правило, каждая организация имеет несколько целей, для достижения которых требуется достижение промежуточных целей, поэтому в организации можно выделить множество систем.

Любая система характеризуется тремя основными элементами (см. рис. 4.1):

1. Вход в систему (поступающие ресурсы).
2. Процесс преобразования ресурсов в продукт.
3. Выход из системы (продукт).

Рис. 4.1 Основные элементы системы

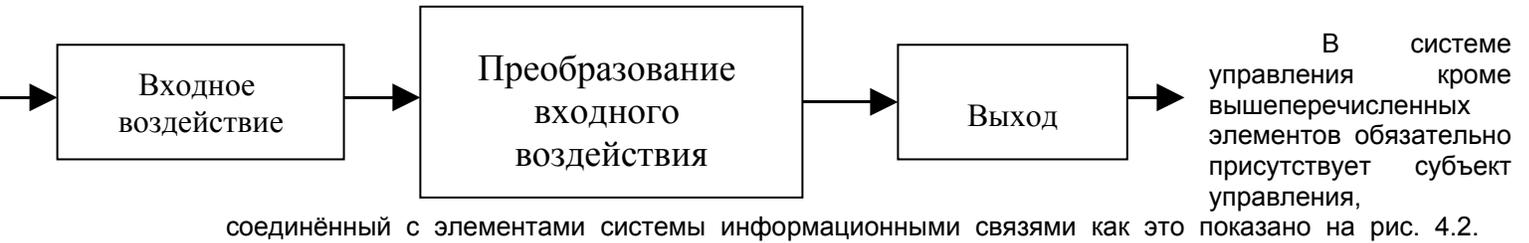
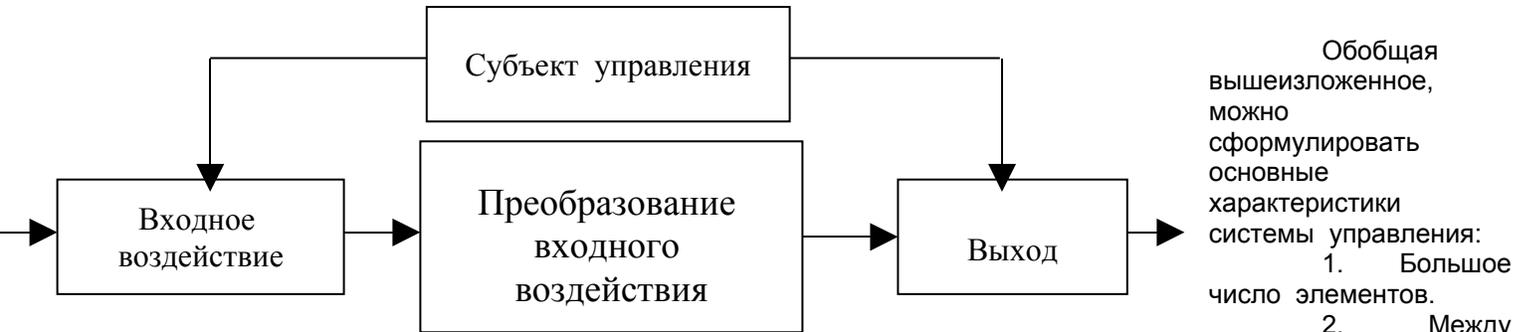


Рис. 4.2 Система управления



элементами циркулируют не только вещество и энергия, но и информационные сигналы.

3. Наличие нескольких целей.
4. Несколько уровней и способов достижения этих целей.
5. Несовпадение интересов различных групп субъектов.

#### 4.2 Внутренняя и внешняя среда организации

Сферу деятельности любой организации можно разделить на две основные среды: внутреннюю и внешнюю.

Внутреннюю среду организации составляет все её элементы, а также связи и отношения между этими элементами в процессе управления организацией.

Внешнюю среду организации можно разделить на среды прямого и косвенного воздействия.

В среде прямого воздействия главное – это рынок и законы, его регулирующие.

К среде прямого воздействия относятся:

- поставщики;
- профсоюзы;
- потребители;
- конкуренты;
- законы и государственные органы.

К среде косвенного воздействия относятся:

- международные события;
- НТП;
- политические факторы;
- состояние экономики страны;
- социокультурные факторы.

Важно помнить, что предприятие и рынок представляют собой две различные формы координации экономической деятельности. Внутри предприятия отсутствуют рыночные отношения. Их можно лишь имитировать для повышения эффективности производства.

#### 4.3 Понятие системного подхода

Системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как: люди, структура; задачи и технологии, которые ориентированы на достижение определенной цели.

Главное в системном подходе – это разработка и использование представлений о целостности систем.

Познать целое, значит, раскрыть его:

- сущность и специфику;
- состав количественные и качественные характеристики элементов;
- структуру;
- функции элементов и их влияние на функцию целого;
- интеграционные факторы, обеспечивающие целостность системы;
- историю данного целого.

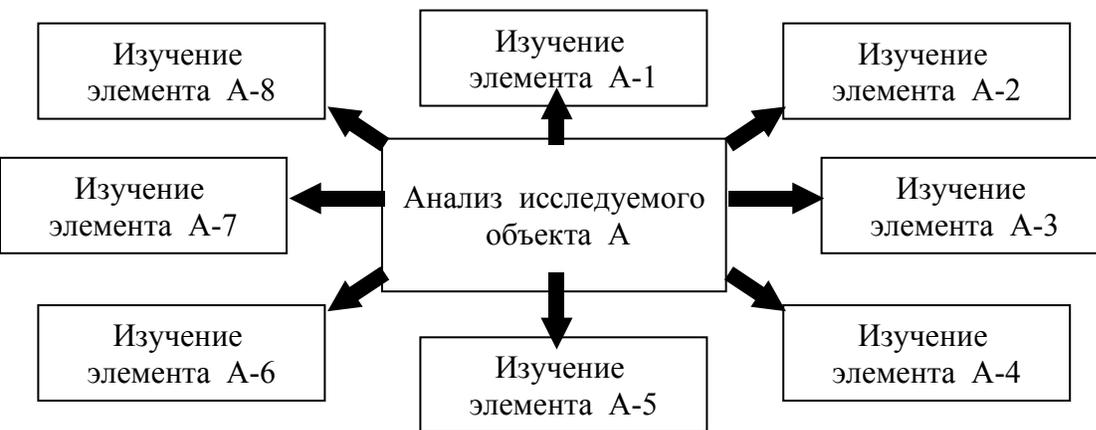
#### 4.4 Системный анализ и синтез

Важными элементами системного подхода являются системный анализ и синтез.

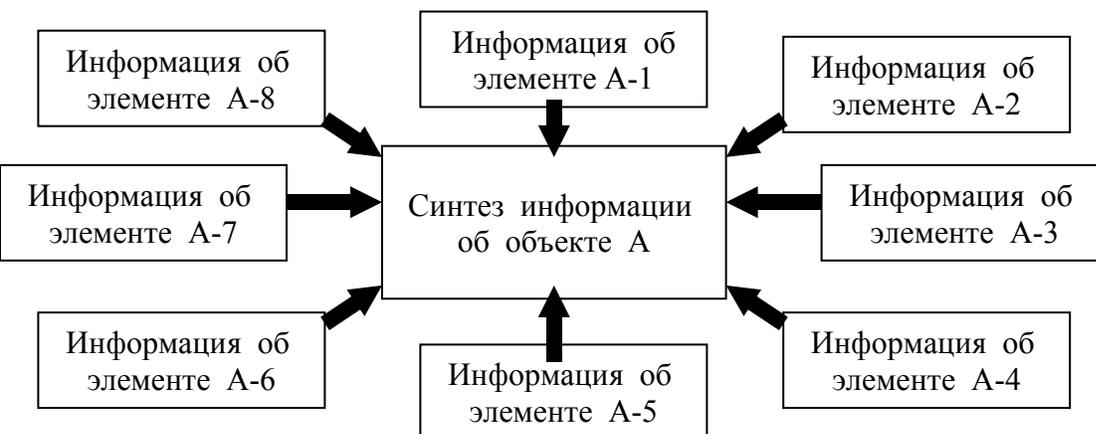
**Анализ** представляет собой изучение качеств, свойств и характеристик исследуемого объекта посредством его условного разделения на отдельные составные части.

В свою очередь, **синтез** состоит в обобщении информации об отдельных составляющих и формировании совокупности информационных данных об объекте исследования в целом. Механизм действия анализа и синтеза представлен на рис. 4.3.

**Рис. 4.3 Механизмы действия анализа и синтеза**  
а) механизм действия анализа



б) механизм действия синтеза



Основу системы управленческого анализа и синтеза составляет **метод постепенного**

**приближения**, подробно описанный Э.А. Смирновым<sup>11[11]</sup>. Этот метод включает в себя четыре уровня.

Первый уровень: предварительный анализ с позиций стороннего наблюдателя. Подобный анализ обычно осуществляется консультантами или представителями родственных организаций.

К документам, необходимым для проведения анализа на данном уровне относятся:

<sup>11[11]</sup> Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, с. 222-223

- учредительный договор или решение единственного учредителя;
- учетная политика предприятия;
- бухгалтерский баланс;
- документы налоговой отчетности;
- бизнес-план
- организационная структура управления.

В результате проведения анализа разрабатываются общие рекомендации системного характера.

Второй уровень предполагает проведение так называемой «мозговой атаки» на совещании ведущих специалистов организации.

Для этого необходимы следующие документы:

- перечень основных нерешенных вопросов;
- предварительные рекомендации каждого из специалистов относительно способа решения вышеупомянутых вопросов.

Результирующим документом является перечень согласованных с консультантом ответов на поставленные вопросы.

На третьем уровне осуществляется создание группы развития предприятия и формирование стратегии.

Необходимые документы:

- распоряжение руководителя о создании группы развития организации;
- план обучения группы развития;
- основные отчеты организации.

Основным результатом деятельности группы развития является разработка и реализация мероприятий по совершенствованию экономической, финансовой и технологической политики предприятия.

Четвертый уровень управленческого анализа и синтеза предполагает постоянную работу группы развития в качестве нового структурного подразделения организации.

Требуемые документы:

- текущие отчетные документы о деятельности организации;
- бизнес-план;
- результаты маркетинговых исследований.

Результирующими документами являются скорректированный бизнес-план, а также рекомендации по совершенствованию системы производства и управления.

## **Выводы**

С точки зрения системного подхода организация представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения определенной цели.

Как правило, каждая организация имеет несколько целей, для достижения которых требуется достижение промежуточных целей, поэтому в организации можно выделить множество систем.

Любая система характеризуется тремя основными элементами: вход в систему (поступающие ресурсы), процесс преобразования ресурсов в продукт, выход из системы (продукт). В системе управления кроме вышеперечисленных элементов обязательно присутствует субъект управления, соединённый с элементами системы информационными связями.

Сферу деятельности любой организации можно разделить на две основные среды: внутреннюю и внешнюю.

Внутреннюю среду организации составляет все её элементы, а также связи и отношения между этими элементами в процессе управления организацией.

Внешнюю среду организации образуют все элементы, находящиеся за пределами организации и оказывающие прямое или косвенное влияние на эффективность ее деятельности.

□ Предприятие и рынок представляют собой две различные формы координации экономической деятельности. Внутри предприятия отсутствуют рыночные отношения. Их можно лишь имитировать для повышения эффективности производства.

□ Важными элементами системного подхода являются системный анализ и синтез. Анализ представляет собой изучение качеств, свойств и характеристик исследуемого объекта посредством его условного разделения на отдельные составные части. В свою очередь, синтез состоит в обобщении информации об отдельных составляющих и формировании совокупности информационных данных об объекте исследования в целом.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Дайте определение организации.
2. Какова основная предпосылка возникновения организации?
3. Какие основные элементы должна включать в себя любая система?
4. Чем выделяются системы управления из общего числа систем?
5. Перечислите основные отличительные черты систем управления.
6. Чем отличаются друг от друга внешняя и внутренняя среда организации?
7. Какие элементы включает в себя среда прямого воздействия?
8. Перечислите основные элементы, образующие среду косвенного воздействия.
9. Какое требование предъявляет системный подход к руководителям организаций?
10. В чем состоит сущность представления о целостности систем?
11. Раскройте механизм действия системного анализа и синтеза.
12. На чем основан метод постепенного приближения?

## **Тема V. Основные положения процессного подхода к управлению**

### **5.1 Понятие и сущность процессного подхода.**

#### **Технология управления**

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Основу системного подхода составляет технология управления.

Технология управления – это приёмы, способы и порядок осуществления процесса управления.

В процессе любой технологии предмет труда преобразуется в продукт труда посредством применения средств труда, приводимых в действие рабочей силой.

С точки зрения технологии управления предмет труда – это информация, обеспечивающая принятие управленческих решений. Продукт труда – это управленческие решения. Средства труда – это знания и опыт менеджера. Рабочая сила – интеллектуальная и физическая энергия руководителя.

### **5.2 Природа и состав функций менеджмента**

В наиболее общем виде функция управления представляет собой обособленный однородный вид деятельности, направленной на достижение целей функционирования организации. Из приведенного выше определения следует, что понятие «функции управления» является достаточно емким и охватывает практически все виды управленческой деятельности, а также раскрывают содержание и сущность этой деятельности на всех уровнях управления.

Основной предпосылкой возникновения функций управления является функциональное разделение управленческого труда.

Большинство исследователей подразделяют функции менеджмента на общие и специальные. При этом под общими функциями менеджмента понимаются функции, образующие управленческий цикл и отражающие специфику управленческого труда вне зависимости от характера и специфики деятельности организации.

В качестве примера общих функций менеджмента можно назвать исследование внешней среды, планирование, организацию, регулирование, учет, контроль, а также анализ проблем и принятие решений.

К специальным функциям управления относятся функции, определяющиеся спецификой деятельности управляемого объекта. Например, для управления промышленным предприятием

характерны такие функции управления как управление основным и вспомогательным производством, оперативное управление, управление технической и технологической подготовкой производства, управление трудом, заработной платой и реализацией готовой продукции.

Помимо общих и специальных функций управления можно выделить еще и смешанные функции, такие как планирование выпуска готовой продукции, контроль хода производства, организация сбыта продукции и т.п. Такой способ классификации управленческих функций тесно связан не только со спецификой деятельности управляемого объекта, но и с самим объектом.

К примеру, если специальные функции управления промышленным предприятием присутствуют в процессе управления практически любым промышленным объектом, то смешанные функции, как правило, неразрывно связаны с конкретным предприятием и не могут быть без изменений перенесены на другой объект.

Достаточно часто применяется классификация функций в зависимости от уровня управления. В этом плане можно выделить функции управления корпорацией, предприятием, структурным подразделением, отдельными работниками.

Для изучения функций менеджмента наиболее оптимальным представляется применение способа классификации функций управления в зависимости от времени их действия. С этой точки зрения все функции управления можно разделить на две группы. К первой группе относятся последовательные функции, которые осуществляются дискретно (т.е. повторяются через определенные промежутки времени), последовательно сменяя друг друга. Вторую группу образуют непрерывные функции, выполнение которых осуществляется постоянно в течение всего периода управления предприятием.

В качестве примера последовательных функций менеджмента можно назвать маркетинг, планирование, организацию, мотивацию, регулирование, учет, контроль и оценку эффективности деятельности организации.

К непрерывным функциям в первую очередь относятся принятие управленческих решений и управление конфликтами и стрессами.

Последовательные и непрерывные функции менеджмента неразрывным образом связаны между собой и в своей совокупности образуют содержание управленческой деятельности, дифференцированной по различным признакам. Например, чтобы выполнить одну из последовательных функций, необходимо осуществить весь комплекс непрерывных функций в части, касающейся этой последовательной функции. Аналогичным образом обстоит дело и с непрерывными функциями управления. Для того чтобы реализовать одну из них, необходимо выполнить все последовательные функции, но только в части, касающейся этой непрерывной функции.

## 5.3 Характеристика последовательных функций менеджмента

### 5.3.1 Маркетинг

Понятие маркетинг стало широко применяться в системе управления предприятиями со второй половины 50-х годов, придя на смену ориентации руководства предприятий на производство и сбыт продукции. Первоначально под **маркетингом** понималась система внутрифирменного управления, ориентированная на изучение и учет потребностей рынка. Иными словами основу концепции маркетинга состояла в организации производства тех видов продукции или оказания тех видов услуг, которым заранее обеспечен сбыт.

Основное преимущество подобного подхода состояло в использовании комплексных методов формирования спроса и стимулирования сбыта, что гарантировало руководству фирмы достижение определенного уровня прибыли и рентабельности. Однако такая ориентация бизнеса способствовала формированию в обществе такого негативного явления как иррациональное потребительство, т.е. стремления к удовлетворению своих потребностей любыми средствами без учета необходимости рационального использования природных ресурсов. Проблемы защиты окружающей среды отводились на второй план либо вообще не рассматривались.

Реакцией на вышеуказанный недостаток явилось появление и развитие в 80-е годы теории социально-этического маркетинга. **Социально-этический маркетинг** также ориентирован на удовлетворение запросов потребителей, но исходя из необходимости рационального и бережного использования природных ресурсов.

И обычный и социально-этический маркетинг объединяет то, что они являются инструментом управления и средством повышения эффективности функционирования исключительно коммерческих организаций, осуществляющих свою деятельность исключительно с

целью получения прибыли. Однако со второй половины 90-х годов приемы и методы маркетинга стали широко применяться и некоммерческими организациями в процессе исследования состояния внешней среды. Такой маркетинг называют некоммерческим.

**Некоммерческий маркетинг**, как правило, осуществляется органами федеральной, региональной и местной государственной власти, а также общественными, религиозными и благотворительными организациями. Его основной целью является выявление среди крупных слоев населения спроса на социальные услуги, такие как обеспечение соблюдения общественного порядка, защита жизни и здоровья граждан, образование, культура и т.п.

Основными целями некоммерческого маркетинга являются:

- приведение деятельности органов государственной власти, общественных, религиозных и благотворительных организаций в соответствие с потребностями социальных групп населения, выступающих в качестве объекта указанной деятельности;

- обеспечение более рационального и оптимального распределения социальных и иных услуг;

- формирование позитивного общественного мнения в отношении конкретных программ, социальных институтов, государственных и общественных деятелей и т.п.

При этом следует помнить, что некоммерческие организации, к которым относятся органы государственной власти и общественные объединения, в целях повышения эффективности своей деятельности могут осуществлять не только некоммерческий, но и коммерческий маркетинг. Например, в процессе реализации товаров, конфискованных в результате проведения правоохранительными и контролирующими органами оперативных мероприятий.

В этом плане особый смысл приобретает таможенный маркетинг. В результате проведения в России рыночных преобразований, вызвавших значительные изменения в социально-экономической и политической обстановке, возникла объективная необходимость в разработке и практическом осуществлении новых подходов к реализации товаров, обращенных в федеральную собственность. Ни у кого не вызывает сомнений, что такие подходы должны быть полностью основаны на принципах коммерческого маркетинга.

Помимо разделения видов маркетинга на коммерческие и некоммерческие их можно подразделять в зависимости от охватываемой сферы исследования. С этой точки зрения можно выделить внутренний и международный маркетинг.

**Внутренний маркетинг** включает в себя местные маркетинговые исследования, проводимые в рамках отдельного региона, и маркетинговые исследования, проводимые на территории всего экономического пространства отдельно взятого государства.

В структуру **международного маркетинга** входят экспортоориентированный, многонациональный и глобальный маркетинг.

**Экспортоориентированный маркетинг** предполагает проведение организацией исследований состояния внешней среды за пределами национального рынка той страны, где это фирма зарегистрирована и фактически располагается. Указанный вид маркетинга применяется в целях стимулирования экспорта товаров, услуг, технологий, прав использования объектов интеллектуальной собственности и т.п.

**Многонациональный маркетинг** связан с созданием дочерних предприятий, филиалов, структурных подразделений и представительств в различных странах мира. С коммерческой точки зрения этот процесс выражается в создании крупных транснациональных корпораций таких как «SONY», «SAMSUNG», «FORD» и др. В некоммерческой сфере это такие организации как «GREEN PEACE», Общество международного красного креста и т.п.

**Глобальный маркетинг** основан на предположении о том, что в перспективе станет возможным свободное перемещение по всему мировому рынку товаров, услуг, капитала, рабочей силы, информации и т.д.

С точки зрения ситуационного подхода, т.е. в зависимости от текущего состояния внешней среды, организации можно выделить восемь типов маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, реанимирующий, синхронный, поддерживающий, сдерживающий, противодействующий.

Основной целью **конверсионного маркетинга** является трансформирование негативного спроса на результаты деятельности организации (т.е. товары, услуги и т.д.) в позитивный. Негативный спрос имеет место в случаях, когда основная масса потребителей отрицательным образом относятся к конкретному виду товара или услуги. Формирование позитивного спроса предполагает разработку и осуществление такого плана маркетинга, который в состоянии гарантировать появление спроса на продукт деятельности конкретной организации.

**Стимулирующий маркетинг** применяется в случаях нулевого спроса на товар, т.е. безразличного отношения к нему потребителей.

**Развивающий маркетинг** используют в ситуациях, характеризующихся наличием потенциального спроса на товар. Осуществление развивающего маркетинга состоит в практической реализации потенциального спроса, т.е. превращении потенциального спроса в реальный.

**Реанимирующий маркетинг** заключается в восстановлении первоначальных объемов снизившегося по каким-либо причинам спроса на товар.

**Синхронный маркетинг** применяется в условиях колеблющегося спроса с целью стабилизации сбыта.

**Поддерживающий маркетинг** имеет место тогда, когда наблюдается полное соответствие уровня спроса уровню предложения.

**Сдерживающий маркетинг** применяется в ситуациях, когда спрос на товар в значительной степени превышает предложение. К этому виду маркетинга прибегают с целью профилактики формирования у потребителей негативного представления о возможностях организации.

**Противодействующий маркетинг** применяется с целью снижения объемов реализации товаров нерационального спроса. Таких как алкогольные напитки, табачные изделия, теле- и видеопродукция, пропагандирующая насилие и т.п.

Существенные изменения, произошедшие в последнее время в структуре общемирового и большинства национальных рынков, позволяют с полной уверенностью утверждать о существовании и развитии такой принципиально новой сферы обмена как **рынок управления**. В качестве основных сегментов указанного рынка можно выделить:

- рынок управленческих кадров;
- рынок управленческих технологий;
- рынок управленческих услуг;
- рынок управленческих консультаций.

Рынки управленческих кадров, технологий и консультаций существуют относительно давно, поэтому можно утверждать, что они практически полностью сформированы и их современное развитие носит эволюционный, экстенсивный характер.

Иначе обстоит дело с рынком управленческих услуг. Этот рынок как самостоятельная сфера обмена сформировался лишь в конце 90-х гг. и в настоящее время развивается достаточно бурно. Так, например, большинство американских промышленных компаний на сегодняшний день активно рассматривают возможность существенного сокращения своего среднего управленческого звена за счет привлечения независимых специалистов.<sup>12[12]</sup> Это позволит значительно сократить общезаводские и цеховые накладные расходы, тем самым значительно повысив ценовую конкурентоспособность готовой продукции.

Таким образом, **административный рынок**, или рынок управления, можно определить как одну из наиболее перспективных сфер современного рынка, в рамках которой формируется спрос и предложение на управленческие кадры, управленческие технологии, управленческие услуги и управленческие консультации.

Наличие обособленной и относительно независимой сферы рынка требует разработки новых приемов и способов ее изучения и использования. Именно эту задачу и призван, по нашему мнению, решить административный маркетинг.

Исходя из вышеизложенного, **административный маркетинг** представляет собой управленческую деятельность по изучению основных закономерностей формирования спроса и предложения на рынке управления с целью выявления и приобретения или разработки и продвижения наиболее качественных и перспективных продуктов, реализуемых на данном рынке.

Активное применение административного маркетинга в деятельности любой организации позволит в значительной мере повысит эффективность системы управления за счет выявления, привлечения и использования наиболее квалифицированных управленческих кадров и передовых управленческих технологий, а также более активного и рационального использования управленческих услуг и управленческого консультирования.

---

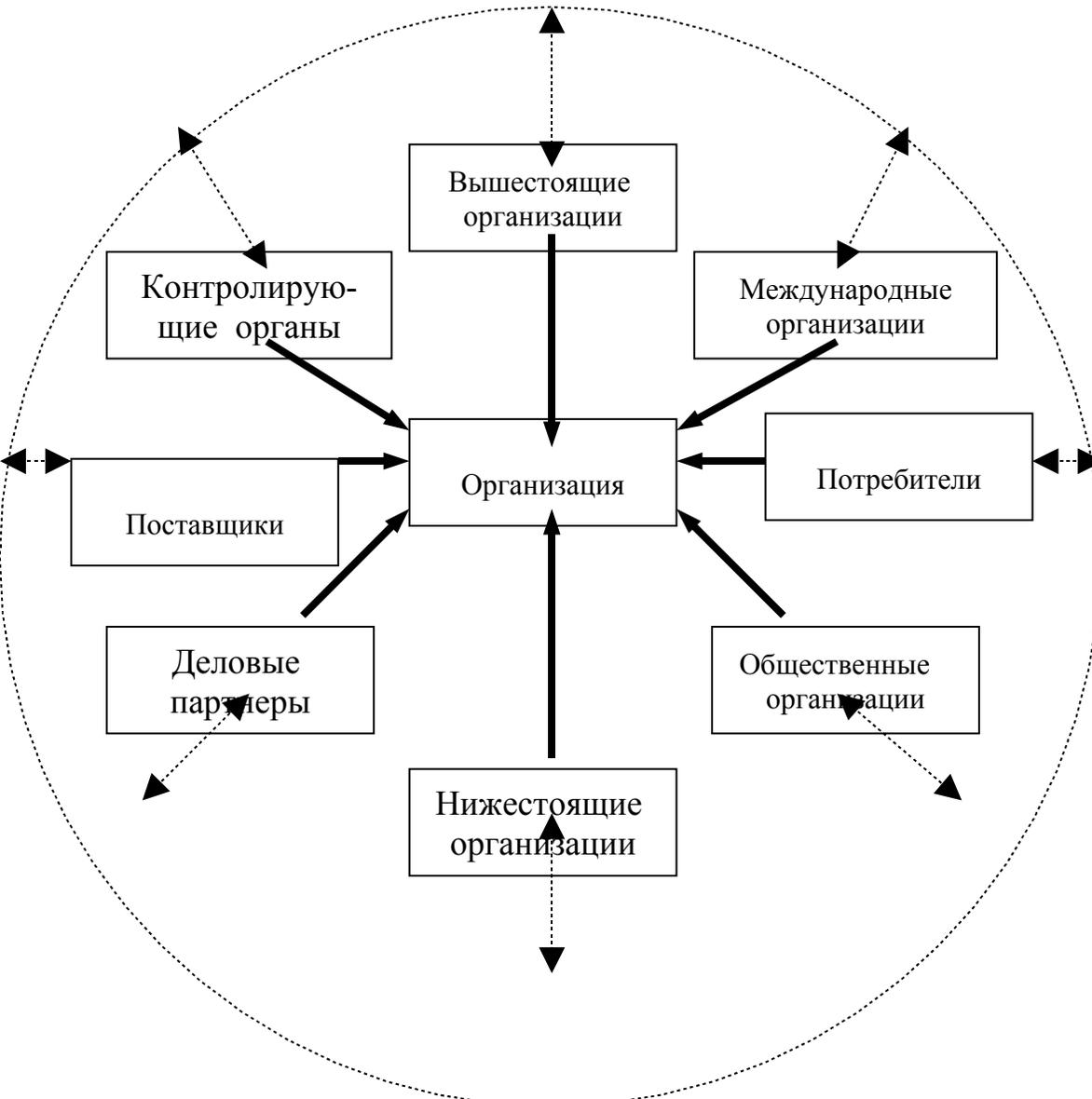
<sup>12[12]</sup> Международные экономические отношения: Учебник для вузов/ Е.Ф. Жуков, Т.И. Капаева, Л.Т. Литвиненко и др.; Под ред. проф. Е.Ф. Жукова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999, с. 218

Как вид управленческой деятельности маркетинг включает в себя две основные составляющие, а именно: исследование структуры внешней среды организации и определение состояния этой среды.

**Структуру внешней среды организации** образуют входящие в нее элементы и их взаимосвязи (см. рис. 5.1). К таким элементам прежде всего относятся поставщики, потребители, деловые партнеры, вышестоящие организации (в т.ч. материнские компании), нижестоящие организации (в т.ч. дочерние предприятия, представительства и филиалы), контролирующие органы, международные организации, общественные организации (профсоюзы, политические партии, общественные движения) и т.п.

Все вышеперечисленные элементы в совокупности оказывают существенное влияние на характер и эффективность деятельности любой организации, функционирующей в условиях демократического общественного строя и рыночных отношений.

**Рис. 5.1 Структура внешней среды организации**



Важное место в системе изучения внешней среды организации занимает сбор информации о текущем состоянии этой среды. С этой точки зрения можно выделить пять ситуаций, характеризующихся различной степенью информированности субъекта управления о состоянии внешней среды. К числу таких информационных ситуаций относятся детерминированная, умеренно детерминированная, детерминированно-стохастическая, умеренно-стохастическая и стохастическая.

**Детерминированная информационная ситуация** характеризуется наличием полной информации о состоянии внешней среды организации. В такой ситуации субъект управления имеет возможность с наибольшей точностью определить тенденции развития конъюнктуры рынка, адекватно и своевременно на них реагируя.

**Умеренно-детерминированная ситуация** проявляется в условиях наличия отдельных элементов неопределенности в структуре информационного обеспечения предприятия.

Для **детерминированно-стохастической информационной ситуации** характерна пограничная ситуация, когда руководство фирмы обеспечено необходимой для принятия управленческих решений информацией лишь на 50%.

**Умеренно-стохастическая ситуация** представляет собой ситуацию, при которой аппарат управления организации располагает лишь незначительной (менее 50%) долей необходимой информации о состоянии внешней среды.

**Стохастическая информационная ситуация** имеет место, когда субъект управления организации практически не располагает информацией о текущем состоянии внешней среды и о перспективах ее развития.

Информацию, получаемую и используемую при проведении маркетинговых исследований можно разделить на первичную и вторичную. **Первичная информация** собирается в процессе проведения конкретного исследования, а вторичной считается информация, полученная ранее для каких-либо других целей.

**Вторичная информация**, как правило, аккумулируется на предприятии в виде маркетинговой базы данных. Маркетинговая база данных представляет собой упорядоченный массив информации об основных элементах внешней среды организации и о характере взаимоотношений между этими элементами.

Для сбора первичной информации могут использоваться самые разнообразные методы. К числу таких методов относятся наблюдение, опрос, сбор статистических данных и проведение экспериментов.

В качестве инструментов, используемых для сбора первичной информации, могут быть названы анкеты и автоматические устройства.

Анкета представляет собой лист бумаги, содержащий перечень вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов. Этот инструмент отличается гибкостью и универсальностью и поэтому наиболее часто используется для сбора первичных данных.

При составлении анкет выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. Закрытые вопросы содержат перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. Ответы на открытые вопросы формулируются респондентом самостоятельно в произвольной форме.

Автоматические устройства применяются для сбора маркетинговой информации крайне редко. К таким устройствам относятся приборы, позволяющие по изменениям физиологических параметров испытуемого судить об изменении его интереса к тому или иному объекту (гальванометры), аппараты, позволяющие варьировать время демонстрации рекламного объявления от сотой доли секунды до нескольких секунд (тахистоскопы), аппараты, фиксирующие движения глаз испытуемого при восприятии им того или иного объекта, что приблизительно характеризует очередность и длительность концентрации потребителя.

Собранная в процессе проведения маркетинговых исследований информация имеет огромное значение для организации и является основой для составления текущих, среднесрочных и перспективных планов ее развития.

### 5.3.2 Планирование в системе менеджмента

Особое место в системе функций менеджмента занимает планирование. В наиболее общем виде **планирование** можно охарактеризовать как процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребности в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

Первым и наиболее важным этапом процесса планирования по праву можно считать определение целей функционирования организации, а также их распределение по уровням управления в виде построения дерева целей.

Вторым этапом планирования в системе менеджмента является постановка задач. Процесс постановки задач представляет собой формулирование в письменной, устной или иной форме ожидаемых результатов деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

Для каждой задачи составляется список действий, необходимых для ее решения, поэтому третьим этапом планирования является составление плана осуществления указанных действий, который устанавливает предельные сроки их выполнения. В большинстве случаев подобные планы-графики составляются для того, чтобы работа была выполнена четко в намеченные сроки. Однако они выполняют и еще одну немаловажную функцию, а именно побуждают работника более ответственно относиться к поставленной задаче. Ведь в случае

отсутствия графика, разбивающего работу на конкретные этапы, исполнители просто не будут знать, что от них ожидает руководство. В подобной ситуации резко возрастает вероятность того, что некоторые задания вообще не будут выполнены.

### 5.3.3 Организационная функция менеджмента

Как функция управления **организация** представляет собой вид управленческой деятельности, посредством которой система управления приспособливается для выполнения задач, сформулированных на этапе планирования.

В процессе организации разрабатывается система мер, регламентирующих деятельность аппарата управления, направленную на достижение целей функционирования. К таким мерам относятся:

- построение рациональной системы организации,
- формирование оптимальной структуры организации,
- обеспечение организации всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, человеческими, материальными, энергетическими и др.).

Разработка и построение рациональной системы организации предполагает определение числа, состава, а также количественных и качественных характеристик входящих в нее элементов. Основными элементами хозяйственной организации являются входящие в ее состав структурные подразделения, каждое из которых выполняет свою четко определенную функцию. Поэтому в основе построения рациональной системы организации лежит принцип функционального разделения труда.

Согласно указанному принципу, для формирования структуры любой организации необходимо сначала определить основные функции, которые эта организация должна осуществлять. Затем, для обеспечения выполнения каждой из выделенных функций формируются конкретные рабочие группы, т.е. основные элементы организации. На заключительном этапе формирования системы организации осуществляется ряд мероприятий, направленных на определение состава, количественных и качественных характеристик элементов.

Рассмотрим процесс формирования системы хозяйственной организации на элементарном примере. Допустим, нам необходимо разработать систему хозяйственной организации, занимающейся выпечкой и реализацией хлебобулочной продукции.

Для начала определим перечень действий (т.е. функций), которые эта организация будет выполнять. В этом плане можно выделить:

- материально-техническое снабжение;
- производство готовой продукции;
- сбыт готовой продукции;
- предоставление отчетности в государственные контролирующие органы.

Для выполнения функции материально-технического снабжения необходимо создания отдела или группы материально-технического снабжения.

Для осуществления выпуска готовой продукции необходимо наличие производственного участка или цеха.

Выполнение функции сбыта готовой продукции можно поручить отделу товаропродвижения.

И, наконец, предоставление отчетности в государственные контролирующие органы, должна обеспечивать бухгалтерия.

После этого необходимо определить состав и основные характеристики каждого из перечисленных элементов. Для этого необходимо разработать положения об этих структурных подразделениях, содержащие полный перечень их задач и полномочий. На основании положений рассчитывается штатная численность каждого подразделения, и определяются должностные полномочия каждого конкретного работника, которые в идеальном варианте должны быть закреплены в виде должностных инструкций.

На этом процесс разработки рациональной системы организации можно считать завершенным.

В рамках формирования оптимальной структуры управления организацией осуществляется распределение ее основных элементов по уровням управления, а также разрабатывается сеть горизонтальных и вертикальных информационных взаимосвязей, соединяющих указанные элементы.

Практически все планы, составляемые в организации, наряду с перечнем необходимых действий аппарата управления и исполнительского персонала, содержат элементы организационных мероприятий. Довольно часто проведение подобных мероприятий предполагает перестройку структуры управления с целью повышения эффективности деятельности организации, в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры внешней среды.

Для государственных организаций эта задача является новой. Раньше в основном применялись стандартные виды структур управления, разрабатываемые министерствами и ведомствами специально для различных отраслей народного хозяйства. В настоящее время ситуация существенно изменилась. Большинство организаций получило право самостоятельно формировать свою структуру управления. Вследствие этого в структуре управления таких организаций наблюдаются следующие изменения:

- отказ от разделения организации на группы по функциональному принципу;
- сокращение числа уровней управления;
- появление принципиально новых структурных подразделений (например, отделов маркетинга, связей с общественностью и др.).

Более подробно проблемы проектирования и формирования организационных структур будут рассмотрены в главе VI настоящей работы.

Наряду с формированием системы и структуры организации важную роль в процессе осуществления административно-организационной функции играет обеспечение организации необходимыми ресурсами. Основной целью указанного процесса является обеспечение бесперебойного функционирования предприятия.

В систему ресурсов, необходимых для нормального функционирования любой современной организации, входят следующие основные элементы:

- сырье (непереработанные предметы труда);
- материалы (предметы труда, прошедшие первичную обработку);
- полуфабрикаты (детали, блоки и узлы, приобретаемые на стороне и используемые для производства готовой продукции);
- энергетические ресурсы (топливо, горюче-смазочные материалы, тепловая, электрическая, пневматическая и иные виды энергии);
- человеческие ресурсы (работники основного и вспомогательного производства, руководящий, инженерно-технический и обслуживающий персонал);
- финансовые ресурсы (совокупность денежных средств, обладающих потенциальной возможностью мобилизации и иммобилизации);
- информация (данные о состоянии внутренней и внешней среды организации, поступающие к субъекту управления по каналам связи в процессе коммуникации, а также управленческие команды, идущие от субъекта к объекту управления).

Как правило, вопросами обеспечения организации необходимыми ресурсами занимаются специальные отделы или службы, находящиеся в подчинении у коммерческого директора.

### 5.3.4 Мотивация как функция менеджмента

Современная теория мотивации берет свое начало в исследованиях создателей и последователей школы психологии и человеческих отношений. Один из основоположников этой школы **Элтон Мэйо** установил, что высокая заработная плата и хорошая организация производственного процесса далеко не всегда ведут к повышению производительности труда работников.

Это, на первый взгляд парадоксальное явление, более глубоко изучил **Абрахам Маслоу**, который в конечном итоге пришел к выводу, что в основе поступков людей лежат не материальные стимулы, а различного рода потребности, которые можно лишь частично или косвенно удовлетворить с помощью денег.

Маслоу выделял пять основных категорий потребностей, в число которых входят: физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самовыражении.

К числу **физиологических** относятся потребности в пище, отдыхе, продолжении рода. Эти потребности являются необходимым условием выживания человека.

Сущность **потребностей в безопасности** заключается в необходимости обеспечения защиты физического и психического здоровья человека. Особенно важное значение здесь имеет уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Понятие **«социальные потребности»** (по-другому их еще называют **«потребности в причастности»**) включает в себя чувство социального взаимодействия, привязанности, поддержки и т.д.

**Потребности в уважении** включают в себя две основные группы: потребности в самоуважении и потребности в уважении со стороны окружающих.

Сущность **потребностей самовыражения** состоит в стремлении человека к реализации своих потенциальных возможностей и индивидуальному развитию.

Все вышеперечисленные потребности могут быть расположены в виде иерархической структуры, которая получила название **«пирамида потребностей»**. Схематическое изображение пирамиды потребностей представлено на рис. 5.2.

Упомянутая выше схема показывает, что потребности человека возникают и удовлетворяются не все одновременно, а в определенной последовательности. Потребности низших уровней требуют удовлетворения в первую очередь, поэтому они влияют на поведение человека гораздо раньше, чем начинают возникать потребности более высокого уровня.

**Рис. 5.2** Пирамида потребностей



Например, «человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу, и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями...» При этом следует иметь в виду, что «для того, чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность

более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями.»<sup>13[13]</sup>.

Возникновение теории Маслоу позволило достичь истинного понимания того, что лежит в основе желания людей выполнять определенную работу. Теоретики и практики менеджмента стали понимать, что по-настоящему стимулировать производительность труда работников можно лишь посредством целенаправленного и последовательного удовлетворения их потребностей.

Процесс создания условий, оказывающих воздействие на потребности человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач, получил название **«мотивация»**.

Термин «мотивация» происходит от французского **«мотив»**, что в переводе означает: побудительная причина, повод к тому или иному действию. Мотивы бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называются **стимулами** («стимул» - заостренная палка, которой в древности погоняли животных). Стимулы могут быть материальными или нематериальными.

Самым распространенным **материальным стимулом** является заработная плата. В дополнение к заработной плате может устанавливаться вознаграждение работникам предприятий и организаций по итогам годовой работы из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной предприятием, организацией. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работника и продолжительности его непрерывного стажа работы на предприятии, в организации.

**Нематериальные стимулы** могут быть выражены в форме поощрения (вознаграждения) и иногда наказания. Они не могут воздействовать на текущее поведение, но задают его будущую линию, и люди прекрасно знают, что их ждет, если они будут относиться к выполнению своих обязанностей надлежащим или ненадлежащим образом.

Особо следует сказать об **отрицательном стимулировании** - подкреплении или наказании. Конечно, его нужно стремиться всячески избегать, например, своевременно отстраняя человека от работы, если его деятельность создает явную опасность для других людей, его самого, игнорировать нежелательное поведение, отвлекать от него, давать поручения, связанные с достижением позитивных результатов. И если все эти меры не приводят к желаемым результатам - наказывать.

Для того, чтобы от наказания, был эффект, оно не должно рассматриваться как месть, осуществляться в соответствии с объективными критериями, не влиять на обычные взаимоотношения, исключать в будущем дополнительные негативные последствия (например, напоминание).

И материальные и нематериальные стимулы должны применяться в комплексе на основе рационального сочетания. Только таким можно добиться наибольшей эффективности труда работников организации.

### 5.3.5 Регулирование

Большинство современных исследователей определяют **регулирование** как систему отношений, обеспечивающих поддержание или изменение экономических явлений и их связей.

Регулирование, как явление, присуще любой коллективной человеческой деятельности. Оно возникает вместе с производственной кооперацией и прогрессирует по мере углубления функционального разделения труда.

Потребность в регулировании является объективным фактором, так как не зависит от характера осуществляемой деятельности и специфики межличностных взаимоотношений. В зависимости от двух вышеназванных факторов могут изменяться лишь формы и методы регулирования, а потребность в его осуществлении присутствует всегда.

**Основной задачей процесса регулирования** является устранение отклонений от заданного режима функционирования организации.

В системе осуществления функции регулирования можно выделить две постоянно взаимодействующие подсистемы, а именно:

- систему саморегулирования;
- систему сознательного, целенаправленного регулирования.

<sup>13[13]</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: “Дело”, 1992, с. 367.

Если действие первой подсистемы основано на инициативе работников организации, то вторая представляет собой следствие выражения воли руководителей. Основной отличительной особенностью указанных систем является то, что саморегулирование может затрагивать лишь процесс выполнения планового задания, в то время как, целенаправленное сознательное регулирование может включать в себя внесение корректив и в само плановое задание, и в ход его выполнения.

**Рис. 5.3 Система регулирования деятельности организации**

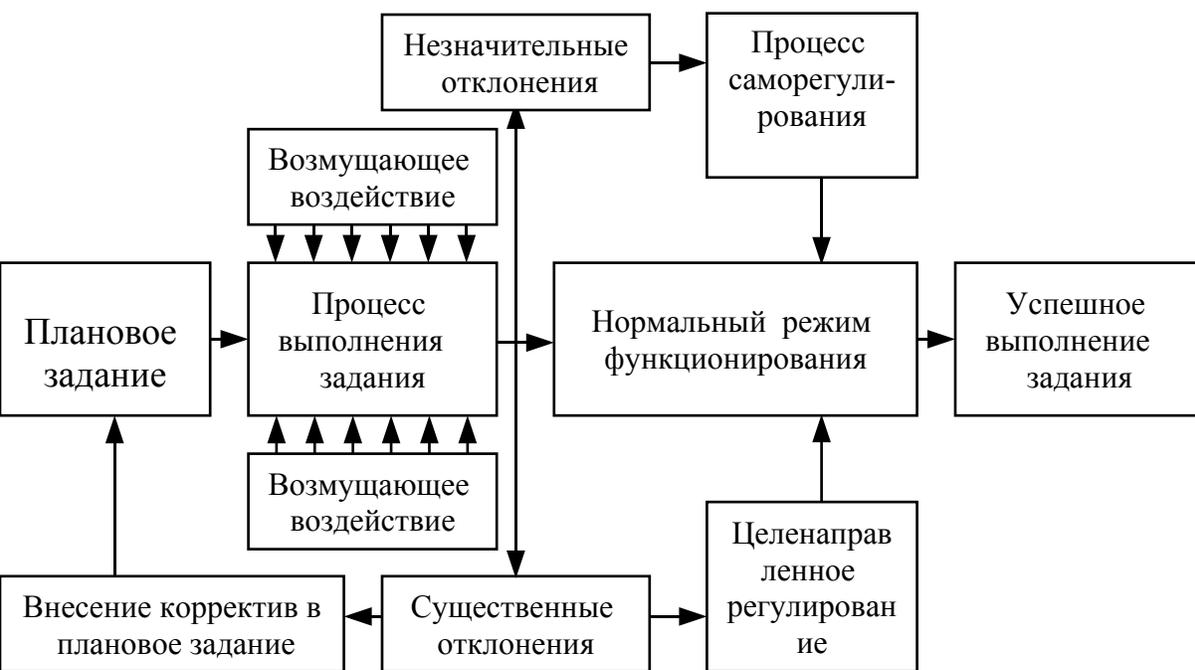


Схема взаимодействия системы саморегулирования и системы сознательного, целенаправленного регулирования представлена на рис. 5.3. Необходимо отметить, что эффективность системы саморегулирования деятельности организации во многом зависит от того, насколько корректно сформулирована цель указанной

деятельности. В этом смысле большое значение приобретает такой фактор, как качественная оценка цели организации. При осуществлении подобной оценки, основной задачей менеджера является определить, конструктивна или деструктивна поставленная перед организацией цель.

**Конструктивные (или позитивные) цели** характеризуются тем, что их достижение способствует комплексному, интегрированному и гармоничному развитию всех элементов организационной системы. Деструктивные (или негативные) цели, напротив, направлены на расчленение организации, т.е. на ликвидацию отдельных ее элементов или наделение таких элементов полномочиями и функциями, противоречащими целям и задачам всей организации. При этом следует иметь в виду, что очень часто одна и та же управленческая цель или задача может быть сформулирована конструктивным и деструктивным образом. Рассмотрим это на простом примере.

Допустим, что на одном из производственных участков предприятия в последнее время резко возросла доля брака в общем объеме выпускаемой продукции. Руководителю предприятия необходимо исправить положение, сформулировав определенную цель (указание) для начальника названного участка.

Как уже отмечалось выше, такая цель может быть сформулирована в двух вариантах: конструктивном и деструктивном. Рассмотрим сначала второй вариант, при котором цель будет иметь примерно следующее содержание: «принять меры к снижению уровня брака (т.е. избавиться от брака)».

Почему данный вариант формулировки цели является деструктивным? Да потому, что требует от руководителя подразделения устранения неотъемлемого элемента подчиненного ему подразделения. Ведь общеизвестно, что брак является неотъемлемой частью любого производства.

Кроме того, устранить брак можно совершенно различными способами. С одной стороны можно усовершенствовать технологию производства или повысить уровень квалификации работников, а с другой – можно просто отказаться от выпуска продукции. И в том и в другом случае цель будет достигнута.

Разумеется, в приведенном примере поставленная цель элементарна и любой среднестатистический работник самостоятельно сможет скорректировать ее в своем сознании и совершить адекватные действия. Однако в случаях, когда речь идет об осуществлении сложных глобальных программ, таких как освоение новых рынков, разработка принципиально новых видов продукции и т.п., подчиненные не всегда смогут правильно понять смысл требований руководителя.

К примеру, если при освоении нового рынка сбыта руководитель организации поставит перед своими подчиненными задачу минимизировать негативное воздействие конкурирующих фирм, то с чисто психологической точки зрения, основная доля усилий исполнителей будет направлена не на повышение конкурентоспособности компании, а на изучение деятельности фирм-конкурентов и разработку способов нанесения им вреда. Очевидно, что такие действия организации на новом рынке рано или поздно неизбежно вызовут аналогичную ответную реакцию.

Таким образом, ставя перед подчиненными деструктивные цели, руководитель заранее закладывает в программу их действий потенциальную возможность причинения вреда организации. И чем больше ставится деструктивных целей перед работниками, тем чаще требуется регулирующее вмешательство руководителя в процесс выполнения производственных заданий.

Все вышеизложенное свидетельствует о том, что любой руководитель в процессе своей деятельности должен избегать постановки перед подчиненными деструктивных целей, отдавая явное предпочтение конструктивным.

В нашем первом примере конструктивная формулировка цели может звучать таким образом: «повысить уровень качества выпускаемой продукции». Такая цель также может быть достигнута различными способами, однако все они неизбежно будут направлены на совершенствование деятельности организации и ее отдельных элементов, а не на их разрушение, как в первом случае.

Теперь можно сказать несколько слов и о системе сознательного целенаправленного регулирования деятельности организации. Если эффективность системы саморегулирования определяется качеством формулировки цели, то для нормального функционирования системы сознательного целенаправленного регулирования необходимо наличие хорошо налаженной обратной связи. Благодаря наличию обратной связи субъект управления может всегда располагать полной и достоверной информацией о ходе исполнения его указаний и своевременно вносить необходимые коррективы, как в процесс функционирования, так и в содержание производственных заданий.

Исходя из вышеизложенного, в наиболее общем виде структура системы сознательного целенаправленного регулирования деятельности организации может быть изображена так, как показано на рис. 5.4.

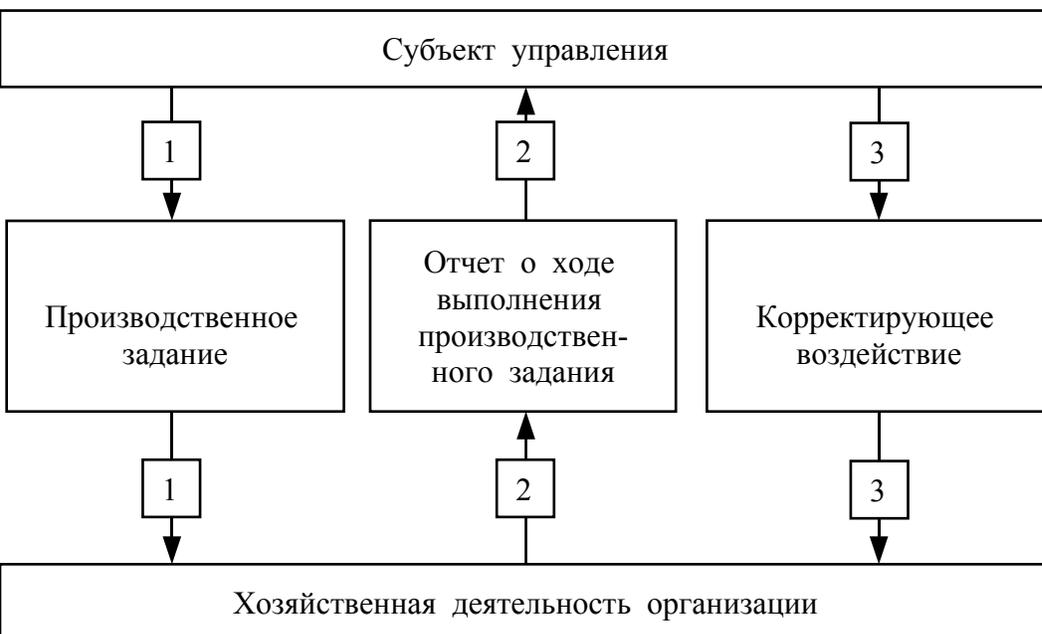
На схеме цифрами обозначены:

1. Прямая связь.
2. Обратная связь.
3. Корректирующее воздействие (регулирование).

Как видно из схемы, процесс функционирования системы сознательного целенаправленного регулирования деятельности организации включает в себя три основных этапа.

Первый этап состоит в формулировании производственного (рабочего) задания и доведении его содержания до исполнителей. На втором этапе осуществляется выполнение полученного задания и составляется отчет (или регулярные отчеты) о ходе выполняемых работ и возникающих при этом отклонениях. Сущность третьего этапа заключается в анализе субъектом управления полученной в отчетах информации, разработке на основе указанного анализа программ регулирующего воздействия и доведении содержания этих программ до исполнителей.

**Рис. 5.4 Система сознательного целенаправленного регулирования деятельности организации**



В заключение следует заметить, что эффективное функционирование системы регулирования деятельности любой организации, независимо

от формы собственности и целей деятельности, возможно лишь при условии гармоничного и слаженного взаимодействия двух ее подсистем.

### 5.3.6 Контроль

В процессе эволюционного развития системы организационного контроля сформировалось и прочно вошло в теорию и практику современного менеджмента такое новое направление контрольной деятельности как **контроллинг**.

Э.А. Смирнов определяет контроллинг как совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей.<sup>14[14]</sup>

При этом указанный автор выделяет четыре основных составляющих контроллинга, а именно:

- административный контроль;
- технологический контроль;
- ревизия;
- функциональный, комплексный и системный аудит.

На наш взгляд подобный подход к классификации основных направлений контроллинга не вполне корректен по следующим основаниям. Во-первых, ревизия (т.е. документальная проверка финансово-хозяйственной деятельности организации) и аудит (т.е. документальная проверка данных о соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам) являются скорее инструментами или методами осуществления контроллинга, а никак не его направлениями.

Во-вторых, поскольку в системе управления можно выделить две основные подсистемы – управляемую и управляющую, то и в организационном контроллинге целесообразно выделить два основных направления, охватывающие деятельность двух вышеназванных подсистем.

Таким образом, в системе контроллинга современной организации можно выделить два основных направления: административный контроль и исполнительный контроль.

Под **административным контролем** следует понимать все виды деятельности, направленной на получение информации об эффективности функционирования и текущем состоянии управляющей системы организации.

Тогда **исполнительный контроль** предполагает осуществление всех видов деятельности по оценке текущего состояния и эффективности функционирования управляемой системы организации.

<sup>14[14]</sup> Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, с. 326

**Основная цель контроллинга** состоит в своевременном получении информации о том, были ли достигнуты поставленные цели и выполнены задачи. При этом важно, чтобы все системы контроля оперативно фиксировали любые отклонения фактических показателей от плановых. Это позволит вовремя вносить соответствующие коррективы в процесс функционирования организации.

Практика современного менеджмента свидетельствует о том, что большинство высококвалифицированных специалистов являются людьми творческими и ответственными. Такого рода работники не выносят мелочной опеки, когда руководитель контролирует каждое их действие. Они предпочитают самостоятельно выявлять свои ошибки и исправлять их, добиваясь при этом достаточно высоких результатов. Поэтому основу современного организационного контроллинга составляет концепция «контроля в исключительных случаях». Применение указанной концепции в практике управления организацией позволяет избежать рутинной повсеместной оценки деятельности работников организации и воспитать в них умение и желание работать самостоятельно и «на совесть».

Это позволяет руководству организации достичь сразу две важные цели. Во-первых, повысить качество и эффективность деятельности организации. Во-вторых, удовлетворить потребность сотрудников в уважении и самовыражении.

**Основные принципы контроля** опираются на четыре составляющих, позволяющих руководителю организации определить что, когда и где контролировать, а также кто должен осуществлять контроль.

**Принцип ключевых элементов контроля** опирается на положение, согласно которому стандарты являются элементом планирования.

Контроль может быть значительно облегчен, если руководство организации выделит небольшое число основных (ключевых) элементов (показателей, критериев) и будет уделять им большую часть своего внимания.

**Принцип места контроля** состоит в том, чтобы руководитель организации выяснил, в каких структурных подразделениях организации происходят действия, имеющие решающее значение для достижения целей функционирования.

Чаще всего контроль осуществляется от высших уровней руководства организацией, что неизбежно ведет к снижению его эффективности. В случае же осуществления контроля в местах выполнения конкретных работ руководитель может быстро получить от одних исполнителей необходимую информацию и тут же переадресовать ее другим исполнителям, благодаря чему контроль становится более быстрым и эффективным.

**Принцип соблюдения сроков контроля** позволяет более эффективно и своевременно использовать полученную в процессе осуществления контрольной деятельности информацию и быстро реагировать на происходящие изменения.

**Принцип самоконтроля** состоит в предоставлении работникам фирмы возможности самим осуществлять оценку результатов собственной деятельности и своевременно вносить в нее необходимые коррективы.

В системе административного контроля любой организации можно выделить три основных тесно взаимосвязанных элемента, а именно:

- установление стандартов состояния и функционирования управляемой системы;
- оценка текущего состояния управляющей системы и происходящих в ней процессов на предмет выявления возможных отклонений;
- устранение выявленных отклонений, т.е. приведение управляющей системы в состояние, соответствующее установленным стандартам.

Рассмотрим вышеперечисленные элементы административного контроля более подробно.

**Стандарты состояния и функционирования системы управления** разрабатываются в процессе организационного регламентирования и представляют собой основные критерии административного контроля.

Разработка организационных (административных) стандартов включает в себя два основных этапа:

1. определение способов оценки установленных критериев и разработка оценочных шкал;
2. расчет трудоемкости административного контроля, т.е. определение объема работы, которая должна быть выполнена для осуществления контрольных замеров.

Исходя из того, что сплошной контроль административной деятельности представляет собой достаточно трудоемкий процесс, руководство организации, как правило, использует в своей деятельности выборочные методы осуществления контрольной деятельности.

В системе выборочного контроля обычно применяются такие показатели как:

- количество выполненных операций;
- скорость выполнения конкретных операций;
- количество обработанной документации;
- затраты рабочего времени;
- качество управленческого труда (число ошибок);
- экономическая или социально-психологическая эффективность управленческого труда.

В системе административного контроля особенно важно правильно разработать методы количественной оценки контролируемых показателей.

Достаточно легко можно оценить значения тех показателей, которые выражены в каком-либо едином эквиваленте, например, количество обработанной документации или скорость выполнения управленческих операций (время затрачиваемое на принятие и реализацию управленческих решений).

Объективные трудности возникают в процессе оценки качественных показателей, таких как психологическая обстановка в коллективе или уровень имиджа руководителя и организации в целом. Для определения значений таких показателей обычно применяют методы экспертных оценок.

**Оценка текущего состояния системы управления организации** включает в себя сбор необходимой информации, а также ее обобщение, обработку и анализ.

Для сбора и обобщения информации, необходимой для осуществления административного контроля, в организации создаются специальные системы наблюдения. Указанные системы подразделяются на два основных вида: визуальные и автоматизированные.

Сбор данных осуществляется посредством установления в ходе выполнения операции или процесса стратегических контрольных точек, в которых и осуществляется замер контролируемых показателей. Количество и схема расположения таких точек определяются трудоемкостью и сложностью операции или процесса, являющихся объектами административного контроля.

Для некоторых видов работ такая оценка осуществляется довольно просто. Хронометраж конкретных процессов позволяет с достаточной степенью точности определить количество времени, затрачиваемого на выполнение конкретной работы. Например, оценить производительность работы оператора персонального компьютера можно в соответствии с количеством ударов по клавишам в течение рабочего дня. Кроме того, можно вывести абсолютные или относительные показатели количества ошибок и отказов в работе в течение определенного времени.

На других видах работ, где невозможно точно определить количество совершенных действий, необходимо использовать другие методы оценки.

Собранную информацию сравнивают с установленными стандартами, чтобы **сделать вывод о соответствии реальных значений контролируемых показателей нормативным.**

**Устранение выявленных отклонений** может осуществляться несколькими способами:

- модификация целей;
- внесение изменений и корректив в плановые задания
- реструктуризация системы управления организации (перераспределение полномочий и ответственности, переподготовка кадров и т.д.)

**Механизм административного контроля** представляет собой совокупность инструментов, используемых для оценки процессов и явлений, происходящих в системе управления организации.

Основными **инструментами административного контроля** являются бюджетный контроль, управленческий (административный) аудит, статистическое наблюдение, личное наблюдение, доклады и совещания.

**Бюджетный контроль** используется для получения исчерпывающей информации о доходах и расходах организации. Бюджет представляет собой составленный в денежном выражении основной план образования, распределения и использования финансовых ресурсов организации.

Бюджеты служат эталоном финансовой деятельности организации и используются для проверки соответствия фактических финансовых результатов деятельности организации запланированным показателям.

**Административный аудит** представляет собой совокупность контрольных действий, позволяющих получить объективную и своевременную информацию о текущем состоянии и функционировании системы управления организации.

Административный аудит дает руководителю возможность проверить правильность использования финансовых, материальных, энергетических и человеческих ресурсов, выделенных для создания и функционирования системы управления организации.

**Статистическое наблюдение** может быть использовано для того, чтобы определить количество, качество и время выполнения конкретной работы. Как правило, статистические данные составляются для того, чтобы определить, сколько работы было выполнено, за какой период времени и сколько при этом было допущено ошибок.

Преимущество статистического контроля состоит в том, что отклонения от нормы могут быть легко установлены посредством простого сравнения показателей. Единственная сложность при этом состоит в необходимости обработки значительных объемов информации. Статистические данные могут сами по себе служить итоговым показателем контрольной деятельности, однако чаще всего они служат информационной базой для принятия управленческих решений.

Отдельные аспекты функционирования системы управления организации невозможно подвергнуть количественному измерению. В этом случае единственным способом осуществления контроля является личное наблюдение руководителя. Преимущество указанного способа состоит в том, что он дает возможность получить информацию «из первых рук», а недостаток – в том, что на это уходит слишком много времени.

В отдельных случаях действенным инструментом административного контроля могут служить **доклады сотрудников и нижестоящих руководителей**. Доклады могут быть информативными (содержат только фактическую информацию без комментариев) или аналитическими (содержат анализ собранной информации).

Если в докладах содержится информация об отклонениях от установленных стандартов, то такие доклады называются докладами по отклонениям от нормы.

По способу формализации доклады могут быть устными, письменными, электронными. Устные доклады характеризуются высокой степенью оперативности и применяются в тех случаях, когда необходимо сообщить либо о повседневных мало значительных событиях, либо о неожиданно возникших серьезных отклонениях. Письменные доклады целесообразно применять для осуществления рутинного контроля в течение продолжительного периода времени. Электронная форма доклада применяется в случаях, когда контролирующее и контролируемое лицо находятся на значительном расстоянии друг от друга.

Обязанность составления доклада обычно возлагается на руководителя рабочей группы или иного структурного подразделения. В системе административного менеджмента часто применяются формализованные системы контроля, когда четко разработаны методика составления доклада и порядок передачи его вышестоящему руководству.

Любой доклад должен содержать информацию о:

- идентификации, времени возникновения и степени выявленного отклонения от нормы;
- возможных причинах возникновения отклонения;
- анализе последствий отклонения;
- рекомендациях по устранению отклонения.

Наряду с докладами важную роль в системе оперативного контроля организации играют совещания. Совещания позволяют избежать лишних затрат рабочего времени на составление объемных письменных отчетов и предоставляют руководителю группы возможность быстро получить достоверную оперативную информацию. Совещания могут быть полезны для оценки таких важных нематериальных факторов как психологическая атмосфера в коллективе или состояние имиджа организации.

Ко всем системам контроля независимо от их вида предъявляются определенные требования, соблюдение которых является неотъемлемым условием эффективности их функционирования. К таким условиям относятся следующие:

1. система контроля должна соответствовать целям, задачам и планам организации;
2. система контроля должна быть понята и принята руководителями всех уровней управления организации;

3. система контроля должна быть экономична, т.е. обеспечивать максимальную эффективность контрольных мероприятий при минимальных затратах;
4. система контроля должна обеспечивать своевременное его осуществление;
5. система контроля должна быть гибкой, т.е. обладать способностью быстро приспосабливаться к изменениям во внешней и внутренней среде организации;

### 5.3.7 Учет

**Управленческий учет** представляет собой систему комплексного учета затрат и доходов, нормирования, контроля и анализа. Указанная система предназначена для сбора, обобщения, интерпретации и анализа информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Содержание и характер управленческого учета определяются целями организации. В любой момент они могут быть изменены волевым решением администрации в зависимости от задач, поставленных перед руководителями внутренних структурных подразделений. В то же время основное назначение административного учета всегда остается неизменным. Оно заключается во взаимоувязывании процесса управления с учетными процессами в организации.

В качестве **предмета управленческого учета** в наиболее общем виде выступает совокупность всех объектов, участвующих в процессе управления деятельностью организации. Объекты административного учета можно условно разделить на две основные группы. К первой группе объектов управленческого учета относятся **производственные ресурсы организации**. В состав второй группы входят все хозяйственные **процессы, протекающие внутри организации**.

Производственными ресурсами организации являются:

- Основные фонды (т.е. средства труда);
- Нематериальные активы;
- Материальные ресурсы (предметы труда).

К хозяйственным процессам, являющимся объектами административного учета, относят следующие виды деятельности:

- Снабженческо-заготовительная;
- Производственная;
- Финансово-сбытовая;
- Организационная.

**Методом управленческого учета** называется вся совокупность различных приемов и способов, посредством применения которых количественные характеристики объектов управленческого учета отражаются в информационной системе организации.

Метод управленческого учета включает в себя следующие основные элементы:

- Документирование;
- Инвентаризация;
- Группировка и обобщение контрольных счетов;
- Нормирование;
- Планирование;
- Лимитирование;
- Контроль;
- Анализ.

Рассмотрим содержание вышеперечисленных элементов более подробно.

**Документирование** представляет собой создание первичных документов и машинных носителей информации, гарантирующих административному учету достаточно полное отражение производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Основным источником информации для административного учета является первичный учет. Комплексный подход к организации первичного учета позволяет:

1. Осуществлять оперативное планирование и контроль хода производства;
2. Увязывать задачи оперативного учета между собой и с задачами календарного планирования;
3. Осуществлять контроль использования материальных и трудовых ресурсов;
4. Повысить эффективность складского учета.

Этим же целям служит и оперативный учет в организации.

**Инвентаризация** – это способ определения фактического состояния объекта административного учета, а также выявления отдельных отклонений состояния указанного объекта от учетных данных.

Инвентаризация способствует обеспечению сохранности материальных ценностей организации, позволяет контролировать их использование и подтверждать полноту и достоверность учетной информации.

**Группировка и обобщение контрольных счетов** является одним из способов административного учета, который позволяет накапливать и систематизировать информацию об объекте по определенным признакам.

Главными признаками группировки объектов административного учета являются:

- Специфика производственной деятельности организации;
- Технологическая и организационная структура предприятия;
- Организация управления;
- Целевые функции системы управления.

Контрольные счета представляют собой итоговые счета, по которым производятся записи итоговых сумм финансово-хозяйственных операций учетного периода. Система контрольных счетов, по сути, является основным связующим звеном между управленческим и финансовым учетом.

**Планирование** составляет непрерывный замкнутый циклический процесс, направленный на приведение в соответствие возможностей предприятия с условиями рынка. Оно неразрывно связано с решением будущих проблем организации и основано на использовании метода выбора альтернативных управленческих решений общего и частного характера.

**Нормирование** представляет собой процесс научного расчета оптимальных норм и нормативов, направленный на обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов организации. Комплекс норм и нормативов, применяемых в конкретной организации, образует так называемое нормативное хозяйство указанной организации. Без нормативного хозяйства абсолютно невозможны организация и нормальное функционирование любой системы административного учета.

**Лимитирование** основано на системе норм запасов и затрат материальных ресурсов и представляет собой первую ступень контроля за материальными издержками организации. Применительно к хозяйственной деятельности организации, лимит – это норма расхода ресурсов на изготовление единицы продукции, закрепленная в технологической документации.

Важную роль в системе способов административного учета играет **анализ**. Анализу подвергается вся производственно-хозяйственная деятельность организации и ее структурных подразделений, выраженная в экономических показателях. Выбор таких показателей определяется целями и возможностями системы управления.

В процессе анализа выявляются взаимосвязи и взаимозависимости между отдельными подразделениями организации, проявляющиеся в процессе выполнения плановых заданий, а

также определяются различные отклонения от заданного режима функционирования и причины появления указанных отклонений.

**Контроль** - завершающий этап планирования и анализа. На этом этапе периодически осуществляется фиксирование состояния объектов административного учета в заданные моменты времени. Основу системы контроля составляет обратная связь, дающая необходимую информацию для осуществления контрольной деятельности.

Практическая реализация административного учета осуществляется на основе применения ряда основополагающих принципов, к числу которых относятся:

- Принцип непрерывности деятельности предприятия;
- Принцип использования единых для планирования и учета единиц измерения;
- Принцип оценки результатов деятельности структурных подразделений предприятия;
- Принцип преемственности и многократного использования первичной и промежуточной информации в целях управления;
- Принцип формирования системы показателей внутренней отчетности как основы коммуникационных связей между уровнями управления;
- Принцип применения бюджетного (сметного) метода управления запасами и затратами;
- Принцип полноты и аналитичности, призванный обеспечить наличие исчерпывающей информации об объектах административного учета;
- Принцип периодичности, позволяющий отражать производственный и коммерческий циклы предприятия, установленные учетной политикой.

Вышеперечисленные принципы определяют содержание основных функций административного учета, в число которых входят:

1. Обеспечение необходимой информацией руководителей всех уровней управления;
2. Формирование информации, необходимой для осуществления коммуникационных связей между уровнями управления и структурными подразделениями организации;
3. Оперативный контроль и оценка результатов деятельности отдельных структурных подразделений и организации в целом;
4. Перспективное планирование и координация развития предприятия в будущем на основе анализа фактических результатов деятельности предприятия.

Основными показателями, характеризующими текущее состояние системы административного учета организации, являются объем информации, поставленные цели, критерии и средства достижения этих целей, состав основных элементов системы и характер их взаимодействия.

По широте охвата информации различают системы систематического и проблемного учета, а также полные системы, предполагающие одновременное использование двух вышеназванных видов административного учета.

**Систематический учет** представляет собой финансовый учет затрат на производство с его регламентацией по составу затрат, способам регистрации, идентификации и группировки.

В число элементов систематического учета входят:

1. Измерение и оценка затрат по приобретению и использованию производственных ресурсов;
2. Контроль процессов снабжения, производства и реализации в натуральных единицах измерения;
3. Группировка затрат по статьям расхода и элементам;
4. Внутренняя и внешняя отчетность.

В процессе **проблемного учета** формируется информация об экономической, технологической, конструкторской и организационной подготовке производства; о ценах и объемах реализации продукции; об управлении производственными запасами и рационализации расходования производственных ресурсов.

Данные проблемного учета используются в следующих целях:

- Планирование и прогнозирование затрат и доходов;

- Анализ расходов и доходов производства;
- Оценка деятельности отдельных структурных подразделений и организации в целом по критерию величины затрат и доходов;
- Принятие многовариантных управленческих решений в области производства и сбыта;
- Разработка моделей управления запасами и затратами.

По степени взаимосвязи между финансовым и управленческим учетом различают две системы управленческого учета: монистическую и автономную.

**Монистическими** являются интегрированные системы управленческого учета, объединяющие систематический и проблемный учет на основе прямой и обратной связи счетов бухгалтерского учета.

**Автономные системы управленческого учета** образуются в результате обособленного формирования систем систематического и проблемного учета. При этом связь между финансовым и управленческим учетом осуществляется посредством применения так называемых парных контрольных счетов одного и того же наименования.

По оперативности учета затрат на производство (функционирование) выделяют систему учета фактических затрат и систему учета стандартных (нормированных) затрат.

В зависимости от полноты включения затрат в себестоимость выделяют системы учета полных и частных затрат. Применение системы учета полных затрат предполагает разделение всех затрат организации на прямые и косвенные. Сумма двух вышеназванных групп полностью включается в себестоимость продукции.

В процессе функционирования системы частных затрат осуществляется отбор отдельных элементов затрат прямого характера, которые включаются в себестоимость отдельных видов продукции. Затраты, определяемые таким способом, находятся в непосредственной зависимости от величины объема производства, поэтому их принято называть переменными затратами. Калькуляция переменных затрат включает в себя только производственные расходы, связанные с выпуском определенных видов продукции.

### 5.2.8 Оценка эффективности администрирования

В системе последовательных функций менеджмента наиболее важную роль играет **оценка эффективности функционирования системы управления организации.**

**Эффективность управления** представляет собой отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение.

На эффективность управленческой деятельности оказывает существенное влияние целый ряд факторов, вся совокупность которых может быть условно разделена на две основные группы.

В состав первой группы входят факторы, оказывающие прямое непосредственное влияние на эффективность администрирования, такие как:

- управленческий потенциал организации, т.е. совокупность всех ресурсов, которыми располагает система управления;
- совокупные затраты на содержание и функционирование системы управления – определяются характером, способом организации, технологией и объемом работ по осуществлению функций управления;
- эффект управления, т.е. совокупность всех экономических, социальных и иных выгод, которые получает организация в процессе осуществления управленческой деятельности.

Все вышеперечисленные показатели можно определить как основные факторы эффективности управления.

Вторую группу образуют второстепенные факторы, оказывающие косвенное влияние на эффективность системы управления. К таким факторам относятся:

- квалификация руководящих работников и исполнителей;
- фондовооруженность системы управления, т.е. степень и качество обеспечения управленческих работников вспомогательными средствами (компьютерами, оргтехникой и т.п.);
- социально-психологические условия в трудовом коллективе;
- организационная культура.

В составе критериев эффективности управления можно выделить общие и частные показатели. Общие показатели характеризуют конечные результаты деятельности организации, а частные – эффективность использования отдельных видов ресурсов.

Для оценки эффективности управления коммерческими предприятиями наиболее целесообразно использовать такие общие показатели как прибыль и рентабельность.

Общая сумма прибыли, получаемая предприятием за определенный период, обычно складывается из прибыли от реализации продукции (работ, услуг), прибыли от прочей реализации и прибыли от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции, услуг или выполненных работ определяется как разность между общей суммой выручки от реализации продукции (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и величиной затрат на производство и реализацию, включаемых в себестоимость.

Прибыль от прочей реализации определяется как разность между суммой, полученной от реализации имущества или иных материальных ценностей предприятия и их остаточной стоимостью.

Прибыль от внереализационных операций рассчитывается как разность между доходами и расходами по операциям, не связанным с реализацией продукции предприятия или его имущества.

В состав доходов от внереализационных операций входят:

- доходы от финансовых вложений предприятия в ценные бумаги;
- доходы от сдаваемого в аренду имущества;
- сальдо полученных и уплаченных штрафов;
- положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;
- поступления сумм в счет погашения дебиторской задолженности, списанной в прошлые годы в убыток;
- прибыль прошлых лет, выявленная и поступившая в отчетном году;
- суммы, поступившие от покупателей по перерасчетам за продукцию, реализованную в прошлом году;
- проценты, полученные по счетам предприятия в кредитных учреждениях.

Внереализационные расходы предприятия образуются в результате суммирования:

- недостач и убытков от потери материальных ценностей и денежных средств;
- отрицательные курсовые сальдо по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;
- убытки прошлых лет, выявленные в отчетном году;
- списание дебиторской задолженности;
- некомпенсируемые потери от стихийных бедствий;
- затраты по аннулируемым заказам;
- судебные издержки;
- затраты на содержание законсервированных производственных мощностей.

Полученная предприятием балансовая прибыль распределяется между государством и предприятием. После внесения в соответствующие бюджеты налога на прибыль в распоряжении предприятия остаются денежные средства, которые и образуют его чистую прибыль. Чистая прибыль предприятия направляется в фонд накопления, фонд потребления и резервный фонд.

Исходя из порядка формирования прибыли, ведется ее факторный анализ. Основной целью факторного анализа является оценка динамики показателей балансовой и чистой прибыли, выявление степени влияния на финансовые результаты ряда факторов, в число которых входят:

- рост или снижение себестоимости продукции;
- рост или снижение объемов реализации;
- повышение качества и расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- выявление резервов увеличения прибыли.

Важнейшим показателем, характеризующим эффективность управления коммерческим предприятием, является его рентабельность. Рентабельность определяется как прибыль, получаемая с каждого рубля затраченных средств.

Система показателей рентабельности складывается исходя из состава имущества предприятия и проводимых предприятием хозяйственных операций. С указанной точки зрения выделяют:

1. Рентабельность имущества предприятия – определяется как отношение чистой прибыли к средней величине активов предприятия;

2. Рентабельность внеоборотных активов – представляет собой отношение чистой прибыли к средней величине внеоборотных активов;
3. Рентабельность оборотных активов – рассчитывается как отношение чистой прибыли к средней величине оборотных активов;
4. Рентабельность инвестиций - отношение прибыли о инвестиционных проектов к долгосрочным затратам на их реализацию;
5. Рентабельность собственного капитала - отношение чистой прибыли к величине собственного капитала;
6. Рентабельность заемных средств – определяется как отношение платы за пользование кредитами к общей сумме долгосрочных и краткосрочных кредитов;
7. Рентабельность реализованной продукции - отношение чистой прибыли к выручке от реализации продукции.

Используя перечисленные выше показатели рентабельности, можно не только общую эффективность функционирования системы управления организации, но и результативность использования отдельных видов ресурсов (активов) предприятия.

Гораздо более сложно оценивать эффективность управления некоммерческими организациями. С точки зрения оценки эффективности функционирования все некоммерческие организации можно условно разделить на две основные группы:

1. организации, результаты деятельности которых можно оценить с помощью экономических показателей;
2. организации, результаты деятельности которых выражены в неэкономических величинах, таких как снижение уровня заболеваемости или преступности, повышение уровня образования, улучшение экологической обстановки и т.д.

Для оценки эффективности организаций, входящих в первую группу можно применять те же методы, что и для оценки эффективности коммерческих организаций.

Оценку эффективности функционирования организаций, входящих в состав второй группы, производить гораздо сложнее. В настоящее время практически полностью отсутствуют методики пересчета неэкономических показателей в экономические.

Даже в тех отраслях, где такие методики имеются, они не находят широкого практического применения. Например, уже давно разработана методика расчета экономического ущерба, наносимого природе вследствие загрязнения водных источников сбросами промышленных предприятий. В то же время при оценке эффективности проектов по строительству новых очистных сооружений предотвращенный ущерб не учитывается. Таким образом, получается, что большинство экологических программ являются нерентабельными с экономической точки зрения.

Следовательно, основным направлением развития методов оценки экономической эффективности некоммерческих организаций и программ должна стать разработка методик пересчета неэкономических показателей в экономические. Это позволит более объективно и полно учитывать влияние различных факторов на результативность конкретной организации или проекта.

#### **5.4 Принятие и реализация управленческих решений как непрерывная функция менеджмента**

В наиболее общем виде **управленческое решение** представляет собой выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

Управленческое решение является основным и наиболее эффективным средством воздействия субъекта управления на управляемый объект. Это подтверждает тот факт, что сам процесс управления многие исследователи ассоциируют с процессом подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Так, например, профессор Максимцов М.М. считает, что технология управления является набором приемов, методов и способов принятия управленческих решений.<sup>15[15]</sup> Он отмечает, что в процессе любой технологии предмет труда преобразуется в продукт труда посредством применения средств труда.

<sup>15[15]</sup> Менеджмент: Учебник для вузов/М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, с.с. 57-61

С точки зрения технологии управления предмет труда – это информация, обеспечивающая принятие управленческих решений, средства труда – знания и опыт менеджера, а продукт труда – управленческие решения.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

**На стадии подготовки управленческого решения** проводится экономический анализ ситуации, направленный на выявление, формулирование и идентификацию проблем, требующих решения.

В зависимости от уровня сложности проблемы подразделяются на рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Рутинными называют технические проблемы, решение которых возможно по заранее продуманным процедурам и правилам. Селективные проблемы, или проблемы выбора, характеризуются наличием нескольких альтернатив их решения и требуют от руководителя проявления собственной инициативы. При решении адаптационных проблем наряду с традиционными вариантами действий рассматриваются новые, нетипичные. Инновационные проблемы требуют применения абсолютно новых подходов и методов.

**На стадии принятия** осуществляется разработка возможных альтернатив решения, определяются критерии выбора и производится выбор наиболее оптимального варианта, который затем согласовывается с вышестоящими руководителями или с компетентными специалистами.

**На стадии реализации решения** осуществляется контроль за ходом его исполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

Различают три возможных подхода к принятию управленческих решений: ситуационный; системный и рутинный.

**Системный подход** предполагает решение конкретной проблемы в совокупности с решением всех проблем, стоящих перед организацией.

**Ситуационный подход** исходит из того, что применение того или иного метода решения проблемы определяется ситуацией. Иными словами самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**Ресурсный подход** основан на решении проблем посредством рационального распределения ресурсов организации.

**Правила принятия решений** обычно разрабатываются руководством организации с целью осуществления общей координации деятельности отдельных подразделений. Выделяют оперативные, стратегические и организационные правила принятия решений.

**Оперативные правила** определяют порядок принятия решений руководителями среднего звена. Такие правила формулируются в виде различных инструкций.

**Стратегические правила** формулируются на высшем уровне управления в виде деловой политики организации. Они регламентируют порядок принятия решений, касающихся определения типа выпускаемой продукции, организации товаропродвижения и т.п.

**Организационные правила** основываются на федеральном и местном законодательстве и касаются принятия решений по таким вопросам как цели, характер деятельности и организационно-правовая форма предприятия, а также по вопросам взаимоотношений предприятия с государственными органами, учредителями и трудовым коллективом.

Наряду с правилами значительную роль в определении порядка подготовки, принятия и реализации управленческих решений играют **планы**. Планы, так же как и правила, являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. Принципиальное отличие состоит в том, что планы являются более гибким инструментом, чем правила. Это дает руководителям возможность учитывать при разработке решений изменения во внутренней и внешней среде организации.

По способу принятия управленческие решения могут подразделяться на единоличные и коллегиальные. **Единоличные решения** принимаются руководителем самостоятельно без согласования с другими работниками организации. **Принятие коллегиальных решений**, напротив, требует предварительного коллективного обсуждения решаемой проблемы.

Различают три типа внутрифирменного взаимодействия в процессе принятия коллегиальных управленческих решений:

- двусторонний;
- групповой;
- матричный.

**Двусторонний тип взаимодействия** проявляется при совместном принятии решений менеджерами одного уровня на основе индивидуального общения без согласования с вышестоящими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации процесса принятия решений в рамках утвержденных правил и планов.

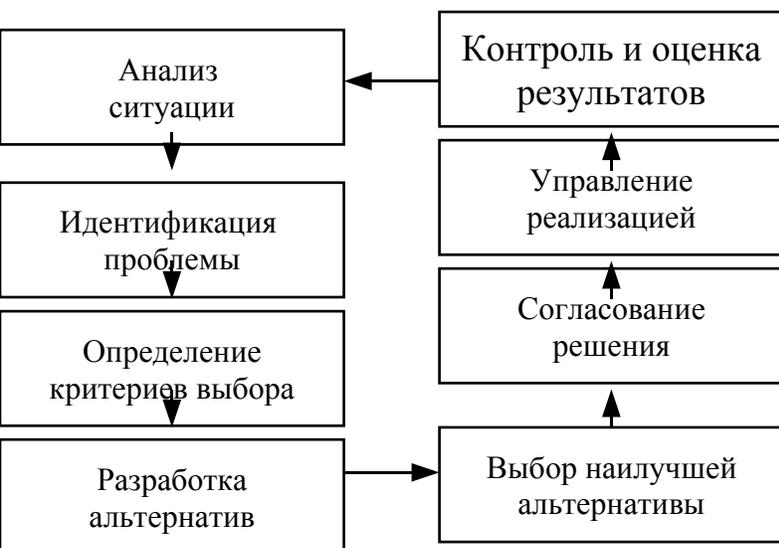
Для целей координации часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управления структурных подразделениях. Руководитель-координатор имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других подразделений, но не имеет административной власти, которой обладают линейные руководители.

**Групповой тип взаимодействия** проявляется в работе целевых групп, которые разрабатывают и принимают решения, касающиеся специфических вопросов деятельности организации. Целевая группа представляет собой временную структуру, создаваемую для решения конкретной проблемы. В состав целевой группы могут входить как работники организации, так и независимые специалисты, приглашенные на основании трудового договора. Все члены целевой группы подчиняются непосредственно руководителю проекта и только ему. Руководитель группы (проекта) имеет право принимать решения в рамках своих полномочий без согласования с руководством организации.

**Матричные структуры** отличаются от целевых групп тем, что формируется исключительно из работников организации. При этом сотрудники, работающие над проблемой, подчиняются одновременно и руководителю проекта и руководителям тех структурных подразделений организации, в которых они работают постоянно.

**Процедура подготовки, принятия и реализации управленческих решений** представляет собой непрерывный замкнутый цикл, состоящий из восьми этапов (см. рис. 5.5).

**Рис. 5.5** Цикл разработки, принятия и реализации управленческих решений



**Методы разработки и принятия решений** принято делить на два основных класса: методы моделирования и методы экспертных оценок.

**Методы моделирования** базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Применение таких методов возможно в случаях, когда критерии исследуемой ситуации и предположительные результаты принимаемого решения могут быть оценены в едином эквиваленте, т.е. количественно.

Построение моделей для разработки и принятия многокритериальных решений является сложной процедурой и состоит из следующих основных этапов:

- Постановка задачи. На этом этапе формулируется цель предстоящего исследования.
- Определение критерия эффективности анализируемой ситуации. Составляется перечень показателей, характеризующих исследуемую ситуацию и возможные последствия принимаемого решения.
- Количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую ситуацию. Разрабатываются оценочные шкалы критериев.
- Построение математической модели изучаемой ситуации. На основании информации о предпочтениях, характеризующих степень влияния различных факторов на качество принимаемого решения, строится основное правило (модель) принятия решения.

- Количественное решение модели и нахождение оптимального варианта решения. Формируется несколько допустимых вариантов принимаемого решения. Затем, с помощью построенной модели производится проверка возможности использования каждого из вариантов для достижения поставленной цели. На основании проведенной проверки выбирается наиболее оптимальный из предложенных вариантов.
- Проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации.
- Корректировка и обновление модели (производится в случае выявления несоответствий и отклонений на шестом этапе).

Различают модели теории игр, теории очередей, управления запасами и линейного программирования.

Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. К противодействиям относятся такие факторы как конкуренция, дефицит ресурсов, нарушение договорных обязательств, аварии, стихийные бедствия, забастовки и т.п. Поэтому, принимая управленческое решение, менеджер должен стремиться выбрать альтернативу, позволяющую уменьшить степень противодействия.

Такую возможность предоставляет **теория игр**, модели которой позволяют анализировать различные варианты действий организации с учетом возможных ответных шагов конкурентов. Недостаток этого типа моделей состоит в том, что они слишком упрощены по сравнению с реальными экономическими ситуациями, поэтому полученные прогнозы часто бывают недостаточно достоверными.

**Модели теории очередей** используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне спроса. Например, при определении количества телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов; троллейбусов на маршруте, операционистов в банке. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания требуют дополнительных ресурсов, а загрузка таких каналов неравномерна. Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволит сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от нехватки таких каналов.

**Сущность моделей управления запасами** отражена в самом их названии. Любая организация должна поддерживать оптимальный уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев и сбоев в работе. Чрезмерно высокий уровень запасов повышает надежность функционирования организации и избавляет ее от потерь, связанных с простоями и сбоями. Однако с другой стороны, создание запасов требует дополнительных издержек на хранение, транспортировку, страхование и т.п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала.

**Модели управления запасами** позволяют определить такой уровень резервных ресурсов организации, при котором издержки и потери предприятия будут минимальными. Показательной с этой точки зрения является система «Канбан», широко применяемая большинством японских промышленных корпораций. Эта система была предложена в начале 70-х годов вице-президентом компании "Тойота". Основное содержание системы "Канбан" заключается: во-первых, в рациональной организации производства, во-вторых, в эффективном управлении ресурсами.

Внедрение этой системы на всех фазах производственного процесса позволяет отказаться от производства продукции крупными партиями и создать непрерывно-поточное производство, благодаря которому размер складских запасов сокращается до оптимальных размеров.

**Модели программирования** применяются для нахождения оптимальных вариантов решения в ситуациях дефицита ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Например, при расчете оптимальной производственной программы.

Большая часть разработанных оптимизационных моделей сводится к задачам линейного программирования. Однако, в некоторых ситуациях могут применяться и модели других типов. В частности модели нелинейного программирования применяются для нелинейных форм зависимости результата операции от основных факторов. При необходимости включения в анализ фактора времени используются модели динамического программирования. В ситуациях, характеризующихся вероятностным влиянием факторов на результат операции, используются модели математической статистики.

**Методы экспертных оценок** применяются для разработки и обоснования решений, неподдающихся количественному анализу. Сущность этих методов заключается в том, что решение принимается посредством получения ответов специалистов на поставленные вопросы.

В целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора полученная от экспертов информация обрабатывается с помощью специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора оптимального варианта решения.

Методы экспертных оценок широко применяются для решения неструктурированных проблем. Неструктурированным проблемам присущи следующие специфические черты:

- они являются проблемами уникального выбора, т.е. обладают новыми особенностями по сравнению с встречавшимися ранее проблемами;
- такие проблемы связаны с неопределенностью в оценках альтернативных вариантов решения, которая обусловлена дефицитом информации;
- оценки альтернативных вариантов решения проблемы имеют качественный характер;
- общая оценка альтернатив может быть получена лишь на основе субъективных предпочтений лиц, принимающих решение;
- оценки альтернатив по отдельным критериям могут быть получены только от экспертов в процессе проведения экспертизы.

Для проведения экспертизы обычно формируется организационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основными задачами этой группы являются:

- постановка проблемы
- разработка процедуры проведения экспертизы
- формирование группы экспертов
- проведение опроса экспертов
- обработка, формализация и интерпретация полученной информации.

Среди методов экспертных оценок наибольшее распространение получили методы группового опроса, такие как метод мозговой атаки и метод «Дельфи». Преимущество указанных методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений. Они позволяют использовать интуицию и коллективную генерацию идей, что дает возможность находить оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью одних логических рассуждений.

**Метод коллективной генерации идей, или «мозговой атаки»**, представляет собой лавинообразный процесс, при котором любая высказанная идея порождает творческую или позитивную критическую реакцию. Негативные оценки не допускаются.

**Метод «Дельфи»** был разработан в начале 60-х гг. в США и впервые опробован в 1964г. Этот метод представляет собой ряд последовательных процедур, направленных на формирование группового мнения экспертов из различных областей посредством их последовательного анкетирования.

Основными особенностями метода «Дельфи» являются:

- анонимность;
- регулируемая обратная связь;
- формирование групповой оценки на основе статистической обработки индивидуальных оценок экспертов;
- многошаговый характер оценивания.

Основной целью метода «Дельфи» является уменьшение психологического давления, испытываемого некоторыми людьми при личном контакте. Это позволяет исключить влияние на конечный результат людей обладающих хорошими ораторскими способностями, которые далеко не всегда являются самыми квалифицированными специалистами.

Наряду с вышеперечисленными методами важную роль в процессе принятия управленческих решений играют **эвристические методы**. Если методы экспертных оценок и моделирования предназначены для составления прогнозов в условиях определенности, то эвристические методы применяются в ситуациях существенной нехватки информации. Эвристические методы основаны на предугадывании.

В основе эвристических методов лежит процедура поиска взаимосвязанных компонентов явления в условиях отсутствия определенного алгоритма и каких-либо сведений о существовании решения или его единственности. Поэтому в процессе поиска решения часто производится дополнительный сбор информации. Обычно поиск решения в условиях неопределенности производится методом проб и ошибок, что недопустимо для современного бизнеса. Превратить это процесс в целенаправленное исследование позволяет применение эвристик.

**Эвристики** представляют собой основанные на опыте правила, стратегии и иные средства, существенно ограничивающие пространство поиска решений. В качестве эвристик могут использоваться:

- повторяемость промежуточных результатов;
- противоречия в условиях задач;
- неправдоподобность полученных решений.

Целенаправленный поиск представляет собой чередование двух основных процедур: генерирования (т.е. выдвижение в пределах одного шага различных способов решения) и ограничения (т.е. оценки полученных результатов с точки зрения их приемлемости как решения).

Оценка приемлемости полученных результатов осуществляется за счет:

- знания законов, связывающих элементы проблемы;
- прошлого опыта;
- построения иерархической системы решений.

Направленность эвристического процесса определяется следующим образом: если способ получения последующих величин из каких-либо заданных не дает результата, то осуществляется поиск новых комбинаций законов или целей. Если это не удается, то считается, что решение найти невозможно.

В заключение следует отметить, что на эффективность принимаемых управленческих решений оказывают существенное влияние самые разнообразные факторы, действие которых далеко не всегда учитывается на практике.

Так, например, в последнее время все больше исследователей стали обращать внимание на то, что при изучении и анализе эффективности процесса принятия решений в организации практически остается без внимания роль индивидуальных особенностей лица, принимающего решение.<sup>16[16]</sup> Значимость данной проблематики в настоящее время в связи с увеличением количества женщин в управленческих структурах различных уровней и числа принимаемых ими решений (в политике, экономике и общественной жизни) возрастает. Учет **гендерных различий («полового диморфизма»)** позволит правильно диагностировать, обучать и осуществлять коррекцию процесса принятия решения в деятельности женщины и мужчины руководителей

Проанализировав особенности женщин и мужчин при выполнении данной стержневой для руководителя профессиональной функции, можно ее диагностировать, обучать ей и осуществлять коррекцию. Кроме того, проведенный анализ индивидуально-типических особенностей мыслительной деятельности мужчин и женщин позволяет установить связи между типом принятия решения, образованием и полом.

С точки зрения свойств личности склонность женщин-руководителей к ситуационному управлению соответствует экстернальному (внешнему) локусу контроля, а приверженность мужчин к «диспозиционному» управлению — интернальному (внутреннему) локусу контроля.

Под локусом контроля понимается качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за важнейшие события и результаты своей деятельности либо внешним силам, факторам, другим людям, объективным условиям, судьбе и т.п. Локус контроля является устойчивым свойством индивида, формирующимся в процессе его социализации.

Классическая теория управления различает три варианта принятия решений: в условиях определенности, неопределенности и риска. Исследование принятия решения в условиях риска представляет наибольший практический интерес.

У более опытных руководителей (имеющих стаж работы в должности руководителя более 10 лет) — и у женщин, и у мужчин — готовность к принятию решения в условиях риска ниже, чем у работников с меньшим стажем. При этом женщины-руководители выбирают более осторожные стратегии. Мужчины же склонны при принятии решения к более высокой степени риска, что обусловлено их большей степенью агрессивности, независимости в действиях, более выраженной потребностью в преобладании, самоутверждении.

У женщин-руководителей риск положительно коррелирует с самоуспешностью, а отрицательно — с ответственностью, у мужчин положительно — с социальной и эмоциональной стабильностью и значимо отрицательно — с активностью, ответственностью и стремлением к доминированию. Импульсивность поведения, проявляющаяся при принятии решения и заключающаяся в склонности действовать по первому побуждению, под влиянием внешних обстоятельств или эмоций, как у мужчин, так и женщин значимо связана с активностью, целеустремленностью и мотивацией.

Процесс принятия решения руководителем в определенной степени обусловлен его полом, вследствие этого половой диморфизм будет наблюдаться и в выборе типов решения.

---

<sup>16[16]</sup> Внученкова И.А., Тимошин И.Л. Особенности принятия управленческих решений в зависимости от гендерных различий в условиях неопределенности на основе анализа опыта деятельности отечественных и зарубежных фирм// Актуальные проблемы экономики и управления: Тезисы докладов IV межвузовской конференции аспирантов и студентов. – Калуга: Издательский дом «Эйдос», 2001, сс. 223-224

Возраст руководителя также влияет на процесс принятия решений. Установлено, что у женщин-руководителей на всем возрастном диапазоне (от 21 до 50 лет) независимо от конкретного возраста преобладают «осторожные» и «уравновешенные» решения, т.е. тип принятия решения незначительно зависит от возраста. У мужчин-руководителей жизненный опыт, приобретаемый с возрастом, содействует преодолению крайностей, т.е. с увеличением возраста имеет место некоторая тенденция к сокращению крайних «импульсивных» и «замедленных» решений и к относительному возрастанию «уравновешенных» решений.

Образование является также одним из основных факторов, характеризующий процесс принятия решений. Руководители с высшим образованием принимают более оригинальные и самостоятельные решения. Чем выше уровень образования как женщин, так и мужчин-руководителей, тем более уравновешенным оказывается соотношение между процессом выдвижения гипотез решения и критичностью их оценок. Явных различий между женщинами и мужчинами по данному вопросу не имеется.

Правильность анализа различий между мужчинами и женщинами руководителями позволяет правильно диагностировать, обучать и осуществлять коррекцию процесса принятия решения.

### **Выводы**

□ Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

□ Основу системного подхода составляет технология управления, т.е. это совокупность приёмов и способов осуществления процесса управления.

□ Основными элементами технологии управления являются предмет труда (т.е. информация, обеспечивающая принятие управленческих решений); продукт труда (управленческие решения); средства труда (знания и опыт менеджера); рабочая сила (интеллектуальная и физическая энергия руководителя).

□ В наиболее общем виде функция управления представляет собой обособленный однородный вид деятельности, направленной на достижение целей функционирования организации.

□ Большинство исследователей подразделяют функции менеджмента на общие и специальные. При этом под общими функциями менеджмента понимаются функции, образующие управленческий цикл и отражающие специфику управленческого труда вне зависимости от характера и специфики деятельности организации.

□ Помимо общих и специальных функций управления можно выделить еще и смешанные функции, такие как планирование выпуска готовой продукции, контроль хода производства, организация сбыта продукции и т.п.

□ В зависимости от времени действия все функции управления можно разделить на две группы. К первой группе относятся последовательные функции, которые осуществляются дискретно (т.е. повторяются через определенные промежутки времени), последовательно сменяя друг друга. Вторую группу образуют непрерывные функции, выполнение которых осуществляется постоянно в течение всего периода управления предприятием.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. В чем состоит сущность процессного подхода к управлению?
2. Дайте определение технологии управления.
3. Что такое функция менеджмента?
4. Каким образом могут классифицироваться функции менеджмента в зависимости от специфики управляемого объекта?
5. На какие группы подразделяются функции управления в зависимости от их продолжительности во времени?
6. Какие виды функций менеджмента позволяет выделить их классификация по уровням управления?
7. Дайте определение маркетинга.

8. Какие существуют виды маркетинга?
9. В чем состоит сущность планирования?
10. Раскройте содержание организационной функции менеджмента.
11. Дайте определение мотивации.
12. Назовите основные виды методов мотивации.
13. В чем состоит сущность регулирования?
14. Какие системы регулирования применяются в процессе управления современной организацией?
15. Дайте определение контролю.
16. Перечислите основные принципы осуществления контрольной деятельности.
17. Раскройте содержание и сущность управленческого учета.
18. Каковы цели, задачи и сущность оценки эффективности управления организацией? Дайте определение понятия «управленческое решение».
19. Какими методами осуществляется принятие управленческих решений?

## Тема VI Методология современного менеджмента

### 6.1 Понятие и виды методов управления

**Методы управления** в наиболее общем виде представляют собой приемы и способы осуществления последовательных и непрерывных функций менеджмента. Иными словами, **методы менеджмента** можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.

В современной теории менеджмента методы управления классифицируются по самым различным признакам.

**В зависимости от масштабов применения** можно выделить общие, системные и локальные методы управления. Общие методы применимы практически в любых управленческих процессах независимо от их сущности и специфики. Системные относятся к конкретным системам управления, а локальные обращены к отдельным элементам управленческих систем.

**По отраслям и сферам применения** можно выделить методы управления, применяемые в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности и т.п.

Наибольшее распространение получила **классификация методов управления, обусловленная их содержанием**. С указанной точки зрения выделяют организационные, административные, экономические и социально-психологические методы управления. Разумеется, подобный способ деления методов управления на группы является достаточно условным, так как все они имеют множество общих черт и подвержены взаимному влиянию. Только характерные различия в способах воздействия на объект управления позволяют рассматривать каждый из вышеперечисленных методов в отдельности.

Исследованию вышеперечисленных методов и будут посвящены последующие параграфы настоящей главы.

### 6.2 Организационно-распорядительные методы управления

Сущность **организационно-распорядительных методов** состоит в том, что любая совместная деятельность людей должна быть надлежащим образом организована, т.е. спроектирована, нацелена, регламентирована, а также снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать организацию, набрать работников, распределить между ними полномочия и ответственность и уже после этого руководить их действиями.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что организационно-распорядительные методы управления предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, а, следовательно, являются пассивными.

К организационно-распорядительным методам управления относятся:

- подбор, расстановка и работа с кадрами;
- организационное регламентирование (нормирование);
- организационное планирование;
- организационное распорядительство;
- организационный инструктаж;
- организационный контроль;
- организационный анализ;
- организационное проектирование;
- обобщение организационного опыта.

**Подбор, расстановка и работа с кадрами** включает в себя:

- составление методик и профессиограмм для оценки деловых и личных качеств граждан, поступающих на работу, в том числе квалификационных таблиц и справочников;
- разработку типовых документов для оформления приема на работу и учета кадров;
- создание систем и документации по аттестации и тарификации кадров; учет кадров;
- периодическую аттестацию руководителей и специалистов;
- разработку методик по обследованию кадров, регулированию личного состава, созданию кадрового резерва;

- принятие всех необходимых организационных мер для стабилизации кадров, всемерного сокращения их текучести.

**Организационное нормирование (регламентирование)** направлено на создание системы норм, правил, инструкций и регламентов, служащей базой для проектирования процессов на предприятии и управления ими. Организационный регламент включает в себя:

- Номенклатурно-классификационные нормативы (материалов, покупных деталей, инструментов и т.п.);
- организационно-технические нормативы (технические, чертежные, организационные, документационные стандарты, условия, маршруты движения предметов труда, режимы обработки, оснастка и т.п.);
- организационно-структурные нормативы (схемы подчинения, производственные и организационные структуры, типовые схемы управления, типовые штаты, нормативы численности рабочих, инженерно-технических работников, служащих, нормы времени, типовые положения об отделах (службах), типовые функционально-должностные инструкции и т.п.);
- оперативно- календарные нормативы, регламентирующие протекание процессов на предприятии ;
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила оформления найма, увольнения, перевода, командировок и т.д.).

Для эффективной организации управления предприятием при строгом соблюдении указанных норм и правил необходимо обеспечить выполнение ряда требований к организационному нормированию (регламентированию):

- а) нормирование (регламентирование) должно сочетаться со стимулированием (материальным и моральным) и эффективными санкциями за нарушение норм (правил);
- б) нормы (правила) должны отражать последние данные прогрессивного опыта;
- в) нормы (правила) должны быть оптимальными;
- г) нормы (правила) не должны быть слишком подробны, т.е. не должны стеснять, сковывать инициативу исполнителей;
- д) нормы (правила) должны способствовать укреплению личной ответственности.

**Организационные нормативы** разрабатываются и утверждаются на следующих уровнях управляющей системы:

- на уровне предприятия;
- на уровне местных органов управления;
- на федеральном уровне.

Задачи **организационного планирования** заключаются в том, чтобы расчетным путем определить:

- какой объем работы необходимо затратить, чтобы достичь цели, поставленной перед соответствующим подразделением управленческого аппарата или отдельным исполнителем;
- какова длительность в календарном отношении отдельных управленческих операций и процедур;
- каковы потребности работников управленческого аппарата в средствах и предметах труда.

Ответ на указанные вопросы дает возможность составить организационный план, отражающий информацию о том, что необходимо выполнить, на каком участке, в какие сроки, с какими затратами труда и средств.

Важнейшим элементом организаторской работы является обеспечение четкой целенаправленности и слаженности работы коллективов в рамках определенных требований к качеству продукции и некоторых ограничивающих условий в части предоставленных ресурсов. Основным орудием для создания такой целенаправленности и слаженности в управлении предприятием является оперативно-производственное планирование, включающее четыре основных элемента: задание, определяющее результаты работы; качественные показатели; лимиты ресурсов; план организационно-технических мероприятий.

**Организационный инструктаж** предполагает инструктаж исполнителей в управляемой системе; а также специалистов и служащих в управляющей системе.

**Организационное распорядительство** включает в себя: своевременную выдачу распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям экономической системы; постановку конкретных задач всем исполнителям в управляющей системе, нижестоящим уровням управления; текущее административное распорядительство в управляющей и в управляемой

системах в целях обеспечения технического, организационного и экономического регулирования; помощь исполнителям в устранении возникающих трудностей в процессе исполнения управленческих решений.

**Организационный контроль** предполагает контроль исполнения: решений, распоряжений вышестоящей организации и различных уровней управляющей системы данного звена предприятия, в том числе собственных решений (руководителя); соблюдения технических, экономических и организационных нормативов (правил), технологических режимов, трудовой дисциплины, правовых норм и выполнения плановых заданий.

**Организационный анализ** осуществляется в процессе исследования системы управления и служит информационной базой для организационного проектирования. Проанализировав структуру и процесс управления, вскрыв все плюсы и минусы, можно выявить организационные резервы и на этой основе запроектировать такую комбинацию всех факторов работы (организация, методы, техника управления), которая обеспечит наилучший результат. Это один из главных методов, которыми пользуются для решения организационных задач. Применяя анализ, необходимо так спланировать работу, так подготовить ее выполнение, так научиться ее выполнять и, наконец, так поставить контроль за ее выполнением, чтобы вывод из наблюдений и анализа организационной практики гарантировал бы наибольшую эффективность деятельности управленческого персонала при наименьших затратах сил и средств.

**Организационное проектирование**, служащее одним из главных методов рационализации систем управления, осуществляется на базе системы организационных нормативов и организационного анализа, имеет целью разработку модели структуры или процесса.

Процесс **обобщения организационного опыта** включает в себя: командировки для изучения опыта родственных предприятий своей отрасли, предприятий смежных отраслей, зарубежного опыта, изучение и обработка документальных информационных источников (книги, журналы, экспресс-информация, ведомственные материалы и т.д.)

Таким образом, организационно–распорядительные методы воздействия включают в себя комплекс разнообразных способов и приемов, с помощью которых осуществляется конкретная организаторская работа, как в сфере объекта, так и в сфере субъекта управления любого уровня.

### **6.3 Административно-распорядительные методы управления**

**Административно–распорядительные методы** занимают особое место в системе управления, что вытекает из большого значения организационных факторов в обеспечении эффективной деятельности экономической системы любого уровня. Административно–распорядительная, организаторская деятельность, направленная на обеспечение выполнения всех необходимых функций управления, предполагает наличие специфических способов, приемов ее выполнения.

Административно–распорядительные методы воздействия призваны:

1. Обеспечить организационную четкость, дисциплинированность и эффективность работы управленческого аппарата.
2. Поддерживать необходимый распорядок в работе предприятия, приводить в действие постановления, приказы и решения руководящих лиц.
3. Проводить работу с кадрами, реализовывать принятые решения.

Административно-распорядительное воздействие в отличие от экономических методов, действующих на объект управления косвенно, носит директивный характер (приказы, распоряжения), дает однозначное решение проблемы и прямо воздействует на поведение объекта управления.

Административно–распорядительные методы представляют собой систему способов и приемов, обеспечивающих целенаправленное, планомерное, слаженное и эффективное функционирование управляющей и управляемой систем, т.е. аппарата управления и всех элементов организации.

Административно-распорядительные методы управления опираются на:

1. систему законодательных актов федерального и местного значения;
2. нормативно-директивные и методические документы организации (приказы, распоряжения и указания руководителя);
3. планы, программы и задания;
4. оперативное руководство.

**В систему законодательных актов** входят конституционные и федеральные законы, указы президента, постановления правительства, государственные стандарты, положения, инструкции,

методики и другие документы (нормативные акты), утвержденные органами федеральной и местной власти для обязательного применения на территории всей страны и ее отдельных субъектов. При определении их состава, структуры, содержания и взаимосвязей должны учитываться научные подходы к менеджменту, охватывающие все теоретические и практические аспекты управления.

Законодательные акты федерального значения должны быть объединены в систему, основными целями которой являются: повышение качества жизни населения; создание конкурентной среды; эффективное использование природных ресурсов, труда и капитала; развитие макроэкономики страны и инфраструктуры всех регионов; применение современных методов экономического регулирования и менеджмента.

В систему законодательных актов регионов входят аналогичные федеральным актам, дополняющие и подробнее раскрывающие их сущность. Основное требование, предъявляемое к региональным нормативным актам - это отсутствие противоречий федеральному законодательству. В промышленно развитых странах система региональных законодательных актов, как правило, шире и глубже федеральных.

**Систему нормативно-директивных и методических документов организации** входят стандарты, методики, положения, инструкции и Подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством фирмы и действующие только в данной фирме.

По сравнению с вышерассмотренными законодательными актами документы фирмы должны регламентировать состав, содержание и взаимосвязи элементов всех подсистем системы управления конкретной организации, а также порядок составления и использования технических и экономических документов.

Обязательные атрибуты нормативно-директивных документов фирмы — это цель составления документа, основание для его разработки, место данной цели (задачи, функции) в системе менеджмента, возможный круг исполнителей, требования к качеству работ, экономии ресурсов, срокам, контролирующее лицо, санкции за неисполнение, источники информации. В методических документах, кроме этих данных, должны быть приведены конкретные методы осуществления рабочих операций.

**Система взаимосвязанных планов, программ и заданий** тоже относится к административным методам менеджмента, так как они регламентируют порядок работы управляющей и управляемой подсистем системы управления организации.

Наряду с рассмотренными выше тремя административными методами менеджмента, в настоящее время широко применяется **оперативное управление**, основанное на личной власти руководителя и заключающееся в отдании им устных распоряжений в рамках координирования текущей деятельности работников.

## 6.4 Экономические методы управления

Действие экономических методов управления основано на материальной заинтересованности исполнителей и руководителей в результатах своего труда.

Наиболее важным элементом системы экономических методов управления является материальное стимулирование.

Вся совокупность материальных стимулов может быть условно разделена на две основные группы.

Первую группу образуют материальные стимулы прямого воздействия, вторую — материальные стимулы косвенного воздействия.

Самые распространенные материальные стимулы прямого воздействия — это заработная плата и премии.

Заработная плата представляет собой цену живого труда, которую работодатель выплачивает своим работникам за выполненные трудовые операции.

Действующее Российское законодательство определяет, что заработная плата каждого работника зависит от его личного трудового вклада и качества труда и максимальным пределом не ограничивается. Кроме того, предусмотрены равные для всех граждан условия оплаты труда, то есть запрещено снижение размеров оплаты труда работников в зависимости от пола, возраста, расы, религиозной принадлежности и так далее.

Деловым партнерам на рынке труда представлена полная свобода самостоятельно устанавливать размер заработной платы. Однако в силу действия законов рынка цена товаров одинакового достоинства неизбежно выравнивается, это правило распространяется и на такой товар,

как рабочая сила. Следовательно, основным гарантом принципа одинаковой оплаты за труд равной ценности выступает рынок труда.

На функционирование рынка труда в процессе формирования цены рабочей силы оказывает непосредственное воздействие такой фактор, как соотношение спроса и предложения. Чем выше спрос и ниже предложение, тем выше оплата труда работника конкретной специальности и квалификации и наоборот, чем ниже спрос и выше предложение, тем ниже уровень оплаты труда такого работника.

Однако следует помнить, что свобода партнеров на рынке труда по установлению условий найма ограничивается государством. Так например, государство не допускает даже по обоюдному соглашению сторон устанавливать оплату труда минимального размера.

Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) выполняет функцию социального стандарта, обязанность которого обеспечивается административными методами государственного управления, то есть силой принуждения.

Защита от неоправданно низкой заработной платы предусмотрена международной конвенцией №131 от 1970г. «Установление минимальной заработной платы».

Государства – участники этой конвенции обязуются ввести систему установления минимальной заработной платы, охватывающую все группы людей, работающих по найму.

При определении уровня минимальной заработной платы принимается во внимание потребности трудящихся и их семей и стремление государства к стимулированию экономического развития и поддержанию высокого уровня занятости.

Наиболее оптимальным показателем нижней границы уровня жизни считается прожиточный минимум, в связи с этим в нашей стране проводится ряд мероприятий по приближению минимального уровня оплаты труда к размеру прожиточного минимума для граждан трудоспособного возраста.

Право на получение месячной оплаты труда не ниже минимального размера имеют только те работники, которые выполняют нормы труда, рассчитанные на месячный период.

Законодательство о труде предусматривает возможность установления по соглашению сторон не полного рабочего дня. В этом случае оплата труда производится пропорционально рабочему времени и закон не гарантирует, что конечная оплата труда будет не ниже минимального уровня.

Премии – это вид материального поощрения, который непосредственно зависит от результатов труда конкретного работника или организации в целом.

Премияльные системы закрепляются путем локального регулирования в соответствующих положениях. Положения устанавливают конкретные показатели и условия премирования, при выполнении которых у работника возникает право требовать соответствующую премиальную выплату, а предприятие обязано ее произвести. Положения о премировании определяют показатели и условия премирования с учетом задач, которые характерны для данной категории работников в процессе достижения конечного высокого результата труда.

Так, рабочие премируются за выполнение производственных заданий, сбережение сырья, материалов, энергии; за рост производительности труда, повышение качества производимой продукции, освоение новой техники и технологии. Работники службы технического контроля премируются в зависимости от показателей качества продукции. Условия и показатели премирования руководящих работников, специалистов, служащих связывают их право на премирование с высокими конечными результатами, внедрением новейших достижений науки и техники в производство, ростом производительности труда, эффективным использованием производственного потенциала и т.д.

При определении заработка, на который начисляются премии, в него включаются помимо тарифной ставки и оклада доплаты и надбавки к ставке (окладу): за работу в неблагоприятных условиях, интенсивность труда, работу в ночное время, за совмещение профессий, выполнение обязанностей бригадира, увеличение объема работ, за высокое профессиональное мастерство, за классность, выполнение особо важной работы, за ученую степень, персональная надбавка и др.

В дополнение к системам оплаты труда может устанавливаться вознаграждение работникам предприятий и организаций по итогам годовой работы из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной предприятием, организацией. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работника и продолжительности его непрерывного стажа работы на предприятии, в организации.

Положение о порядке выплаты вознаграждения по итогам годовой работы утверждается администрацией предприятия, организации по согласованию с соответствующим выборным профсоюзным органом предприятия, организации.<sup>17[17]</sup>

К материальным стимулам косвенного воздействия можно отнести все виды материальных поощрений, которые не связаны с непосредственной передачей денежных средств от работодателя к работнику. Например, бесплатные обеды, компенсации затрат на санаторно-курортные мероприятия, выделение целевых кредитов на приобретение жилья и т.п.

## 6.5 Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы управления направлены на высшие потребности человека.

К числу высших потребностей относятся потребности в коммуникации (т.е. социальные потребности), потребности в уважении и потребности в самовыражении.

Методы управления, основанные на социальных потребностях и потребностях в уважении условно можно отнести к социальной группе методов управления. Так как и общение и уважение со стороны коллег и знакомых человек может получить только находясь в социальной среде (формальной или неформальной группе).

Группа оказывает существенное влияние на деятельность работников организации и их удовлетворенность. Причем указанное влияние может быть усилено за счет следующих мероприятий:

- Обеспечение единства трудового коллектива за счет организации работы группы как единого целого.
- Участие членов группы в формировании и изменении ее состава, т.е. в отборе, обучении и ротации работников.
- Формирование формальных и неформальных норм группового поведения.
- Распределение ресурсов (заработной платы, премий и т.п.) между членами группы по коллегиальному, а не по единоличному принципу.
- Использование межгруппового соперничества для усиления внутригрупповой солидарности.

Психологические методы предполагают воздействие на потребности человека высшего уровня. Основу таких потребностей составляют потребности в самовыражении. Для их удовлетворения работнику должна быть предоставлена наиболее полная свобода в принятии решений и выборе наиболее оптимальных вариантов его трудовой деятельности. Только в этом случае работник будет чувствовать себя более раскованно, и результаты его деятельности будут более эффективными.

Наряду с возможностью самовыражения важную роль в системе психологической мотивации работника занимают потребности в уважении. Такие потребности делятся на две основные группы.

Первую группу составляют потребности в уважении со стороны других людей (коллег по работе, друзей, знакомых и родственников). Для удовлетворения этих потребностей человеку необходимо периодически слышать положительные отзывы о результатах своей деятельности или чувствовать благосклонное к себе отношение.

В состав второй группы входят потребности в самоуважении. Удовлетворение таких потребностей достигается за счет наиболее четкого и полного осознания работником своего места и роли в организации и обществе, а также за счет объективной и положительной оценки собственных способностей и возможностей.

## Выводы

1. Методы менеджмента можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.
2. Для современного менеджмента характерно применение методов управления, которые можно условно разделить на четыре основные группы: организационно-распорядительные, административно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

<sup>17[17]</sup> Указ Президиума Верховного Совета РСФСР от 20 декабря 1983 г. - Ведомости Верховного Совета РСФСР, 1983, N 51 с. 1782

3. Организационно-распорядительные методы управления предшествуют самой деятельности организации, и призваны создать для нее необходимые условия.
4. К организационно-распорядительным методам управления относятся: работа с кадрами; организационное регламентирование; организационное планирование; организационное распорядительство; делегирование полномочий; организационный инструктаж; организационное распорядительство; контроль исполнения; организационный анализ; организационное проектирование; обобщение организационного опыта.
5. Административно–распорядительные методы представляют собой систему способов и приемов, обеспечивающих целенаправленное, планомерное, слаженное и эффективное функционирование управляющей и управляемой систем, т.е. аппарата управления и всех элементов организации.
6. Административно-распорядительные методы управления опираются: систему законодательных актов федерального и местного значения; нормативно-директивные и методические документы организации (приказы, распоряжения и указания руководителя); планы, программы и задания; систему оперативного руководства.
7. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности руководителей и исполнителей в результатах своего труда.
8. Наиболее важным элементом экономических методов управления является система материального стимулирования, которая включает в себя стимулы прямого и косвенного воздействия.
9. Психологические методы предполагают воздействие на потребности человека высшего уровня. Основу таких потребностей составляют потребности в самовыражении. Психологические методы предполагают воздействие на потребности человека высшего уровня. Основу таких потребностей составляют потребности в самовыражении. и уважении.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что представляют собой методы административного менеджмента?
2. Какие существуют подходы к классификации методов управления?
3. Какие методы управления входят в состав организационно-распорядительных?
4. В чем состоят отличительные особенности административно-распорядительных методов управления?
5. Дайте определение заработной платы.
6. Что такое премия?
7. Что включают в себя меры косвенного материального стимулирования?
8. На удовлетворение каких потребностей работника направлены психологические методы управления?

## **Тема VII Проектирование, создание и развитие организаций**

### **7.1 Понятие и основные этапы организационного проектирования**

**Спроектировать эффективную организацию** значит определить такое соотношение её ключевых элементов, при котором наиболее оперативно и своевременно будут выполняться требования субъекта управления.

**Процедура организационного проектирования** включает в себя следующие основные этапы:

1. Определение миссии, целей функционирования и основных функций организации.
2. Выбор правовой формы создаваемой организации или объединения.
3. Формирование рабочих групп организации (функциональная департаментализация).
4. Распределение спроектированных рабочих групп по уровням управления организации.
5. Выбор оптимальной структуры управления.
6. Делегирование полномочий и распределение ответственности.
7. Создание системы коммуникаций и информационного обеспечения организации.
8. Формирование и развитие имиджа организации.

Последующие параграфы настоящей главы будут посвящены подробному изучению вышеперечисленных этапов организационного проектирования.

### **7.2 Определение миссии и целей организации**

**Миссию** часто определяют как предназначение организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды. По сути, миссия представляет собой определенную концепцию управления, придающую фирме характерные черты, отличающие ее от других предприятий.

Определение миссии вновь создаваемой организации является основным и наиболее сложным этапом процесса организационного проектирования. От того, насколько корректно будет сформулирована миссия, во многом зависит эффективность функционирования и динамика развития любого предприятия.

На формирование и развитие миссии оказывают существенное влияние следующие факторы:

1. Собственники фирмы.
2. Сотрудники.
3. Покупатели.
4. Деловые партнёры.
5. Накопленные организацией ценности.
6. Стиль управления.
7. Внешняя среда организации.

Миссия способствует созданию определенной корпоративной культуры организации. Ее значение велико по следующим причинам.

Во-первых, потому, что в организации должны приниматься только такие решения, которые реализуют её цели функционирования.

Во-вторых, во избежание деятельности, которая мешает достижению целей функционирования, глобальная цель, т.е. миссия, должна быть доведена до каждого руководителя и исполнителя.

Содержание миссии реализуется на практике посредством постановки и достижения целей функционирования. Процесс разработки миссии, целей функционирования и задач организации был достаточно подробно рассмотрен в главе III настоящей работы.

### **7.3 Выбор правовой формы организации**

Основная проблема при выборе **оптимальной правовой формы организации** заключается в том, что необходимо найти оптимальное для учредителей соотношение между их правами, выгодами и обязанностями. Чем выше степень ответственности учредителей по обязательствам организации, тем выше рейтинг организации на рынке. С другой стороны, в случае банкротства предприятия, его учредители понесут потери, пропорциональные степени их ответственности. Следовательно, степень ответственности учредителей организации должна быть минимально достаточной для того, чтобы обеспечить необходимый уровень доверия со стороны деловых партнеров, и в то же время вполне приемлемой для самих учредителей.

В связи с участием в образовании имущества юридического лица его учредители (участники) могут иметь обязательственные права в отношении этого юридического лица либо вещные права на его имущество, а также не иметь таких прав. С этой точки зрения все организации можно разделить на три основных группы.

К организациям, в отношении которых их участники имеют обязательственные права, относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы.

К организациям, на имущество которых их учредители имеют право собственности или иное вещное право, относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, в том числе дочерние предприятия, а также финансируемые собственником учреждения.

К организациям, в отношении которых их учредители (участники) не имеют имущественных прав, относятся общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

**Коммерческие организации**, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Юридические лица, являющиеся **некоммерческими организациями**, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законом.

Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Любые организации подлежат государственной регистрации в органах юстиции в порядке, определяемом законом о регистрации юридических лиц. При государственной регистрации фирменное наименование организации, включаются в **единый государственный реестр юридических лиц**, открытый для всеобщего ознакомления.

Любая организация действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. В случаях, предусмотренных законом, юридическое лицо, не являющееся коммерческой организацией, может действовать на основании общего положения об организациях данного вида.

**Учредительный договор** юридического лица заключается, а устав утверждается его учредителями (участниками). В учредительном договоре должны определяться наименование организации, место ее нахождения, порядок управления деятельностью и т.п. В учредительных документах некоммерческих организаций и унитарных предприятий, а в предусмотренных законом случаях и других коммерческих организаций должны быть определены предмет и цели деятельности юридического лица. Предмет и определенные цели деятельности коммерческой организации могут быть предусмотрены учредительными документами и в случаях, когда по закону это не является обязательным.

В учредительном договоре учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности. Договором определяются также условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава.

Изменения учредительных документов приобретают силу для третьих лиц с момента их государственной регистрации.

Юридическое лицо осуществляет хозяйственные операции через свои органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительными документами.

Порядок назначения или избрания органов юридического лица определяется законом и учредительными документами.

Организации могут иметь представительства и филиалы.

**Представительством** является обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, которое представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту.

**Филиалом** является обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.

Представительства и филиалы не являются юридическими лицами. Они наделяются имуществом создавшим их юридическим лицом и действуют на основании утвержденных им положений.

Руководители представительств и филиалов назначаются юридическим лицом и действуют на основании его доверенности.

Представительства и филиалы должны быть указаны в учредительных документах создавшего их юридического лица.

Коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме **ассоциаций или союзов**, являющихся некоммерческими организациями.

Если по решению участников на ассоциацию (союз) возлагается ведение предпринимательской деятельности, такая ассоциация (союз) преобразуется в хозяйственное общество или товарищество в порядке, предусмотренном настоящим Кодексом, либо может создать для осуществления предпринимательской деятельности хозяйственное общество или участвовать в таком обществе.

Общественные и иные некоммерческие организации, в том числе учреждения, также могут добровольно объединяться в **ассоциации (союзы)** этих организаций. Ассоциация (союз) некоммерческих организаций является некоммерческой организацией.

Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

Ассоциация (союз) не отвечает по обязательствам своих членов. Члены ассоциации (союза) несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и в порядке, предусмотренными учредительными документами ассоциации.

Наименование ассоциации (союза) должно содержать указание на основной предмет деятельности ее членов с включением слова "ассоциация" или "союз".

Учредительными документами ассоциации (союза) являются учредительный договор, подписанный ее членами, и утвержденный ими устав.

#### 7.4 Рабочие группы как строительные блоки организации

Психология и поведение отдельного человека как личности существенно зависят от социальной среды. Последняя представляет собой сложно устроенное общество, в котором люди объединены друг с другом в многочисленные разнообразные более или менее устойчивые соединения, называемые **группами**. Среди таких групп можно выделить большие и малые. **Большие группы** представлены государствами, нациями, народностями, партиями, классами, другими социальными общностями, выделенными по профессиональным, экономическим, религиозным, культурным, образовательным, половым и другим всевозможным признакам. Через эти группы осуществляется воздействие идеологии общества на психологию составляющих его людей.

Непосредственным проводником влияния общества и больших социальных групп на индивида является малая группа.

По определению Марвина Шоу, **малая группа** - это два лица и более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Она представляет собой небольшое объединение людей (от 2-3 до 20-30), занятых каким-либо общим делом и находящихся в прямых взаимоотношениях друг с другом.

Малая группа – это элементарная ячейка общества, в которой человек проводит большую часть своей жизни. Известный тезис о зависимости поведения личности от социальной среды правильнее было бы сформулировать, как мысль о зависимости личности от психологии и отношений, существующих в малых группах. Примерами малых групп, наиболее значимых для человека, являются семья, школьный класс, трудовой коллектив, объединения близких друзей, приятелей и т.п.

Малую группу характеризует психологическая и поведенческая общность ее членов, которая выделяет и обособляет группу, делает ее относительно автономным социально психологическим образованием. Эта общность может обнаруживаться по разным характеристикам — от чисто внешних (например, территориальная общность людей, как соседей) до достаточно глубоких внутренних (например, члены одной семьи). Мера психологической общности определяет сплоченность группы — одну из основных характеристик уровня ее социально-психологического развития.

Рассмотрим основные виды малых групп.

**Условными, или номинальными**, считают группы, которые объединяют людей, не входящих в состав ни одной малой группы. Иногда выделение таких групп необходимо в исследовательских целях, чтобы сравнить результаты, полученные в реальных группах, с теми, которые характеризуют случайное объединение людей, не имеющих ни постоянных контактов друг с другом, ни общей цели. В противоположность номинальным группам выделяются **реальные**. Они представляют собой действительно существующие объединения людей, полностью отвечающие определению малой группы.

Условные, или номинальные, группы представляют собой искусственно выделяемые исследователем объединения людей. В отличие от них все остальные виды групп реально существуют в обществе и достаточно широко в нем представлены среди людей разных профессий, возрастов, социальной принадлежности.

**Естественными** называют группы, которые складываются сами по себе, независимо от желания экспериментатора. Они возникают и существуют, исходя из потребностей общества или включенных в эти группы людей. В отличие от них лабораторные группы создаются экспериментатором с целью проведения какого либо научного исследования, проверки выдвинутой гипотезы. Они столь же действительны, как и другие группы, но существуют временно — только в лаборатории.

Естественные группы делятся на формальные и неформальные (другое название — официальные и неофициальные). Первых отличает то, что они создаются и существуют только в рамках официально признанных организаций. Цели, преследуемые официальными группами, задаются извне на основе задач, стоящих перед организацией, в которую данная группа включена.

В организации существует 3 основных типа формальных групп:

1. **Группа руководителя** - состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных.
2. **Производственная группа** - состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием.
3. **Комитет** – постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

**Неформальной** считается спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

**Цели неформальных групп** обычно возникают и существуют на базе личных интересов их участников, могут совпадать и расходиться с целями официальных организаций.

У неформальных групп, также как и у формальных, имеется иерархия, лидеры и задачи, а также определенные правила, которые служат для членов группы эталоном поведения. Специфика состоит в том, что формальная организация создается по заранее продуманному плану, а неформальная возникает спонтанно, как реакция на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

В основе существования и целенаправленного функционирования неформальных групп лежит лидерство.

**Лидерство** - это способность оказывать влияние на отдельные личности, направляя их усилия на достижение целей организации.

Неформальные лидеры, также как и формальные, приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к другим членам группы. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации: возраст, должностное положение, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по предприятию, отзывчивость.

Опора неформального лидера - признание его группой. Неформальный лидер имеет две основные функции:

1. Помогать группе в достижении ее целей.
2. Поддерживать и укреплять ее существование.

Иногда эти функции выполняются разными людьми. В этом случае в неформальной группе возникают два лидера.

Малые группы могут быть референтными и нереферентными. **Референтной** считается любая реальная или условная (номинальная) малая группа, к которой человек добровольно себя причисляет или членом которой он хотел бы стать. В референтной группе индивид находит для себя образцы для подражания. Ее цели и ценности, нормы и формы поведения, мысли и чувства, суждения и мнения становятся для него значимыми образцами для подражания и следования. **Нереферентной** считается такая малая группа, психология и поведение которой чуждо для индивида или безразлично для него. Кроме этих двух типов групп, могут существовать и антиреферентные группы, поведение и психологию членов которых человек совершенно не приемлет, осуждает и отвергает.

Все естественные группы можно разделить на слаборазвитые и высокоразвитые.

**Слаборазвитые группы** характеризуются тем, что в них нет достаточной психологической общности, налаженных деловых и личных взаимоотношений, сложившейся структуры взаимодействия, четкого распределения обязанностей, признанных лидеров, эффективной совместной работы. Вторые представляют собой социально — психологические общности, отвечающие всем перечисленным выше требованиям. Слаборазвитыми по определению являются, например, условные и лабораторные группы (последние часто лишь на первых этапах их функционирования).

Среди малых групп особо выделяются **коллективы**. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов данного коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и т.п.

Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду самых высоких требований: успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности), иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения, создавать для каждого члена возможность развития как личности, быть способной к творчеству, т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Психологически развитой, как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на

высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими (не путать с политэкономической трактовкой).

Особое внимание в ходе социально-психологического изучения групп и коллективов уделяется взаимоотношениям. Они в свою очередь, делятся на официальные и неофициальные, отношения руководства и подчинения (в частности, лидерства), деловые и личные, рациональные и эмоциональные.

**Официальными** называют отношения, возникающие между людьми на должностной основе. Они фиксируются законом, регулируются положениями, утвержденными официально, соответствующими правилами и нормами. В отличие от них неофициальные отношения складываются на базе личных, или частных, взаимоотношений людей. Для них не существует соответствующей юридической базы, общепринятых законов, твердо установленных норм.

Деловые отношения возникают в связи с совместной работой или по ее поводу, а личные — как отношения, складывающиеся между людьми независимо от выполняемой работы.

В рациональных межличностных отношениях на первый план выступают знания людей друг о друге и объективные оценки, которые им дают окружающие. Эмоциональные отношения — это, напротив, оценки субъективные, основанные на личном, индивидуальном восприятии человека человеком. Такие отношения обязательно сопровождаются положительными или отрицательными эмоциями; они далеко не всегда основаны на действительной, объективной информации о человеке.

Межличностные отношения в группе можно рассматривать в статике, в том виде, в каком, они сформировались на данный момент времени, и в динамике, т.е. в процессе развития. В первом случае анализируются особенности существующей системы отношений, во втором — законы их преобразования и развития. Эти два подхода часто соседствуют друг с другом, взаимно дополняют друг друга.

Отношения в группах закономерно изменяются. Сначала, на исходном этапе группового развития, они бывают относительно безразличными (люди, не знающие или слабо знающие друг друга, не могут определенно относиться друг к другу), затем могут становиться конфликтными, а при благоприятных условиях превращаться в коллективистские. Все это обычно происходит в относительно короткое время, в течение которого индивиды, составляющие группу, не могут измениться как личности. Как согласовать сложную динамику и ситуативную изменчивость внутригрупповых отношений с относительной личностной устойчивостью?

Это можно сделать, предположив зависимость межличностных отношений не только от включенных в них людей, но также и от социальных ситуаций, в которых эти отношения формируются и развиваются, т.е. встав на позиции интеракционизма в интерпретации поведения и отношений личности. Согласно интеракционистской теории личность, будучи внутренне относительно устойчивой, в своих базовых свойствах, внешне может проявлять себя по-разному в зависимости от складывающихся обстоятельств.

У каждого человека есть свои положительные и отрицательные черты, свои особые достоинства и недостатки. То, какой стороной, положительной или отрицательной, он выступает во взаимоотношения с людьми, зависит от этих людей и социального окружения, от собственной группы, в которую он включен в данный момент времени. Иначе говоря, поведение человека в группе определено не только личностью, но и особенностями группы.

Замечена такая закономерность: чем ближе по уровню своего развития группа находится к коллективу, тем более благоприятные условия она создает для проявления лучших сторон в личности и торможения того, что в ней худшего. И, напротив, чем дальше группа по уровню своего развития отстоит от коллектива и чем ближе она находится к корпорации (так называют группу, в которой складываются отношения, противоположные коллективистским), тем большие возможности она предоставляет для проявления в системе взаимоотношений худших сторон личности с одновременным торможением лучших личностных устремлений.

Допустим, что вне группы положительное и отрицательное в проявлениях личности уравновешено и поэтому возникающие эпизодические отношения эмоционально нейтральны. Таковыми они являются, например, в только что образованной из случайных людей группе.

Эти отношения нестабильны и в любой момент могут непредсказуемо измениться, повернуться в любую сторону.

В развитом коллективе благодаря особым нормам отношений, способствующим проявлению лучших сторон в личности и препятствующим проявлению худших, человек вынужден вести себя положительно по отношению к товарищам по группе. В корпорации, напротив, часто поощряются индивидуалистические наклонности, и групповая мораль, характерная для таких малых групп, вынуждает индивидов с целью самозащиты и отстаивания своих личных интересов проявить себя в системе взаимоотношений с худшей стороны.

Таким образом, можно сказать, что человеку присуще присоединяться к другим индивидам в процессе общения по нескольким причинам.

Во-первых, человек ищет людей с близкими ему личными качествами, живущим по схожим моральным принципам, что способствует повышению эффективности общения, а так же по другим характеристикам дающим преимущество в общении для отдельного индивида именно с той группой, с которой он предпочитает общаться.

Во-вторых, объединяясь с другими индивидами, отдельный человек может добиться эффекта синергии (имеется в виду эффект системности, при котором соединение отдельных частей системы порождает у нее дополнительные свойства, не являющиеся лишь суммой свойств составляющих).

В третьих, подобное объединение может быть вынужденным, и происходить под влиянием внешней среды.

## 7.5 Формирование уровней управления организации

Большинство фирм имеют три уровня управления: верхний, средний и нижний.

Толчок к разделению управления на верхний, средний и нижний уровни дала промышленная революция в Европе в XVIII в. Сначала **выделились верхнее и нижнее звенья управления**. Слово «мастер» стало страшным и ненавистным. Мастера чаще подбирались по физическим данным, чем по умению обходиться с людьми. **Среднее звено** выделилось по мере увеличения размеров и сложности фирм, более осмысленного подхода к управлению.

Управляющие каждого уровня выполняют одинаковые функции: планирование, организация, руководство, мотивация, контроль. Различие лишь в том, какое значение они придают той или иной функции. Руководитель верхнего уровня уделяет планированию и организации больше времени, чем управляющие более низких уровней. Управляющий среднего уровня уделяет руководству и контролю больше времени, чем управляющий верхнего уровня. Управляющий нижнего уровня расходует большую часть своего времени на мотивацию и контроль подчиненных. Тем не менее, большинство управляющих выполняют все пять функций управления.

Итак, нельзя порознь изучать или осваивать функции управления верхнего, среднего или нижнего уровня. Когда говорят об одном из них, по существу, речь идет обо всех трех.

Следует подчеркнуть, что ясно и четко определить каждый из трех уровней управления невозможно. Поэтому мы даем только рабочие определения, т.к. каждая фирма определяет уровни управления в соответствии со своими особенностями. Здесь, вероятно, следует напомнить о влиянии следующих факторов: сложность организационной структуры, численность работающих, суть самого бизнеса и др.

Управляющие верхнего уровня средних и крупных фирм концентрируют внимание на планировании будущего, постановке целей, определении курсов действий, правил и процедур их выполнения. Они отвечают за процветание фирмы и потому должны планировать, направлять и контролировать ее деятельность.

К верхнему уровню управления относят президента и вице-президентов. Понятно, что в фирме могут быть несколько вице-президентов, ответственных за отдельные сферы ее деятельности - производство, сбыт, снабжение, финансы, кадры или рекламу.

Управляющие среднего звена возглавляют отделения или отделы. Они должны организовать их работу так, чтобы цели фирмы были достигнуты, а ее политика проводилась в жизнь, подбирать и сохранять хороших работников. Они отвечают, в основном, за руководство повседневной деятельностью своих подразделений. К среднему уровню руководства относятся управляющие конторами, цехами и складами, старшие мастера, начальники отделов технического контроля и качества продукции. Во многих крупных банках их филиалами руководят вице-президенты. Они отвечают за работу отделений банка и относятся к руководителям верхнего уровня. Управляющий отделением непосредственно подчинен вице-президенту по операциям отделений и относится к управляющим среднего уровня.

Нижний уровень управления - это уровень должностных лиц, непосредственно руководящих работой своих подчиненных. На этом уровне функции планирования и организации реализуются в действиях управляющего, стимулирующего и направляющего деятельность работников. Типичные! наименования должностей, занимаемых управляющими этого уровня: мастер, 1 бригадир, начальник группы, агент по закупкам, экспедитор. Часто говорят, что такой управляющий нижнего звена находится «в середине», поскольку он располагается между непосредственными исполнителями и руководителями верхнего и среднего уровней. Управляющие нижнего уровня играют в фирме очень важную роль. Но обычно вышестоящее руководство не уделяет должного внимания серьезным проблемам управляющих нижнего уровня. К числу таких проблем относится низкая

заработная плата, перегруженность, отсутствие полномочий, слабая профессиональная подготовка рядовых работников, а также то, что они могут не соответствовать предъявляемым к ним требованиям.

Новичок начинает свою деятельность с должности управляющего нижнего уровня. Если он удержится на этой должности от года до пяти лет, его могут продвинуть по служебной лестнице до управляющего среднего уровня. На этой должности он будет считаться начинающим управляющим (все управляющие в течение первых десяти лет своей деятельности считают себя начинающими). Как бы ни была полезна и важна подготовка руководителей в вузах и на курсах, она никогда не заменит конкретной практической работы. Чтобы стать хорошим управляющим, необходимо правильно сочетать теоретическую подготовку, полученную во время учебы, с практическим опытом.

Управляющие среднего уровня отвечают, прежде всего, за производительность и эффективность контролируемых ими операций. Эффективность означает способность выполнять работу с минимальными потерями материалов и времени. Результативность - это способность сделать работу и сделать ее хорошо. Именно управляющие среднего уровня должны следить за тем, чтобы работа выполнялась и экономично, и эффективно. Как говорится, важен результат. Управляющих увольняют чаще всего за их неспособность достичь намеченных результатов.

Чем обычно занимаются управляющие среднего уровня большую часть своего рабочего дня? Во-первых, они планируют и распределяют работу на следующий день или на неделю. Во-вторых, они осуществляют связь между производственным персоналом и более высоким руководством. В-третьих, они принимают повседневные решения, обеспечивающие рентабельность производственных и иных операций. В-четвертых, что очень важно, они руководят другими людьми - либо управляющими нижнего уровня, либо (в небольших организациях) рядовыми работниками.

Управляющие среднего или нижнего уровня могут также участвовать в приобретении заказанных материалов и комплектующих изделий и проверке их качества, в работе с кадрами, в проведении совещаний по технике безопасности, качеству продукции, недостаткам в работе, распределению прибыли, в подготовке отчетов о финансовой и производственной деятельности, в решении больших и малых, но всегда многочисленных проблем.

Некоторые проблемы, например, плохое планирование, обусловлены личными недостатками управляющего, другие - недостатками его подчиненных, например, халатным отношением к работе. Ряд проблем возникает по вине руководства или других подразделений. Многие проблемы вызваны государственным законодательством или требованиями потребителей, а руководство требует их разрешения от руководителей низшего уровня. В этих условиях они должны рассматривать любую проблему как возможность проявить свои способности справляться с трудностями.

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала - людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не руководителями). Это могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных производственных заданий до каждого работника.

## **7.6 Выбор оптимальной структуры управления организации**

После разделения организации на рабочие группы и распределения указанных групп по уровням управления необходимо сформировать оптимальную структуру организации.

**Организационная структура управления** – это целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и субъекта управления. Она отражает строение системы управления организацией, т.е. распределение подразделений фирмы по уровням управления в их взаимосвязи. В зависимости от соотношения уровней управления и структурных подразделений все виды организационных структур можно разделить на две основные группы. К первой группе относятся традиционные, или бюрократические, структуры управления, ко второй – адаптивные, или органические.

**Исторически первым сформировался** бюрократический тип.

Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работ, отношений на производстве. В основе этой модели лежит представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования, как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют.

Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями по данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные отличительные черты бюрократического типа структуры управления - **рациональность, ответственность и иерархичность**. Сам Макс Вебер считал центральным пунктом концепции - исключение смешения "человека" и "должности", ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно; заметные в контексте современных условий и задач экономического развития! Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый; из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому; что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованность в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

**Рис. 7.1 Линейная структура управления организации**



Основными видами бюрократических структур управления являются линейная, функциональная, линейно-функциональная структуры.

**Линейная организационная структура** характеризуется тем, что руководители подразделений

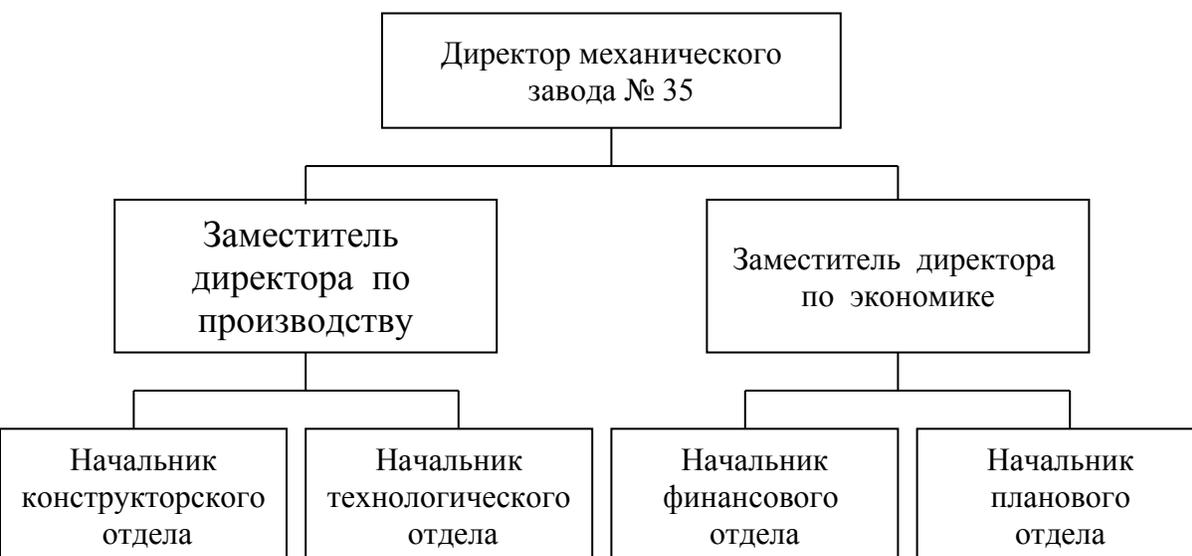
нижних ступеней управления непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой только через него. Пример линейной структуры управления приведен на рис. 7.1.

Линейные структуры управления применяются в организациях, состоящих из рабочих групп, выполняющих одинаковые функции. При этом деление организации на группы производится по количественному признаку в соответствии с принципом диапазона контроля.

Основной отличительной особенностью **функциональной структуры** является то, что каждый руководитель имеет право давать указания только по вопросам, входящим в его компетенцию, т.е. в рамках своей четко определенной функции.

Пример функциональной структуры управления представлен на рис. 7.2. Как показано на рисунке, заместитель директора по производству имеет право отдавать указания только по вопросам, касающимся производства продукции. Заместитель директора по экономике осуществляет текущее руководство экономической деятельностью предприятия. Начальник конструкторского отдела несет ответственность за разработку новых видов продукции. Начальник технологического отдела – за составление технологических процессов. Начальники финансового и планового отделов – соответственно за финансовую деятельность и составление текущих и перспективных планов деятельности организации.

**Рис. 7.2 Функциональная организационная структура**



На практике как линейные, так и функциональные структуры управления применяются крайне редко. Наибольшее распространение имеет комбинированная форма, получившая название линейно-функциональной организационной структуры.

**Линейно-функциональные структуры**

управления отличаются тем, что линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб.

Рассмотренные выше типы организационных структур были разработаны еще представителями классической школы менеджмента и обладают настолько привлекательными характеристиками, что широко применяются и в современных экономических условиях.

С начала 60-х годов многие организации стали разрабатывать и внедрять новые гибкие типы организационных структур. Такие структуры называются **органическими, или адаптивными**, поскольку их можно быстро приспособить к изменяющимся условиям внешней среды и потребностями самой организации.

Сам термин «органические структуры управления» был впервые использован и раскрыт в книге Т.Бернса и Д.Стапкера "Управление инновациями", опубликованной в 1961 г. Адаптивный тип структуры управления возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптивных структурах.

Новый подход отвергает представление об эффективности организации как "организованной системы", работающей с четкостью часового механизма. Напротив, считается, что эта модель мешает проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности.

В исходном определении органического типа структуры, данном упомянутыми Т.Бернсом и Д.Стапкером, подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: **отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.**

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально просматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или, образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в чистом виде его используют лишь немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

Наиболее значительные различия между двумя типами структур управления показаны в таблице 7.1.

**Таблица 7.1 Сравнительная характеристика типов организационных структур управления**

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия (групповых или индивидуальных)	Постоянная смена лидеров в зависимости от решаем проблем

Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность саморазвития, самовыражения
Жесткое разделение трудовых обязанностей	Временное закрепление работы и функций за интегрированными проектными группами

К адаптивным можно отнести программно-целевую, матричную и матрично-штабную организационные структуры.

**Программно-целевая структура управления** широко применяется в научно-исследовательских, проектных и экспериментальных организациях, создаваемых на временной основе для решения какой-либо конкретной задачи или выполнения программы. Например, для разработки и внедрения в производство принципиально нового вида продукции или усовершенствования технологии производства.

Проектная группа создается из работников организации или высококвалифицированных специалистов, привлеченных со стороны и работающих по контракту. В течение всего времени работы над заданием члены проектной группы подчиняются только руководителю проекта. После выполнения всего объема работ проектная группа ликвидируется.

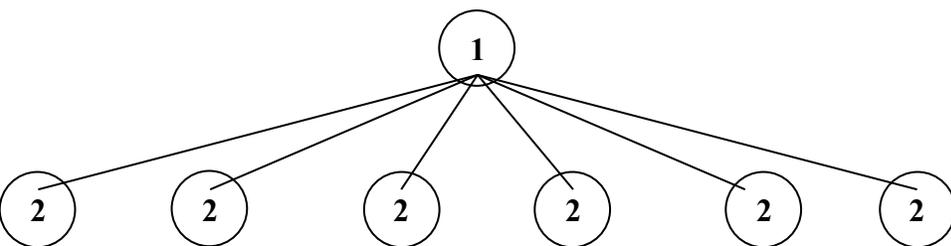
**Матричная организационная структура** близка по своим свойствам к программно-целевой. Принципиальное отличие состоит в том, что проектная группа формируется исключительно из работников организации, которые во время работы над заданием подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно.

Сама матричная структура управления представляет собой широкую сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальными, образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений.

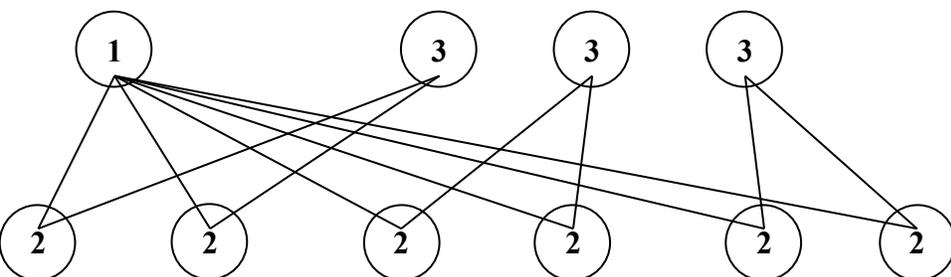
Сравнительная характеристика программно-целевой и матричной организационных структур представлена на рис. 7.3.

**Рис. 7.3 Программно-целевая и матричная структуры управления**

**а) Программно-целевая структура**



**б) Матричная структура**



На схеме цифрами обозначены: 1 – руководитель проекта; 2 – работники проектной группы; 3 – руководители функциональных подразделений.

Высшим уровнем развития адаптивных структур управления является **организация конгломератного типа**, которая приобретает ту форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так в одном отделении фирмы может использоваться товарная структура, в другом – функциональная, а в третьем – проектная или матричная.

Организации конгломератного типа соответствует матрично-штабная структура управления, которая отражает все виды руководства и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля на высшем уровне.

### 7.7 Делегирование полномочий и распределение ответственности

**Делегирование полномочий** означает передачу задач и полномочий определенному лицу, которое принимает на себя обязательство их выполнения. Полномочия - это ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Делегирование задач и полномочий порождает в организации проблему распределения ответственности. Ответственность - это обязательство работника выполнять присущие занимаемой им должности задачи и отвечать за результаты своей деятельности. При этом различают ответственность исполнителя и ответственность руководителя.

**Ответственность исполнителя** представляет собой обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда. А **ответственность руководителя** – это обязательство отвечать за результаты труда подчиненных ему работников.

Различают следующие виды организационных полномочий:

1. **Линейные** - право непосредственного единоличного командования.
2. **Аппаратные** - полномочия аппарата управления. Подразделяются на две группы:
  - а) **рекомендательные** - линейные руководители могут (но не обязаны) обращаться к аппарату управления за консультациями;
  - б) **полномочия обязательного согласования** - линейные руководители обязаны обсуждать и согласовать с соответствующими подразделениями аппарата проекты готовящихся к принятию решений.
3. **Функциональные полномочия** - право руководителя самостоятельно принимать решения, но только в пределах определенной функции.
4. **Параллельные полномочия** - право отклонять решения линейного руководителя.

Основной проблемой в процессе делегирования полномочий и распределения ответственности является необходимость обеспечения рационального соотношения между ними. Иными словами наделение руководителя или работника организации определенными полномочиями неизбежно должно сопровождаться соответствующим повышением степени ответственности указанного руководителя или работника за результаты своей деятельности.

### 7.8 Создание системы коммуникаций и информационного обеспечения организации

**Коммуникация** - это обмен информацией между людьми.

В систему коммуникаций организации входят внешние и внутренние коммуникации.

**Внешние коммуникации** включают в себя обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Внутренние коммуникации представляют собой информационные обмены между элементами организации.

**Внутренние коммуникации** подразделяются на:

- а) **Вертикальные** - передача информации с высших уровней руководства на низшие.

б) **Горизонтальные** - связывают равноправные элементы организации.

в) **Неформальные** - основаны на личных, неслужебных отношениях.

Процесс коммуникации возможно осуществлять при наличии следующих основных элементов: отправитель, сообщение, канал связи, получатель.

Основными этапами процесса коммуникации являются:

1. Формулирование идеи и отбор информации.
2. Кодирование информации и формирование сообщения.
3. Выбор канала связи и передача сообщения.
4. Декодирование сообщения и восприятие информации.
5. Интерпретация сообщения и формирование ответа на него.
6. Передача ответа отправителю.

Главной задачей процесса коммуникации в организации является обеспечение руководителей и работников на всех уровнях управления необходимой для принятия и реализации управленческих решений информацией.

Информационное обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации.

По содержанию и в зависимости от вида деятельности, в которой используется информация, может условно классифицироваться как: научная, производственная, экономическая, медицинская, демографическая, юридическая и т.д.

Различают также два вида состояния информации: статическое и динамическое. Статическое представляет собой организованное хранение и накопление необходимой информации в базах данных. Динамическое – это движение информации в процессах коммуникации по каналам связи в виде информационных потоков.

В деятельности крупных организаций передача оперативной и достоверной информации становится первостепенным фактором, поэтому для современного менеджмента характерно применение высокоэффективной внутрифирменной системы информации.

Управленческая внутрифирменная информационная система (ВИС) представляет собой совокупность информационных потоков, удовлетворяющих потребности в информации различных центров принятия управленческих решений. Она состоит из: технических средств обработки информации; внутренних и внешних каналов связи; информации, зафиксированной на соответствующих носителях.

#### **Цели ВИС:**

1. Автоматизация административно-управленческого труда.
2. Повышение оперативности и обоснованности принимаемых решений.
3. Создание системы доступа, хранения, обновления и обработки информации.
4. Непрерывное развитие и совершенствование технологии обработки информации.

#### **Функции ВИС:**

1. Определение потребности каждого менеджера в необходимой ему информации.
2. Разработка программного обеспечения, создание и использование банков данных.
3. Определение потребности в технических средствах и уровня затрат на их приобретение и эксплуатацию.
4. Координация всех работ по информационному обслуживанию.
5. Автоматизированная обработка, и выдача документов и текстовой информации.

### **7.9 Формирование позитивного имиджа организации**

В условиях современной рыночной экономики большое значение для успешного функционирования и развития организаций, специализирующихся в самых разнообразных сферах деятельности, имеют не только экономические и технологические, но и социально-психологические факторы. В системе указанных факторов, наряду с вопросами кадровой политики и стратегии разрешения конфликтов, все более важную роль играют аспекты, связанные с формированием и развитием позитивного имиджа организации.

Прежде чем перейти к непосредственному изучению методов формирования, развития и оценки имиджа организации, необходимо рассмотреть и проанализировать различные варианты определений этого сложного и емкого понятия. Это позволит составить о нем наиболее правильное и полное представление.

Само слово «имидж» происходит от английского «image», что в буквальном переводе означает образ, представление. Однако, в силу ряда причин объективного и субъективного

характера, в современной научной литературе отсутствует единое определение указанного термина.

В Большом экономическом словаре, понятие «имидж» определяется как образ товара, услуги, предприятия, совокупность ассоциаций и впечатлений и них, который складывается в сознании людей и связывается с конкретным представлением.<sup>18[18]</sup> В этом же источнике отмечается, что создание имиджа является одной из основных задач рекламной деятельности.

В современном словаре иностранных слов приводится несколько иное определение. Здесь говорится, что имидж – это целенаправленно сформированный образ лица, явления или предмета, выделяющий определенные ценностные характеристики, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т.п.<sup>19[19]</sup>

В социологическом энциклопедическом словаре содержится сразу два варианта определения понятия «имидж». Прежде всего, в указанном источнике имидж трактуется как внешний образ, создаваемый субъектом с целью вызвать определенное впечатление, мнение, отношение у других. Кроме того, имидж определяется как совокупность свойств, приписываемых рекламой, пропагандой, модой, предрассудками, традицией и т.д. объекту с целью вызвать определенные реакции по отношению к нему.<sup>20[20]</sup>

Доцент кафедры маркетинга Государственной академии управления им. С. Орджоникидзе И.В. Алешина определяет имидж как образ организации в представлении групп общественности.<sup>21[21]</sup>

Обобщая все приведенные выше определения, **имидж** можно определить как собирательный образ конкретной организации, включающий в себя совокупность ассоциаций и впечатлений, которые складываются у людей в результате воздействия средств рекламы и пропаганды, социально-культурных факторов, а также характеристик и свойств самой организации.

Являясь одним из основных инструментов достижения стратегически важных целей организации, имидж затрагивает все основные направления ее деятельности, ориентированные на перспективу. Позитивный имидж повышает потенциал организации и повышает эффективность ее функционирования.

Позитивный имидж, как самой организации, так и ее сотрудников, создается в результате осуществления основной деятельности, а также посредством проведения целенаправленных информационных мероприятий, ориентированных на конкретные социальные группы.

Для крупных организаций при формировании и поддержке имиджа особенно важна работа со средствами массовой информации (газетами, журналами, теле- и радиоккомпаниями и др.). Широкий масштаб осуществляемых операций требует соответствующей широкой известности, которой возможно достичь только с помощью масс-медиа.

Создание имиджа в условиях функционирования рыночной экономики должно быть тесным образом связано с осуществлением маркетинговых коммуникаций, одним из основных элементов которых является паблик рилейшнз (т.е. система связей с общественностью).

Имидж можно либо создавать заново (для новых организаций) либо изменять (т.е. развивать).

И.В. Алешина предлагает схему формирования корпоративного имиджа, приведенную на рис. 7.4.

**Рис. 7.4 Процесс формирования корпоративного имиджа**



<sup>19[19]</sup> Современная экономика, 1997, с. 229

<sup>20[20]</sup> Социологический энциклопедический словарь – М.: Издательская группа ИНФРА-М-Норма, 1998, с. 97

<sup>21[21]</sup> И.В. Алешина. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1997, с. 162



Посредством внесения незначительных преобразований указанная схема может быть усовершенствована. Схема, полученная в результате проведения вышеупомянутых преобразований, приведена на рис. 7.5.

**Рис. 7.5 Процесс формирования имиджа организации**

На схеме цифрами обозначены следующие действия (маршруты):

1 – формирование характеристик и свойств желаемого (коммуницируемого) имиджа организации;

2 – доведение коммуницируемого имиджа организации до широких масс населения с целью формирования в их сознании устойчивого желаемого образа;

3 – обратная связь, т.е. сбор информации о последствиях целенаправленного информационного воздействия на общественное мнение;

4 – внесение корректив и изменений в индивидуальные черты организации.

Особое место в системе формирования и развития имиджа организации по праву занимают методы оценки его уровня. Основная проблема здесь заключается в том, что в настоящее время практически полностью отсутствуют методики осуществления количественной оценки уровня имиджа организации.

Для устранения вышеназванного недостатка автором разработана и предлагается к практическому **применению рейтинговая система оценки**, при которой уровень имиджа будет определяться в виде рейтинга, выраженного в баллах по шкале от 0 до 100.

При определении рейтинга каждой конкретной организации в качестве основных экспертов должны выступать представители юридических лиц, а также физические лица, непосредственно контактирующие с указанной организацией и ее сотрудниками на регулярной основе.

Получение оценок экспертов должно осуществляться посредством проведения письменного анкетирования. При этом анкета должна содержать оценочные шкалы по следующим основным разделам:

- Финансовая устойчивость организации;
- Дизайн зданий офисов организации;
- Внешний вид сотрудников;
- Уровень интеллекта сотрудников;
- Манера общения с клиентами и деловыми партнерами;
- Прочие позиции на усмотрение опрашиваемого.

По каждой из вышеперечисленных позиций сотруднику Калужской таможни должна быть предоставлена оценка по шкале от 0 до 100.

В опросе должно принимать участие не менее пятидесяти респондентов. По результатам проставленных ими оценок выводятся среднеарифметические значения сначала по каждой из позиций в отдельности, а затем по всем позициям.

Полученная таким образом итоговая оценка и будет отражать реальный рейтинг конкретной организации.

Для указанных расчетов целесообразно применять следующую формулу.

$$P = [O_{\text{ф.у. ср.}} + O_{\text{д.о. ср.}} + O_{\text{в.в. ср.}} + O_{\text{у.и. ср.}} + O_{\text{м.о. ср.}} + O_{\text{пр. ср.}}] / n$$

где:

P – рейтинг организации.

$O_{\text{ф.у. ср.}}$  – среднее значение оценки финансовой устойчивости организации.

$O_{\text{д.о. ср.}}$  – среднее значение оценки дизайна зданий и офисов организации.

$O_{\text{в.в. ср.}}$  – среднее значение оценки внешнего вида сотрудников организации.

$O_{\text{у.и. ср.}}$  – среднее значение оценки уровня интеллекта сотрудников организации.

$O_{\text{м.о. ср.}}$  – среднее значение оценки манеры общения сотрудников организации с клиентами и деловыми партнерами.

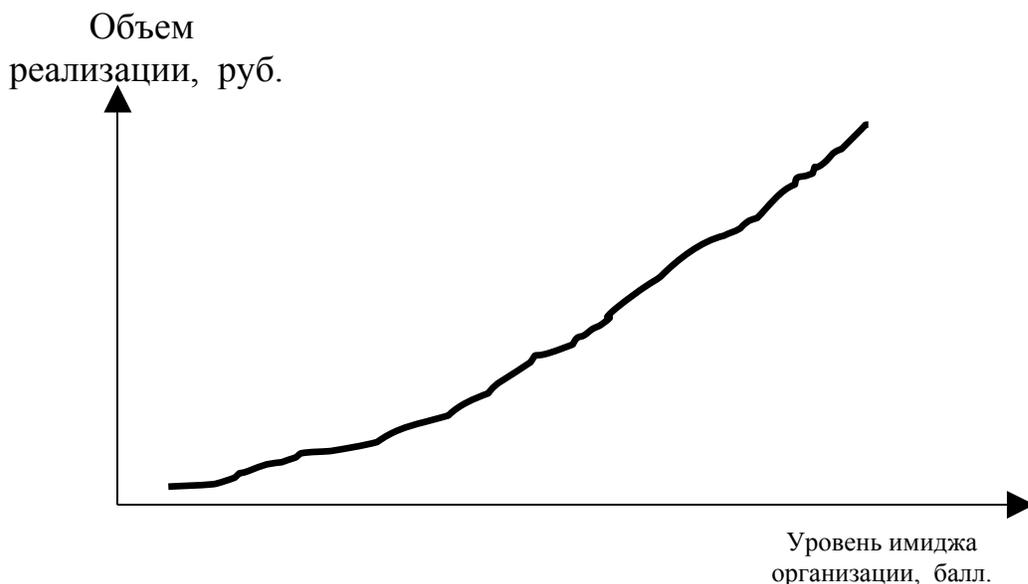
$O_{\text{пр. ср.}}$  – среднее значение оценки по прочим позициям.

n – количество позиций, по которым производится оценка.

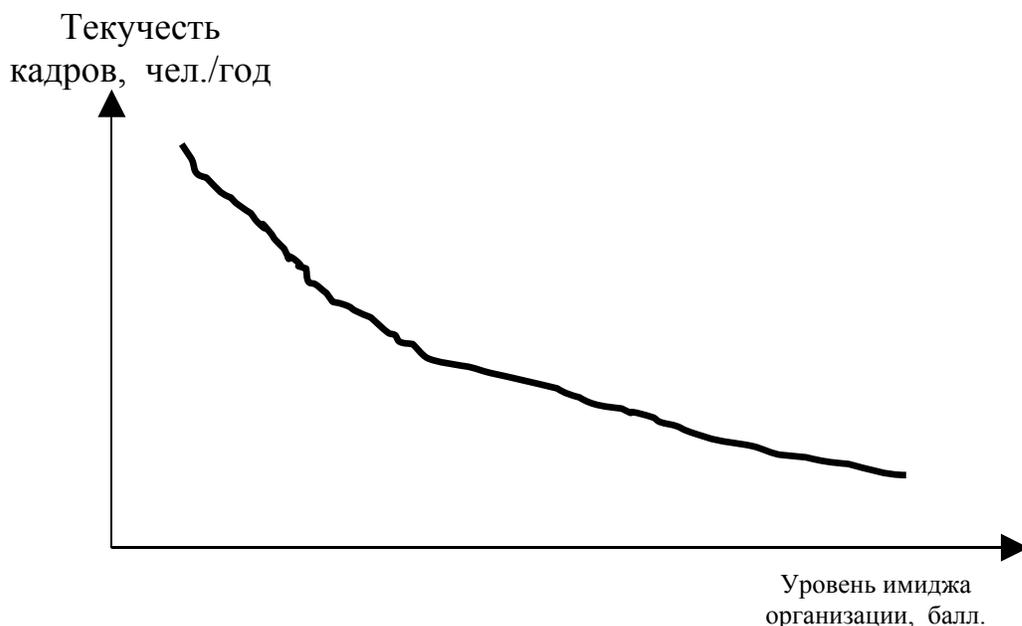
Рассчитанное по вышеприведенной формуле количественное значение имиджа организации может быть легко сопоставлено с различными показателями, характеризующими эффективность деятельности организации. Например, с объемом реализации продукции или уровнем текучести кадров (см. рис. 7.6).

**Рис. 7.6 Влияние имиджа организации на основные показатели ее эффективности**

**а) Влияние имиджа организации на объем реализации готовой продукции**



**б) Влияние имиджа организации на уровень текучести кадров**



Применение вышеописанного метода на практике позволит получать не только качественные, но и количественные результаты оценки уровня имиджа организации. Это позволит: во-первых, повысить объективность получаемых результатов, во-вторых, широко использовать при разработке программ формирования и развития позитивного имиджа организации компьютерную технику и передовые информационные технологии.

### 7.10 Понятие и сущность организационного развития

Существование и нормальное функционирование любой организации неизбежно обусловлено ее постоянным развитием и совершенствованием.

В наиболее общем виде **развитие** представляет собой необратимое целенаправленное и закономерное изменение материи или сознания. С указанной точки зрения развитие организации можно определить как необратимое целенаправленное и закономерное изменение ее основных элементов или сознания ее сотрудников.

В зависимости от характера и динамики происходящих процессов развитие может принимать две различные формы: эволюционную и революционную. Эволюционная связана с постепенным качественным и количественным изменением общественного сознания в строгом соответствии с изменением материи. Революционная форма развития предполагает скачкообразный, неосознанный переход материи или сознания из одного состояния в другое.

Кроме того, выделяют **прогрессивное развитие** (переход от низшего к высшему или от менее совершенного к более совершенному); и **регрессивное развитие** (т.е. деградацию).

Вся совокупность факторов, оказывающих влияние на развитие организации, может быть условно разделена на две основные группы. Первую группу образуют факторы, обусловленные изменениями во внешней среде организации. Ко второй относятся изменения во внутренней среде.

**Во внешней среде организации** важную роль играют такие факторы как экология, политическая обстановка, действующее законодательство, этика, культура, спрос и предложение на рынке и состояние конкуренции в отрасли.

Так например, ухудшение экологической обстановки вынуждает предприятия строить дополнительные очистные сооружения и расходовать денежные средства на восстановление природных ресурсов. Политическая ситуация во многом определяет инвестиционную привлекательность как отдельных экономических регионов, так и государства в целом. Улучшение политического климата может стимулировать создание новых и расширение существующих предприятий и организаций, а ухудшение может привести к значительному сокращению объемов предпринимательской деятельности.

К **факторам внутренней среды**, определяющим специфику развития организации, можно отнести изменение целей и задач организации, смену руководства, структурные изменения в составе трудового коллектива, особенности организационного поведения.

Остановимся более подробно на последнем из вышеперечисленных факторов.

Ролевой подход к оценке происходящих на предприятии инновационных процессов позволяет выделить шесть основных типов поведения персонала. В зависимости от типа поведения работники организации могут быть разделены на инноваторов, сторонников нововведений, колеблющихся, нейтраллистов, скептиков и консерваторов.<sup>22[22]</sup>

**Инноваторы** — это инициаторы, которые предлагают и отстаивают собственные идеи, причем часто могут идти на конфликт, чтобы протолкнуть их. Они не всегда видят реальные возможности для внедрения предложений, потому что уже увлечены новым. Иногда им важно помочь осознать свое инициативное предложение в сопоставлении с широким фронтом работ по их внедрению. Нередко бывает так, что предложения инноваторов оказываются менее значимыми по сравнению с глобальными задачами организации. Поэтому руководители организации должны стремиться формировать у них способность комплексно оценивать ситуацию.

К **сторонникам нововведений** относятся сотрудники, которые быстро воспринимают все новое. Именно они являются основной силой, способной воплотить предложения инноваторов в жизнь.

**Колеблющиеся** по отношению к нововведениям работники либо недопонимают их значимость, либо видят больше «минусов», чем «плюсов». Таким людям бывает трудно оценить значимость нововведения, так как они плохо понимают его смысл.

**Нейтраллисты** — это те, кто безразлично относится к новым предложениям. В общении с такими людьми, руководителю следует помнить, что проявление безразличия тоже представляет собой определенного рода позицию. Если работник никак не относится к нововведениям, то он не поддерживает их, т.е. по сути, является их противником.

**Скептически настроенные** сотрудники ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия. Однако они не предпринимают никаких действий, чтобы помешать инновационным процессам.

**Консервативно относящиеся к нововведениям** — это те, кто оказывает сопротивление новому. У них доминирует традиционализм при восприятии нововведений. Они могут воспринимать новое только тогда, когда оно становится традицией. Характер мышления не позволяет им ориентировать себя на новое, а поэтому они уютнее чувствуют себя в спокойной, привычной обстановке. Трудно дать какие-либо советы руководителю в том, как работать с ними.

В понимании инновационного поведения важно представлять, какие трудности возникают у новаторов и как они их преодолевают, почему возникают те или иные психологические барьеры к нововведениям и как они проявляются в сознании и поведении работников в динамике. В инновационном процессе одни психологические барьеры могут преодолеваются, а другие — усиливаться, что приводит к возникновению и разрастанию конфликтов, особенно при организации целевых и программно-целевых групп.

Интенсивность и устойчивость психологических барьеров персонала к нововведениям зависит от общей социально-психологической атмосферы в фирме. Если атмосфера в целом тягостная, то они могут быть сильными и устойчивыми, если благоприятная, то они могут преодолеваются плавно и безболезненно.

В американской практике изучения и преодоления психологических барьеров при организации проектных и программных работ описаны типичные конфликтные ситуации и проранжированы по интенсивности проявления. Они возникают, как правило, в следующих случаях: при согласовании графика работ; при определении приоритетов; по поводу распределения специалистов; в результате принятия тех или иных технических решений; на основе административных процедур; при определении стоимости работ; на почве межличностных отношений.

Специалисты выделяют шесть основных причин, которые могут привести к конфронтации и конфликтам:

- расхождение во мнениях по поводу последовательности выполнения работ (особенно тогда, когда проект требует привлечения большого количества специалистов разного профиля, которым трудно вырабатывать единую точку зрения);
- возникновение спорных административных вопросов (кому конкретно должен подчиняться руководитель проекта, какие функции ему определить, с кем он должен находиться в постоянном

<sup>22[22]</sup> Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999, с.с. 392-394

- рабочем контакте, кто должен составлять оперативные производственные планы);
  - расхождения по техническим вопросам (когда проект сложный, возможно множество альтернативных решений);
  - расхождения по поводу использования специалистов (кто-то из руководителей старается «попридержать» специалистов высокой квалификации или передает работников, менее нужных в его подразделении);
  - претензии к руководителю проекта по поводу стоимости отдельных видов работ (не все специалисты могут быть довольны оплатой своего труда, особенно если проект важный);
  - расхождения в отношении графиков выполнения работ (кого-то из функциональных руководителей и их специалистов не всегда устраивают сроки выполнения проектных работ).
- Знание причин, порождающих психологические барьеры к нововведениям и способствующих нарастанию конфликтов, помогает руководителям четче определять свою инновационную управленческую позицию.

Анализ показывает, что работники сопротивляются нововведениям по многим причинам. И у них возникают психологические барьеры, которые могут проявляться с разной степенью интенсивности и устойчивости, что провоцируется плохой информированностью персонала. А это приводит к появлению и распространению слухов о переводах, сокращениях, увеличении объема работ, усилении контроля, увеличении ответственности. Психологические барьеры часто проявляются как опасение не справиться с работой, боязнь перегруженности, необходимость повышения квалификации, нежелание работать в подчинении у другого руководителя, угроза оказаться в положении «без вины виноватый» и т.д.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководитель вырабатывает для себя определенную тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы. Кроме того, перед ним встает проблема открытости и закрытости инновационных коммуникаций из-за опасности разглашения информации, представляющей коммерческую тайну. Поэтому внедрение такой программы требует принятия вместе со службой безопасности определенных норм поведения. Это предполагает ужесточение пропускного режима, соблюдение определенных регламентации в работе с оргтехникой и компьютерами, соблюдение конфиденциальности при контактах с клиентами, строгий контроль важных документов, регулярное посещение инструктажей по сохранению коммерческой тайны. Каждый сотрудник должен иметь свой файл с определенным кодом, который нельзя копировать. Здесь же встает и проблема изменения образа жизни работников за счет ограничения личных контактов с теми, кто может заинтересоваться новыми идеями фирмы.

### **7.11 Основные функции процесса развития и совершенствования организаций**

**Организационное развитие как процесс** представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями единого целого.

Основными функциями процесса развития и совершенствования организации являются:

- Сбор информации о процессах, происходящих в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности, а также в сфере неформальных отношений;
- Сравнение ее с принятыми нормами, правилами и стандартами, т.е. фактический контроль полученной информации. Если при этом результаты сравнения будут удовлетворять требованиям, предъявляемым к процессу, то вся процедура заканчивается, так как в совершенствовании и развитии нет необходимости. Если же выявятся существенные отклонения, то развитие или совершенствование необходимы;
- Исследование полученной информации на степень ее влияния друг на друга и на результирующие характеристики процесса. Выявляют главную и второстепенную информацию, определяют возможности влияния для ее изменения в требуемую сторону;
- Диагноз процесса по результатам исследования сильных и слабых сторон рассматриваемого процесса. Например, процесс не представляет единого целого или слабые стороны доминируют над сильными, процесс безнадежно устарел и т.д.;
- Консультирование при известном диагнозе процесса и требуемом состоянии процесса, т.е. разрабатывают набор решений либо по созданию нового процесса (развитие), либо по усилению сильных сторон реального процесса и уменьшению слабых (совершенствование). Если ни один набор решений не подходит по экономическим, организационным или другим соображениям, то на этом процедура завершается;
- регулирование — если существует выбранный вариант решений, то он практически

реализуется либо самими работниками компании, либо консультантами, либо совместно.

Каждая из упомянутых функций вносит существенный вклад в развитие или совершенствование организации. Сбор информации, контроль, исследование, диагностика, управленческое консультирование и регулирование могут осуществляться тремя основными путями (вариантами):

1) по авторской методике исходя из профессиональной подготовки руководителя или консультанта. При этом они сами формируют механизм проведения соответствующей функции. Этот путь может быть очень хорошим, но трудно воспроизводится другими людьми, например, при возможном замещении конкретного руководителя или заключении договора на консультационное обслуживание с другой фирмой;

2) по результатам сравнения с деятельностью других аналогичных подразделений или организаций в целом. Руководитель заранее выбирает для себя пример организации или деятельности, показатели которой служат для него ориентирами в работе. Этот путь позволяет без большого риска поддерживать приемлемый уровень выполнения функций. Однако аналог никогда не может быть точным идеалом какой-то организационной системы, поэтому руководитель должен постоянно сопоставлять анализируемые объекты своей организации и аналога;

3) по утвержденным нормам или стандартам на ключевые элементы организационной системы. Данный путь формирует преемственность при анализе и совершенствовании элементов организационной системы в течение значительного времени. Этот путь успешно реализуется с помощью системного аудита.

Первый и второй варианты при высоком уровне профессионализма могут также давать хорошие результаты.

Каждая из функций процесса организационного развития может рассматриваться в узком и широком смысле. В узком смысле функция обслуживает только саму себя, формируя соответствующую базу данных. В широком смысле функция рассматривается как составная часть всех других функций.

#### **7.12 Управление информационными потоками в системе организационного развития**

Особое место в системе развития и совершенствования организации занимает проблема управления информационными потоками. Как показывает отечественная и зарубежная практика, руководители далеко не всегда могут полностью их контролировать

Неуправляемую сферу коммуникативного пространства организации можно постепенно трансформировать в управляемую, если воспитать у работников интерес к инновационным процессам, создав самонастраивающуюся систему управления по отклонениям. Это возможно только тогда, когда «снизу» по каналам обратной связи поступает информация, свидетельствующая о неблагоприятном положении дел в коммуникативном пространстве подразделений.

Формирование коммуникаций через стимуляцию обратных связей, в конечном счете, дает большой инновационный эффект, если устранить те организационные преграды, которые мешают работникам свободно общаться между собой. Методы и способы устранения таких барьеров достаточно разнообразны.

В отечественной практике прошлых лет существовал так называемый «телефон доверия», который функционировал на предприятиях, принявших концепцию управления по отклонениям. Специально созданный рабочий орган каждый день принимал по телефону самые различные сигналы «снизу». Они обобщались и два раза в месяц обсуждались на специально созываемых совещаниях у генерального директора. Так действовал, например, канал обратной связи по отклонениям на Пермском и Уфимском телефонных заводах. Интересно, что впервые два-три месяца поступали сигналы только о личных проблемах работников. Однако через некоторое время стал возрастать удельный вес предложений о том, как совершенствовать те или иные звенья и зоны управления. На Вологодском оптико-механическом заводе также была создана похожая система социальной организации коммуникаций, но направлялась она из отдела кадров при беседе с поступающими и увольняющимися работниками. Все причины текучести кадров тщательно изучались по подразделениям, анализировались и сводные данные направлялись генеральному директору как материал для проведения целевых открытых совещаний по совершенствованию зон управления.<sup>23[23]</sup>

Классическая инновационная программа, которая может войти в стратегию отечественного менеджмента как его гордость, была разработана в 80-х гг. директором одного из приборостроительных заводов В. И. Угаровым как средство формирования интереса каждого работника к общезаводским делам.<sup>24[24]</sup>

<sup>23[23]</sup> Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999, с.с. 399-400

<sup>24[24]</sup> Там же с.с. 402-405

Она действовала на основе стимуляции всех инициативных предложений «снизу»: ни одно из них не могло пропасть. Сбор и оценка инициатив «снизу вверх» стали главным направлением инновационной деятельности всего управленческого персонала.

В формировании системы инновационных управленческих коммуникаций были глубоко продуманы организационно-поощрительные формы и методы стимуляции инициативного и ответственного делового поведения. На предприятии была создана система заводских советов под девизом: «Прогрессивная мысль — производству!» (ПМП). На нижнем уровне управления существовали первичные советы ПМП (бригады, участки, бюро), которые раз в неделю рассматривали все поступающие предложения непосредственно с рабочих мест. На среднем уровне управления 3—4 раза в месяц оценивались те предложения, которые не могли быть решены первичными (низовыми) советами. Здесь работали советы ПМП цехов и цеховых служб, которые отсеивали инициативы по принципу важности, выгоды и оперативности внедрения на местах. Те инициативы, которые не могли быть использованы на этом уровне, передавались на «верхний этаж» управления, где действовали с такой же периодичностью большие советы ПМП (централизованных служб, заводоуправления). Контролировал это непрерывное движение инициатив сам директор, являясь председателем головного совета ПМП.

Каждый инновационный уровень такой разветвленной сети коммуникаций различался по весомости решаемых задач, видению актуальных направлений, возможности внедрения, степени контроля, срокам отдачи. У директора накапливался банк инициатив, которые можно было соотносить в различных сочетаниях, комбинируя те или иные оптимальные варианты в зависимости от решаемых организационных, производственных и бытовых задач. На этой основе стала формироваться инновационная стратегия управления.

Система ПМП создавалась на предприятии на протяжении пяти лет, так как, по существу, была революционной — в противовес административно-командной системе управления. Она была внедрена, что само по себе уже было подвигом ее авторов, разработчиков и организаторов. Основными ее организационными принципами были подотчетность советов ПМП снизу доверху; конкретность формулировки проблем с точным адресом исполнения; учет поданных, принятых и внедренных предложений; расчет оценочных коэффициентов по этим критериям.

Экономическая мотивация работников в системе ПМП успешно сочеталась с организационными формами работы по упорядочению этой системы. Это проявлялось в постоянных беседах руководящего персонала предприятия с работниками, в постановке им задач по преодолению возникающих проблем, в широком обсуждении в подразделениях результатов творческого поиска, в регулярных отчетах советов ПМП, в постоянном обмене опытом между подразделениями, в проведении регулярных научно-практических конференций. Организация дела была поставлена так, что каждый работник знал судьбу своего предложения, поскольку все они отслеживались еженедельно на «экранах» совершенствования работ. На таких экранах руководители того или иного уровня совета ПМП фиксировали следующие показатели:

- сколько предложений подано, принято и внедрено за неделю, за месяц, с начала года;
- каковы показатели по четырем оценочным коэффициентам (месячные, квартальные, полугодовые, годовые);
- где возникают проблемы, которые надо решать.

Информационные табло наглядно, гласно и просто демонстрировали признание заслуг работников. Тем самым система ПМП сформировала такую организационную культуру управления деловым поведением, которая может быть образцом для развивающихся фирм. Ее суть заключалась в создании творческой атмосферы поиска, где работники черпали уверенность в своих силах, зная, что ни одно их предложение не останется без внимания руководства. Каждого из них информировали о движении его инициативы. Все были осведомлены о деятельности своих руководителей и имели возможность оценивать ее в соответствии со своими предложениями.

Эта система инновационных коммуникаций повышала качество управленческих решений, обеспечивала их своевременность, предупреждала о возможных потерях, обучала персонал методам и приемам «расширения узких мест». Успех во многом зависел еще и от того, в какой мере руководители могли переориентироваться на инновационный стиль руководства, поскольку система ПМП направлена на формирование личности руководителя-инноватора.

В практике управления зарубежных фирм методы социальной организации коммуникаций также находят применение, особенно там, где высок уровень организационной культуры управления поведением, или там, где необходимо сформировать преданность работников фирме. Ярким примером в этом отношении могут служить всемирно известные «кружки качества», эффективно функционирующие в большинстве японских корпораций.

В основу создания кружков качества была положена концепция "тотального" контроля качества. Согласно указанной концепции контроль качества охватывает все стадии производства, ответственность за брак несут все работники фирмы, поэтому службы контроля качества выполняют

только консультативные функции. Каждый сотрудник имеет право остановить конвейер, если пошел брак.

На основании всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что система управления инновационными коммуникациями организации должна: во-первых, обладать хорошо налаженной и эффективно функционирующей сетью каналов обратной связи, позволяющих руководству оперативно и своевременно получать необходимую информацию и оперативно принимать правильные решения; во-вторых, воспитывать у работников организации стремление к непосредственному участию в инновационных процессах, как в качестве их инициаторов, так и в качестве их исполнителей.

## Выводы

1. Спроектировать эффективную организацию значит определить такое соотношение её ключевых элементов, при котором наиболее оперативно и своевременно будут выполняться требования субъекта управления.
2. Процедура организационного проектирования включает в себя определение миссии, целей функционирования и основных функций организации; выбор правовой формы создаваемой организации или объединения; формирование рабочих групп организации; распределение спроектированных рабочих групп по уровням управления организации; выбор оптимальной структуры управления; делегирование полномочий и распределение ответственности; создание системы коммуникаций и информационного обеспечения организации; формирование и развитие имиджа организации.
3. Определение миссии вновь создаваемой организации является основным и наиболее сложным этапом процесса организационного проектирования. От того, насколько корректно будет сформулирована миссия, во многом зависит эффективность функционирования и динамика развития любого предприятия.
4. На формирование и развитие миссии оказывают существенное влияние собственники фирмы, ее сотрудники, покупатели, деловые партнёры, накопленные организацией ценности, стиль управления, внешняя среда организации.
5. Основная проблема при выборе оптимальной правовой формы организации заключается в том, что необходимо найти оптимальное для учредителей соотношение между их правами, выгодами и обязанностями. Степень ответственности учредителей организации должна быть минимально достаточной для того, чтобы обеспечить необходимый уровень доверия со стороны деловых партнеров, и в то же время вполне приемлемой для самих учредителей.
6. Рабочие группы составляют основу любой организации и, по сути, являются ее строительными блоками.
7. Большинство фирм имеют три уровня управления: верхний, средний и нижний. Управляющие каждого уровня выполняют одинаковые функции: планирование, организация, руководство, мотивация, контроль. Различие лишь в том, какое значение они придают той или иной функции.
8. Организационная структура управления – это целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и субъекта управления. Она отражает строение системы управления организацией, т.е. распределение подразделений фирмы по уровням управления в их взаимосвязи.
9. Основной проблемой в процессе делегирования полномочий и распределения ответственности является необходимость обеспечения рационального соотношения между ними. Иными словами наделение руководителя или работника организации определенными полномочиями неизбежно должно сопровождаться соответствующим повышением степени ответственности указанного руководителя или работника за результаты своей деятельности.
10. Главной задачей процесса коммуникации в организации является обеспечение руководителей и работников на всех уровнях управления необходимой для принятия и реализации управленческих решений информацией.
11. Основная проблема при формировании и развитии имиджа организации заключается в том, что в настоящее время практически полностью отсутствуют методики количественной оценки уровня имиджа организации. Для устранения вышеназванного недостатка необходимо применение рейтинговой системы оценки, при которой уровень имиджа определяется в виде рейтинга, выраженного в баллах по шкале от 0 до 100.
12. Существование и нормальное функционирование любой организации возможно лишь при условии ее постоянного развития и совершенствования.

13. В наиболее общем виде развитие организации представляет собой необратимое целенаправленное и закономерное изменение ее основных элементов или сознания ее сотрудников.
14. В зависимости от характера и динамики происходящих процессов организационное развитие может принимать две различные формы: эволюционную и революционную. Кроме того, выделяют прогрессивное развитие (переход от низшего к высшему или от менее совершенного к более совершенному); и регрессивное развитие (т.е. деградацию).
15. Организационное развитие как процесс представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями единого целого. Основными функциями процесса развития и совершенствования организации являются: сбор информации, контроль, исследование, диагностика, управленческое консультирование и регулирование.
16. Система управления инновационными коммуникациями организации должна: во-первых, обладать хорошо налаженной и эффективно функционирующей сетью каналов обратной связи, позволяющих руководству оперативно и своевременно получать необходимую информацию и оперативно принимать правильные решения; во-вторых, воспитывать у работников организации стремление к непосредственному участию в инновационных процессах, как в качестве их инициаторов, так и в качестве их исполнителей.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. В чем заключается сущность организационного проектирования?
2. Перечислите основные этапы процесса организационного проектирования.
3. Каким образом осуществляется определение миссии организации?
4. Какие факторы оказывают влияние на содержание миссии?
5. Перечислите основные виды правовых форм организаций.
6. По какому основному признаку производится выбор правовой формы организации.
7. Охарактеризуйте основные виды рабочих групп организации.
8. Какие выделяют уровни управления организации?
9. Какие организационные структуры относятся к бюрократическим?
10. Каковы основные отличительные черты органических организационных структур?
11. Каковы основные особенности делегирования полномочий и распределения ответственности при создании организаций?
12. Перечислите цели внутрифирменной информационной системы.
13. Что такое имидж организации?
14. Каким методом может осуществляться количественная оценка уровня имиджа организации?
15. Дайте определение понятия «развитие».
16. Какие формы может приобретать развитие?
17. Перечислите основные функции процесса организационного развития.
18. В чем заключается сущность системы ПМП?

## **Тема VIII Основные положения психологического подхода к управлению**

### **8.1 Личность как субъект и объект управления**

Значение личности имеет очень большое значение как для теории, так и для практики современного менеджмента. В первую очередь такое положение вещей обусловлено тем, что личность с точки зрения менеджмента может выступать в двух основных качествах: как субъект управления и как объект управления. В качестве субъекта управления личность представляет собой совокупность основных психологических характеристик руководителя-практика, а в качестве объекта – совокупность индивидуальных качеств подчиненного ему работника.

Однако, несмотря на всю важность и значимость понятия «личность» в современной управленческой психологии до сих пор нет единого подхода к определению этого термина. Большинство исследователей считают, что личность есть прижизненно формирующаяся индивидуальная совокупность черт, определяющих образ мышления, строй чувств и специфику поведения конкретного человека. Такое определение на первый взгляд кажется исчерпывающим, но при этом вызывает существенное сомнение утверждение о прижизненном формировании основных характеристик человека как личности. Ведь общеизвестно, что ряд качеств и способностей человек получает «по наследству» от своих предков в виде генетического кода.

Исходя из этого, можно с полной уверенностью говорить о том, что часть параметров личности формируется прижизненно, а часть имеет наследственный, врожденный, характер.

Таким образом, **личность** можно определить как индивидуальная совокупность прижизненно формирующихся и врожденных черт, определяющих образ мышления, строй чувств и специфику поведения конкретного человека.

В основе личности лежит ее **структура**, то есть связь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов личности: способностей, темперамента, характера, волевых качеств, эмоций и мотивации. **Способности человека** определяют его успехи в различных видах деятельности. От **темперамента** зависят его реакции на окружающий мир. **Характер** определяет его поступки в отношении других людей. **Волевые качества** характеризуют стремление человека к достижению поставленных целей. **Эмоции и мотивация** - это, соответственно, переживания людей и побуждение к деятельности и общению.

## 8.2 Менеджер в системе управления организацией

### 8.2.1 Роль и задачи менеджера в организации

**Менеджер** - это руководитель, занимающий постоянную должность и наделённый полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы.

К менеджеру любого уровня предъявляются следующие требования:

1. наличие общих знаний в области управления предприятием;
2. компетентность в вопросах деятельности фирмы;
3. владение навыками предпринимательства;
4. способность принимать обоснованные и компетентные решения на основе согласования с вышестоящими руководителями и нижестоящими работниками;
5. наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации;
6. умение анализировать и прогнозировать действия фирм-конкурентов;
7. умение прогнозировать тенденции развития хозяйственной конъюнктуры.

Важнейшее требование к менеджеру как к личности – умение управлять людьми. Сюда относится:

- знание в совершенстве своих прямых подчинённых, их способностей и возможностей.
- знание условий, связывающих предприятие и работника; защита интересов обеих сторон на взаимовыгодной основе;
- обеспечение единства и правильности функционирования трудового коллектива фирмы;

Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования трудового коллектива.

### 8.2.2 Менеджер и предприниматель. Содержание и особенности их деятельности

Термин **«менеджер»** обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы. Менеджер независим от собственности на капитал. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму. Основным доходом менеджера является заработная плата.

**Предприниматель** – это физическое лицо, осуществляющее коммерческую деятельность с использованием средств производства, принадлежащих ему на праве собственности. Основным доходом предпринимателя является чистая прибыль.

**Труд менеджера** – это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Он обеспечивает связь и единство всего производственного процесса.

**Профессиональный менеджмент** как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие специалиста-менеджера в качестве субъекта этой деятельности и хозяйственную деятельность фирмы - в качестве объекта. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

### 8.2.3 Власть и проблемы лидерства в организации

**Власть** часто определяют как возможность одного человека влиять на поведение других. Любая власть основана на влиянии. Под **влиянием** понимается любое поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношение и ощущения другого человека. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству - это убеждение и участие.

**Убеждение** - это эффективная передача своей точки зрения, а **участие** - форма влияния, при которой руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать подчиненному свою волю, а просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

В современной литературе выделяется пять основных **форм власти**:

1. **Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности.
2. **Власть, основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. **Экспертная власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.
4. **Эталонная власть (власть примера).** Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. **Законная (традиционная) власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг - подчиняться им.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и тому подобное.

Однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Наряду с властью важную роль в процессе управления имеет лидерство. **Лидерство** - это способность оказывать влияние на отдельные личности, направляя их усилия на достижение целей организации.

Лидеры приобретают свое положение, добываясь власти и применяя ее по отношению к другим людям. Важными факторами, определяющими возможность стать лидером, являются возраст, должностное положение, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по предприятию, отзывчивость. Опора любого лидера - признание его коллективом.

Любой лидер имеет две основные функции: во-первых, он помогает группе в достижении ее целей, во-вторых, поддерживает и укрепляет ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Тогда в трудовом коллективе возникают два лидера.

#### 8.2.4 Разновидности стиля руководства

**Стиль руководства** – это совокупность приемов и способов, которые использует руководитель в процессе осуществления своей деятельности.

В современном менеджменте различают три основных вида стиля руководства, отличающиеся друг от друга по способу принятия руководителем управленческих решений. С этой точки зрения выделяют следующие стили:

- Автократичный** - руководитель принимает решения единолично.
- Демократичный** - решения принимаются коллегиально.
- Либеральный** - минимальное участие руководителя. Группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

К факторам, влияющим на формирование стиля руководства относятся:

- Личные качества руководителя (темперамент, характер, образование, возраст и т.п.)
- Состав трудового коллектива
- Цели и задачи деятельности организации
- Характеристика деятельности фирмы.

- Эффективность функционирования организации
- Внешняя среда организации

### 8.2.5 Методы мотивации

В основе большинства методов мотивации, используемых современными руководителями лежит принцип вознаграждения. **Вознаграждением** называют все, что руководитель может дать или сделать для подчиненного за работу, которую тот выполняет.

Обычно это **материальное вознаграждение**, т.е. все выплаты, полученные сотрудником за время работы. Самая распространенная из таких выплат - заработная плата. Премии – форма материального вознаграждения, непосредственно связанная с качеством работы сотрудника или финансовыми успехами всей организации.

Существует также целый ряд **нематериальных форм поощрения**, таких как продвижение по службе, предоставление возможностей для дальнейшего обучения, поручение более ответственных заданий. Все эти способы основаны на принципе мотивации - повышении заинтересованности работника в своем труде.

### 8.3 Человеческие ресурсы и человеческие отношения

**Управление человеческими ресурсами (менеджмент человеческих ресурсов)** рассматривает людей как достояние производственной организации, как ресурс, который надо эффективно использовать для достижения целей функционирования.

Для этого применяются следующие приемы:

1. Отношение к труду как к источнику доходов организации.
2. Создание для каждого сотрудника простора деятельности, чтобы он мог внести свой личный вклад в общее дело.
3. Активная социальная политика.

**Цель менеджмента человеческих ресурсов** - принятие на работу компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать, совершенствование их профессиональной подготовки.

Отличие подхода “человеческие ресурсы” от предшествовавшего подхода “человеческие отношения” заключается в положении об экономической целесообразности капиталовложений в человека. В концепции “человеческие отношения” упор делается на создание оптимальных условий труда работника и максимальное удовлетворение его индивидуальных потребностей.

Управление человеческими ресурсами - более широкое понятие, включающее в себя:

1. Подход к человеку, как главному фактору реализации целей организации.
2. Подход к человеку как источнику доходов и статье инвестиций.
3. Анализ потребностей организации в человеческих ресурсах.
4. Анализ ситуаций с человеческими ресурсами во внешней среде организации.
5. Формирование человеческих ресурсов организации.
6. Создание системы взаимодействия работников, их взаимоотношения.

Управление человеческими ресурсами состоит из ряда взаимосвязанных элементов, которые в совокупности образуют **цикл менеджмента человеческих ресурсов**.

1. Отбор.
2. Оценка профессиональных качеств.
3. Вознаграждение.
4. Повышение квалификации.

### 8.4 Задачи и методы оценки деловых и личных качеств работников

Оценка профессиональной деятельности работников дается в процессе, при котором менеджеры организации проводят регулярные собеседования с сотрудниками, обсуждая и оценивая их профессиональную деятельность, а также их планы и возможности в будущем.

В стратегическом плане задачи оценки профессиональной деятельности следующие:

1. Повысить эффективность организации за счет оптимального использования человеческих ресурсов.
2. Выявить сотрудников, способных выполнять ответственную работу, и дать им возможность реализовать свой потенциал.
3. Помогать самосовершенствованию сотрудников.

4. Способствовать повышению заработной платы в соответствии с возросшим профессиональным уровнем.

В тактическом плане задачи оценки профессиональной деятельности таковы:

1. повысить заинтересованность в труде;
2. добиться лучшего взаимопонимания между начальником и подчиненным;
3. повысить удовлетворение от работы;
4. четко доводить до сведения подчиненных оценку их деятельности;
5. ставить реалистичные и достижимые цели на ближайшее будущее;
6. рассматривать все возможные варианты кадровых перестановок внутри организации.

Основными методами оценки деловых и личных качеств работников являются опрос, анкетирование, тестирование и устное собеседование.

### 8.5 Конфликты в деятельности организации

В наиболее общем виде **конфликт** можно определить как столкновение людей или социальных групп с противоречивыми интересами.

Конфликты выполняют не только отрицательную, но и положительную роль. Они “встряхивают” коллектив, спасают организацию от “загнивания”.

Любой конфликт начинается с **конфликтной ситуации**, которая состоит из участников конфликта и объекта конфликта, то есть причины, из-за которой оппоненты вступают в противоборство.

Оппоненты вступают в конфликт, обладая разной силой, которая и определяет возможность победы. Характеристика этой силы называется **рангом оппонента**. **Оппонентом 1-го ранга** называют человека, выступающего от собственного имени и преследующего собственные цели. **Оппонентом 2-го ранга** называют личность, преследующую групповые цели. **Оппонентами 3-го ранга** – группы, организации и т.п.

В зависимости от состава конфликтующих сторон психологи выделяют четыре основных вида конфликтов:

1. **Внутриличностный** - возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личностными потребностями.
2. **Межличностный** - психологическое столкновение людей с разными взглядами. Делятся на горизонтальные и вертикальные.
3. **Между личностью и группой** - возникают, когда личность имеет интересы и позиции, отличные от интересов всей группы.
4. **Межгрупповой** - конфликты между социальными группами.

В зависимости от направления развития конфликты могут подразделяться конструктивные и деструктивные. **Конструктивными** считают конфликты, возникновение и развитие которых способствует укреплению организации и достижению ее целей. Конфликты, мешающие достижению целей организации или ведущие к ликвидации ее структурных подразделений, называют **деструктивными**.

Направление развития конфликта, как правило, не зависит от причины его возникновения или от состава участников. Оно определяется в первую очередь позицией и ролью руководителя организации. Любой конфликт может принять конструктивную или деструктивную форму в зависимости от отношения к нему менеджера.

В **стратегии управления конфликтами** можно выделить следующие моменты:

1. Уклонение от конфликта с целью выиграть время.
2. Доминирование – применяется когда цель первостепенна.
3. Капитулянтство – имеет место, когда отношения в коллективе важнее целей соперников.

В **тактике управления конфликтами** выделяют следующие способы:

1. Поддержание нейтралитета - такая тактика может применяться для того чтобы выиграть время.
2. Доминирование - применяется руководителем по отношению к подчиненным при необходимости быстрого реагирования.
3. Компромисс - применяется в случаях, когда обе стороны убеждены, что сближение невозможно.

### 8.6 Управление стрессами

Наряду с конфликтами важную роль в деятельности организации играют стрессы.

Прежде всего, несколько слов о том, что же такое стресс. Проводя теоретические и практические занятия по управлению стрессами, часто приходится слышать высказывания типа: «Вы еще не видели настоящих стрессов», «мы Вам продемонстрируем, какие бывают стрессы» и т.п. Сам смысл подобных выражений свидетельствует о том, что их авторы абсолютно не понимают смысл такого простого психологического понятия как стресс.

Дело в том, что стресс сам по себе представляет явление исключительно виртуальное, которое нельзя ни увидеть, ни продемонстрировать. Чтобы понять это достаточно привести определение стресса. Стресс – это состояние напряженности, возникающее у человека под влиянием внешних воздействий.

Из приведенного выше определения следует, что стресс представляет собой термин, определяющий одно из двух радикальных состояний человеческого организма, а именно – максимальное напряжение. Состояние организма, противоположное стрессу – это релаксация, т.е. полное расслабление.

Таким образом, стресс, так же как и релаксация, – понятие качественное, не поддающееся визуальному наблюдению. Увидеть и оценить можно не сам стресс, а только его последствия: изменения в мышцах, составе крови, характере реакций и т.д.

В отличие от конфликтов и сбоев, представляющих собой хотя и объективные, но не вполне желательные элементы трудовой деятельности, стрессы исключительно полезны. Подобное утверждение может выглядеть парадоксально, однако его справедливость можно легко доказать, приведя простой пример.

Допустим, человек переходит проезжую часть. И вдруг из-за угла появляется автомобиль, несущийся на большой скорости. Человек резко отскакивает в сторону, благодаря чему остается невредимым. Очевидно, что в данной ситуации человек испытал стресс, который позволил ему уцелеть, а быть может и спас ему жизнь. Таким образом, можно утверждать, что стресс является неотъемлемым и очень важным элементом механизма выживания человека. Он был сформирован в процессе эволюции как инструмент, обеспечивающий сохранение биологического вида в жестокой конкурентной борьбе.

Стресс позволяет человеку в кратчайший срок мобилизовать ресурсы организма и использовать их с максимальной отдачей. Рациональное отношение к стрессу может позволить руководителю использовать его преимущества для повышения производительности и качества труда в случаях, когда это необходимо.

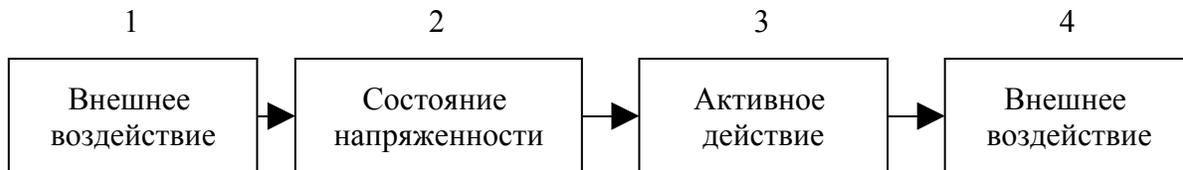
Основная причина негативного отношения к стрессам в настоящее время заключается в следующем. С развитием общества существенно изменились и условия жизнедеятельности отдельного человека. Если в первобытных условиях механизм стресса действовал безотказно и в полной мере, то современная жизнь накладывает на него серьезные ограничения.

Например, когда первобытный человек замечал движущегося в его сторону хищника (т.е. испытывал внешнее воздействие), то его организм автоматически приходил в состояние повышенного тонуса (т.е. стресса). После этого человек либо сам нападал на хищника, либо убегал от него (т.е. совершал какие-либо активные действия, направленные на сохранение собственной жизни). Если человеку удавалось спастись, и он понимал, что опасность миновала, то его организм естественным образом расслаблялся (т.е. входил в состояние релаксации).

Таким образом, в структуре механизма нормального стресса присутствуют четыре основных элемента (см. рис. 8.1), а именно:

- внешнее воздействие, которое может быть как отрицательным так и положительным;
- состояние напряженности, возникающее в организме человека под влиянием внешнего воздействия;
- активное действие, т.е. реакция на внешнее воздействие;
- расслабление (или релаксация).

**Рис. 8.1 Механизм стресса**



В зависимости от причины возникновения выделяют два вида стресса: физиологический и психологический.

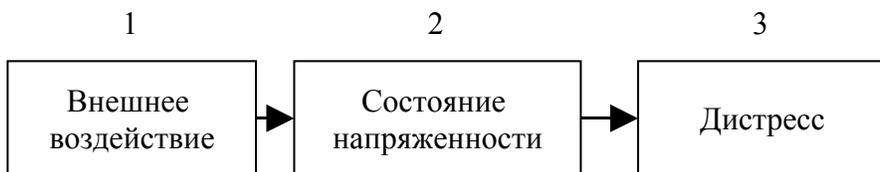
Физиологический стресс возникает вследствие накопления критической массы усталости или иных физических воздействий на организм человека (отравление алкоголем, вредные излучения, громкие звуки и т.п.)

Психологический стресс, в свою очередь делится на эмоциональный и информационный. Причиной эмоционального стресса могут послужить яркие переживания человека, а информационный стресс имеет место в случае перегрузки мозга различного рода информацией.

В условиях современного общества человек далеко не всегда имеет возможность полностью реализовать механизм стресса. К примеру, если Вы пришли домой после ночной смены и решили немного вздремнуть, и вашим соседям непременно в это время взбрело в голову включить музыкальный центр на полную мощность. У вас наверняка возникает вполне справедливое желание разбить этот музыкальный центр о голову соседа или, по крайней мере, высказать ему всё, что Вы о нём сейчас думаете. Однако на практике это желание может реализовать далеко не каждый. Поэтому, как правило, Вы себя сдерживаете и просто терпите это неудобство, либо идете и вежливо попросите соседа убавить громкость.

Таким образом, в данном случае мы имеем первый элемент стресса, то есть внешнее воздействие, и второй элемент – состояние напряжения. Третий и четвёртый элементы блокируются в силу необходимости соблюдения человеком установленных в обществе норм поведения. Не совершая активных действий, человек лишает себя возможности быстро расслабиться. В случае, когда отрицательные внешние воздействия имеют место в жизни человека в течение длительного промежутка времени, то в организме возникает хроническое состояние напряжения, то есть дистресс. (см. рис. 8.2)

**Рис. 8.1 Механизм возникновения дистресса**



В отличие от стресса дистресс вреден и даже опасен для человека. Он чреват такими негативными последствиями как различного рода заболевания, замедленная реакция организма на воздействие факторов внешней среды, нарушение нормального ритма мыслительных и нервных процессов, происходящих в организме и т.п.

В рамках хозяйственной организации нейтрализовать дистресс и их негативные последствия можно двумя основными способами:

1. Внести изменения в систему управления, чтобы ликвидировать базу стрессов.
2. Принимать конкретные меры индивидуального характера.

Существуют различные подходы к нейтрализации дистресса посредством применения мер индивидуального характера.

Бывший психоаналитик, Альберт Эллис, создал рационально-эмотивную терапию, согласно которой причины психологических расстройств – это иррациональные убеждения, или убеждённые к себе иррациональные высказывания. К таким можно отнести следующие высказывания: что я должен делать, как я должен себя вести, я не могу ничего с собой поделать, и т.д. Альберт Эллис полагает, что выход из дистресса возможен с помощью логики, аргументации, убеждения, насмешки и юмора.

Арон Бек – бывший психоаналитик, как и Альберт Эллис, был разочарован в психоаналитических методах и предложил когнитивный подход к психотерапии. Предложенная им терапия получила достаточную известность в связи с лечением дистресса. Арон Бек считает, что психологические проблемы связаны с возникновением у индивида автоматически появляющихся мыслей и негативными рассуждениями его о самом себе. Когнитивная терапия Арона Бека направлена на идентифицирование и скорректирование искаженных концептуальных схем и дисфункциональных убеждений. Терапия состоит из 15-25 занятий, имеющих недельный интервал. Данный подход заключается в том, чтобы научить индивида, находящегося в состоянии дистресса отслеживать негативные автоматизированные мысли, распознать как эти мысли приводят к проблемам в чувствах и поведении, исследовать факты, свидетельствующие «за» и «против» этих мыслей, и замещать эти искажённые когниции более реалистическими интерпретациями. В процессе специализированного обучения индивид должен понять, что его интерпретации событий ведут к хроническому напряжению организма.

### **8.7 Сбои и ошибки в деятельности персонала и методы управления ими**

В условиях современного менеджмента управление трудовой деятельностью можно рассматривать с трех различных точек зрения: технократической, экономической и социально-психологической.

Технократический подход предполагает отношение к производству как к единому механизму, состоящему из различных узлов и элементов, ориентированных на определенную цель – создание материальных ценностей. При этом в качестве основных элементов производственного механизма рассматриваются сырье и материалы, энергия, оборудование, люди и т.п.

В основе экономического подхода лежит представление о производстве как о процессе использования материальных, финансовых, человеческих, энергетических и иных ресурсов организации с целью получения экономического эффекта, т.е. чистой прибыли.

Сущность социально-психологического подхода заключается том, что производство рассматривается как система взаимоотношений между людьми в процессе создания новой стоимости.

На современном этапе большинство промышленных предприятий характеризуется наличием сложных технологических процессов, требующих использования большого количества машин, оборудования и автоматических устройств. Вследствие этого основная масса современных руководителей склонна рассматривать производственный процесс именно с позиций технократического подхода. Основным недостатком указанного подхода является то, что человек рассматривается как одно из звеньев в общей цепи производственного механизма. Причем как одно из самых слабых и уязвимых звеньев. Ведь любой человек может заболеть, устать, просто отвлечься и вследствие этого совершить ошибку. Вследствие этого большинство случаев некачественного изготовления продукции имеют место именно по вине исполнителей.

Указанная выше проблема безусловно является одним из основных негативных факторов производственной деятельности и требует пристального внимания со стороны руководителей всех уровней управления. Наиболее важное значение здесь имеет отношение менеджеров к ошибкам своих подчиненных. Такое отношение может принимать две основные взаимно противоположные формы: конструктивную и деструктивную.

К сожалению, большинство руководящих работников придерживается именно деструктивного отношения. С позиций деструктивного подхода ошибки исполнителей рассматриваются как чуждый элемент, не свойственный нормальному производственному процессу, а поэтому от них необходимо избавляться как можно быстрее. На первый взгляд подобное утверждение представляется вполне логичным. Ведь ошибки рядовых исполнителей почти всегда влекут за собой убытки и в конечном итоге могут привести к значительному снижению эффективности предприятия.

Однако, следует иметь в виду, что любая деятельность человека всегда тем или иным образом связана с ошибками если не реальными, то по крайней мере, потенциальными. Таким образом ошибки персонала являются скорее неотъемлемым объективным элементом любого трудового процесса, а стремление избавиться от них равнозначно стремлению избавиться от самой производственной деятельности. Проиллюстрируем это на простом примере.

Допустим, на одном из участков сборочного цеха уровень брака существенно выше, чем в среднем по предприятию. Начальнику цеха необходимо срочно принять меры, т.е. отдать

соответствующее распоряжение мастеру участка. В зависимости от отношения начальника цеха к ошибкам своих подчиненных, указанное распоряжение может быть сформулировано различным образом. Если начальник цеха относится к браку деструктивно, то цель, поставленная им перед мастером участка, будет иметь примерно следующее содержание: «снизить уровень брака» (иными словами: «избавиться от брака»). Почему данный вариант формулировки цели является деструктивным? Да потому, что требует от руководителя подразделения устранения неотъемлемого элемента подчиненного ему подразделения. Отрицательные аспекты подобной формулировки цели заключаются в следующем.

Во-первых, с чисто психологической точки зрения ориентация человека на любой отрицательный фактор неизбежно ведет к тому, что человек будет подсознательно к этому фактору стремиться. В рассматриваемом примере ориентация мастера участка на брак, даже сопровождающаяся требованием его ликвидировать, приведет к тому, что мастер будет думать в первую очередь именно о браке, а следовательно неосознанно к нему стремиться.

Во-вторых, деструктивная постановка цели, как правило, сопровождается негативной мотивационной установкой, предусматривающей наказание работника в случае невыполнения или ненадлежащего выполнения им полученного задания. В этом случае на первый план выходит чувство страха перед браком, которое может возникнуть как у мастера участка, так и у непосредственных исполнителей работы. Опасаясь возможного наказания за допущенные ошибки, люди будут находиться в состоянии постоянного напряжения, т.е. дистресса. А это никоим образом не способствует повышению эффективности и качества трудовой деятельности.

В-третьих, устранить брак можно совершенно различными способами. С одной стороны можно усовершенствовать технологию производства или повысить уровень квалификации работников, а с другой – можно просто отказаться от выпуска продукции. И в том и в другом случае цель будет достигнута.

Разумеется, в приведенном примере поставленная цель элементарна и любой среднестатистический работник самостоятельно сможет скорректировать ее в своем сознании и совершить адекватные действия. Однако в случаях, когда речь идет об осуществлении сложных глобальных программ, таких как освоение новых рынков, разработка принципиально новых видов продукции и т.п., подчиненные не всегда смогут правильно понять смысл требований руководителя.

К примеру, если при освоении нового рынка сбыта руководитель организации поставит перед своими подчиненными задачу минимизировать негативное воздействие конкурирующих фирм, то с чисто психологической точки зрения, основная доля усилий исполнителей будет направлена не на повышение конкурентоспособности компании, а на изучение деятельности фирм-конкурентов и разработку способов нанесения им вреда. Очевидно, что такие действия организации на новом рынке рано или поздно неизбежно вызовут аналогичную ответную реакцию.

Таким образом, ставя перед подчиненными деструктивные цели, руководитель заранее закладывает в программу их действий потенциальную возможность причинения вреда организации. И чем больше ставится деструктивных целей перед работниками, тем чаще требуется регулирующее вмешательство руководителя в процесс выполнения производственных заданий.

Принимая во внимание вышеизложенное, в нашем случае более предпочтительно сформулировать цель так: «принять меры к повышению качества выпускаемой продукции». Подобная формулировка цели обеспечивает ориентацию мастера участка и подчиненных ему работников на более тщательное и добросовестное выполнение своих должностных обязанностей. Люди будут в первую очередь думать не о том, как не допустить ошибок, а о том, как повысить эффективность и качество своего труда.

Повысить производственный эффект, получаемый за счет конструктивной формулировки цели, можно подкрепив ее позитивной мотивационной установкой. Смысл позитивной мотивационной установки заключается в удовлетворении руководителем каких-либо насущных потребностей подчиненного в случае успешного выполнения им полученного задания. Примерами позитивных мотивационных установок могут служить повышение заработной платы, выплата премии, повышение по службе, предоставление возможности для дальнейшего обучения и повышения квалификации и т.п.

Применение вышеназванных мер позволяет руководителю не бороться с ошибками персонала, а управлять ими, поддерживая количество брака и сбоев на оптимально допустимом уровне. Обеспечивается это за счет возникновения и развития в организации системы саморегулирования.

Однако, система саморегулирования, возникающая благодаря конструктивной формулировке цели, подкрепленной позитивной мотивационной установкой достаточно эффективный, но далеко не единственный элемент системы управления ошибками персонала. Другим, не менее важным элементом, может стать автоматизированная система защиты от сбоев.

Автоматизированная система защиты от сбоев может быть организована тремя основными способами:

1. Полная замена живого труда машинным.
2. Дублирование отдельных операций ручного труда.
3. Автоматизированный за трудовой деятельностью человека с целью устранения его возможных ошибок.

Замена живого труда машинным может осуществляться по двум направлениями: механизация труда и автоматизация труда.

Механизация труда представляет собой замену ручного труда рабочих деятельностью машин и механизмов. Автоматизация позволяет переложить на плечи машин интеллектуальный труд человека, в том числе управленческие функции. В практике управления современным производством механизация и автоматизация находят свое отражение в использовании станков с числовым программным управлением, автоматов, роботов, гибких производственных комплексов и т.п. При этом обеспечивается полная замена менее надежного фактора производственного механизма, т.е. человека, более надежным фактором, т.е. машинами и автоматами.

Метод дублирования позволяет повысить степень надежности производственного механизма, не исключая из него человека полностью. Он предполагает замену живого труда машинным не на протяжении всего производственного цикла, а лишь в отдельных случаях. Наглядным примером систем дублирования могут служить автоматизированные устройства управления, широко используемые практически на всех видах авиационного и воздушного транспорта. Такие устройства в определенных ситуациях берут на себя функции рулевого, позволяя экипажу отдохнуть или заняться решением других, более важных проблем.

Применение автоматизированных систем контроля за деятельностью персонала предоставляет руководителю организации возможность снизить количество брака и сбоев, вообще не исключая человека из производственного процесса. Подобные системы широко используются в работе с компьютерной техникой, например автоматическая проверка правописания в программе Microsoft Word, а также в управлении сложными производственными комплексами. Это позволяет разрядить психологическую обстановку в рабочей зоне за счет формирования и у руководителей и у исполнителей уверенности в надежности своего труда.

Обобщая вышеизложенное можно утверждать, что для обеспечения должной эффективности и надежности трудовой деятельности персонала руководитель любой организации должен придерживаться принципа «право на ошибку». Сущность указанного принципа состоит в том, что менеджер должен спокойно воспринимать возможные ошибки своих подчиненных, стремясь не ликвидировать их, а управлять ими с целью поддержания количества сбоев и брака на оптимально допустимом уровне.

Для реализации принципа «право на ошибку» в практической деятельности организации руководителю следует:

- Формулировать цели, касающиеся обеспечения качества продукции и эффективности производственной деятельности персонала конструктивным образом.
- Сопровождать постановку целей и задач мотивационными установками, гарантирующими исполнителю работы адекватное и справедливое вознаграждение за добросовестное исполнение своих должностных обязанностей в виде повышения заработной платы, выплаты премии, продвижения по службе и т.п.
- Создавать и поддерживать во внутренней среде организации необходимые условия для формирования, развития и нормального функционирования системы саморегулирования трудовой деятельности персонала.
- Принимать меры по созданию в организации автоматизированной системы защиты от сбоев на основе автоматизации, механизации, дублирования, контроля и корректирования наиболее сложных и ответственных операций физического и интеллектуального труда работников.
- Осуществлять постоянный контроль за обеспечением в пределах рабочей зоны благоприятного социально-психологического климата.

Ключевые положения принципа «право на ошибку» позволяют говорить о наличии нового объективного закона управления, который можно обозначить как закон надежности трудовой деятельности.

Согласно указанному закону, чем меньше исполнитель трудовой деятельности думает о потенциальной возможности совершить ошибку, тем меньше вероятность фактического совершения такой ошибки. И наоборот: чем больше работник опасается совершить ошибку, тем выше вероятность ее совершения.

## Выводы

□ Личность можно определить как индивидуальная совокупность прижизненно формирующихся и врожденных черт, определяющих образ мышления, строй чувств и специфику поведения конкретного человека.

□ В основе личности лежит ее **структура**, то есть связь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов личности: способностей, темперамента, характера, волевых качеств, эмоций и мотивации.

□ Менеджер - это руководитель, занимающий постоянную должность и наделённый полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы. Менеджер независим от собственности на капитал. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму. Основным доходом менеджера является заработная плата.

□ В отличие от менеджера предприниматель – это физическое лицо, осуществляющее коммерческую деятельность с использованием средств производства, принадлежащих ему на праве собственности. Основным доходом предпринимателя является чистая прибыль.

□ Власть – это возможность одного человека влиять на поведение других. В современном менеджменте выделяют пять основных форм власти: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, эталонная власть, законная власть.

□ В зависимости от способа принятия руководителем управленческих решений выделяют три основных стиля руководства: автократичный, демократичный и либеральный.

□ В основе большинства методов мотивации, используемых современными руководителями лежит принцип вознаграждения. Вознаграждением называют все, что руководитель может дать или сделать для подчиненного за работу, которую тот выполняет. Вознаграждение может быть как материальным, так и нематериальным.

□ Менеджмент человеческих ресурсов – это раздел теории управления, который рассматривает людей как достояние производственной организации, как ресурс, который надо эффективно использовать для достижения целей функционирования.

□ Отличие подхода “человеческие ресурсы” от предшествовавшего подхода “человеческие отношения” заключается в положении об экономической целесообразности капиталовложений в человека. В концепции “человеческие отношения” упор делается на создание оптимальных условий труда работника и максимальное удовлетворение его индивидуальных потребностей.

□ Оценка профессиональной деятельности работников дается в процессе, при котором менеджеры организации проводят регулярные собеседования с сотрудниками, обсуждая и оценивая их профессиональную деятельность, а также их планы и возможности в будущем.

□ В наиболее общем виде конфликт можно определить как столкновение людей или социальных групп с противоречивыми интересами. Конфликты выполняют не только отрицательную, но и положительную роль. Они “встряхивают” коллектив, спасают организацию от “загнивания”.

□ Наряду с конфликтами важную роль в деятельности организации играют стрессы. Стресс – это состояние напряженности, возникающее у человека под влиянием внешних воздействий.

□ Стресс позволяет человеку в кратчайший срок мобилизовать ресурсы организма и использовать их с максимальной отдачей. Рациональное отношение к стрессу может позволить руководителю использовать его преимущества для повышения производительности и качества труда в случаях, когда это необходимо.

□ Для обеспечения должной эффективности и надежности трудовой деятельности персонала руководитель любой организации должен придерживаться принципа «право на

ошибку». Сущность указанного принципа состоит в том, что менеджер должен спокойно воспринимать возможные ошибки своих подчиненных, стремясь не ликвидировать их, а управлять ими с целью поддержания количества сбоев и брака на оптимально допустимом уровне.

□ Ключевые положения принципа «право на ошибку» позволяют говорить о наличии нового объективного закона управления, который можно обозначить как закон надежности трудовой деятельности, согласно которому, чем меньше исполнитель трудовой деятельности думает о потенциальной возможности совершить ошибку, тем меньше вероятность фактического совершения такой ошибки. И наоборот: чем больше работник опасается совершить ошибку, тем выше вероятность ее совершения.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «личность».
2. Какие компоненты образуют структуру личности? Охарактеризуйте их.
3. Кто такой менеджер?
4. В чем состоит отличие между менеджером и предпринимателем?
5. Определите понятие «власть».
6. Какие формы власти выделяют в современном менеджменте.
7. Что такое лидерство?
8. Какие функции должен выполнять лидер неформальной организации?
9. Перечислите основные виды стиля руководства.
10. Какие факторы влияют на формирование стиля руководства?
11. Какие методы мотивации может применять руководитель предприятия?
12. В чем состоит коренное отличие между подходами «человеческие ресурсы» и «человеческие отношения»?
13. Перечислите задачи и методы оценки деловых и личных качеств работника.
14. Дайте определение конфликта.
15. С чего начинается конфликт?
16. Какие виды конфликтов можно выделить в зависимости от состава их участников?
17. Чем отличается конструктивный конфликт от деструктивного?
18. Какие основные направления выделяют в стратегии и тактике управления конфликтами?
19. Что такое стресс?
20. Какие бывают виды стрессов?
21. Какова основная причина возникновения дистрессов?
22. В чем состоит сущность управления ошибками и сбоями в деятельности персонала организации?

## Глава IX Стратегический менеджмент

### 9.1 Понятие стратегического менеджмента

**Стратегический менеджмент** представляет собой одно из основных направлений менеджмента, главная задача которого состоит в разработке генерального курса развития организации, а также подготовки и реализации программ его осуществления.

С точки зрения менеджмента **стратегия** – это рассчитанная на перспективу система мер направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества. Разработка стратегии состоит в выборе наиболее оптимального направления развития организации. Первоначально под стратегией понималось управление ресурсами и большими массами товаров. Но в середине 70-х западные страны вступили в эпоху избыточного предложения, по этому на первый план вышла стратегия направленная на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ.

Долгосрочные конкурентные преимущества могут быть достигнуты фирмой за счет освоения новых рынков выпуска новой продукции, освоения нетрадиционных методов товаропродвижения.

В настоящее время основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной позиции и построении такой организации, которая в состоянии успешно функционировать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

В круг задач стратегического менеджмента входят:

- 1) Определение сферы деятельности фирмы и формирование основных направлений ее развития.

- 2) Постановка стратегии для достижения намеченных целей
- 3) Реализация стратегического плана
- 4) Оценка результатов деятельности и внесение корректив в стратегический план и методы его реализации.

## 9.2 Уровни управления стратегией

В настоящее время в зависимости от уровня управления принято выделять три основных вида стратегии: портфельную, деловую и функциональную.

**Портфельная стратегия** – это высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией предполагает управление всеми предприятиями и организациями, входящими в состав корпорации с помощью ценных бумаг.

Под **портфелем** в бизнесе понимается набор ценных бумаг дочерних предприятий, принадлежащий материнской компании.

Портфели бывают двух видов: синергетические (централизованные, объединённые) и диверсификационные (децентрализованные).

Пути образования синергетических портфелей:

1. Покупка новых предприятий.
2. Укрепление имеющихся в составе портфеля предприятий и их дальнейшее развитие.
3. Ликвидация старых предприятий в основе портфеля.
4. Продажа компаний, которыми могут лучше управлять другие корпорации.
5. Централизованное распределение и управление финансовыми ресурсами.
6. Чёткая стратегическая ориентация всех компаний, входящих в состав корпорации.
7. Использование преимуществ синергизма, для обеспечения единства корпоративных миссий.

Пути образования диверсификационных портфелей:

1. Сама динамика развития бизнеса способствует отделению от материнских компаний фирм, специализирующихся в иной сфере предпринимательской деятельности.
2. Технический прогресс способствует развитию предпринимательских сфер, связанных с материнской линией лишь технологически.
3. Предоставление большей хозяйственной самостоятельности отдельным компаниям в рамках корпорации или холдинга.

В наиболее общем виде портфельная стратегия предполагает:

1. Покупку новых компаний.
2. Укрепление и расширение имеющихся в составе корпорации компаний.
3. Ликвидацию нежелательных компаний.
4. Размещение и контроль финансовых ресурсов.
5. Использование эффекта единства совместных усилий, имеющихся в составе портфеля предприятий.

**Деловая стратегия** – это стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в состав корпорации либо самостоятельно работающих на рынке.

**Главная задача деловой стратегии** – обеспечить своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество.

Реализация деловой стратегии включает в себя 3 этапа:

1. Разработка правильной корпоративной миссии.
2. Разработка видения и целей корпорации.
3. Разработка мер для достижения стратегических преимуществ.

**Функциональная стратегия** – это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы.

В функциональной стратегии важны следующие моменты:

1. Определение конкретного содержания структурного подразделения.
2. Чёткое усвоение целей и задач деловой стратегии всеми сотрудниками подразделения.
3. Осознание каждым работником своего места в отделе и места своего отдела в фирме.
4. Чёткое разграничение функций всех подразделений фирмы.
5. Координация функций и объединение усилий отделов.

## 9.3 Стратегии конкуренции

**Стратегия конкуренции** включает в себя подход к бизнесу, который фирма использует для привлечения клиентов, ведение конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

Конкурентную стратегию можно разделить на две группы составляющих сегментов:

1. краткосрочные тактические ходы (которые применяются для мгновенной реакции на изменение внешней среды)
2. долгосрочные действия (направленные на создание будущих конкурентных возможностей компании)

Конкурентная стратегия имеет более узкую направленность, чем деловая стратегия. Деловая стратегия затрагивает не только вопрос о том, как проводить конкурентную политику, но и отражает функциональные возможности.

Независимо от своей направленности конкурентная стратегия всегда рассматривает два основных вопроса:

- Цель деятельности компании на рынке?
- Тип конкурентного преимущества, которым компания пытается заниматься?

Различают 5 видов конкурентной стратегии компании:

- стратегия низких издержек
- стратегия широкой дифференциации
- стратегия оптимальных издержек
- сфокусированная стратегия низких издержек
- сфокусированная стратегия дифференциации

**Стратегия низких издержек** предусматривает снижение полных издержек производимого товара для привлечения покупателей

Для достижения преимущества по издержкам общие издержки фирмы на всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Этого можно добиться двумя способами:

1. Совершенствовать определенные звенья цепочки ценностей, т. е. делать работу лучше, чем конкуренты. Эффективно осуществлять операции по внутренней цепочке ценностей и управлять факторами, которые определяют уровень издержек цепочки ценностей.
2. Исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения отдельных операций. Или отказаться от высокочрезмерных действий в цепочке ценностей.

Конкурентная стратегия лидерства по издержкам особенно сильна в следующих случаях:

- сильная ценовая конкуренция среди продавцов;
- производимый в отрасли продукт стандартен и его характеристики отвечают требованиям всего круга потребителей;
- существует несколько способов дифференциации продукта чтобы привлечь покупателей и при этом различие в цене для покупателей существенно;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом. В этом случае именно цена, не особенности или качества товара является основным фактором определяющим потребительское предпочтение;
- существует большое количество покупателей имеющих возможность диктовать собственные условия производителям.

**Стратегия дифференциации** - это стратегия направленная на предание товарам компании специфических черт отличающих их от товаров конкурентов.

Стратегия дифференциации становится привлекательным конкурентным подходом, когда запросы потребителей становятся разнообразными и уже больше не могут удовлетворяться стандартными товарами.

Успешная дифференциация позволяет фирме установить повышенную цену на товар, завоевать приверженность покупателей к своей товарной марке. Наиболее общие моменты, когда существует возможность дифференциации связано со следующими звеньями цепочки ценностей:

- a. материально-техническое обеспечение подразделений организации, которая оказывает наиболее сильное влияние на качество конечного продукта.
- b. действие, связанное с созданием товара на базе новых исследований - это позволяет значительно улучшить дизайн и характеристики изделия, а так же существенно расширить сферу его применения
- c. производственный процесс, ориентированный на исследование и разработки - позволяет производителям использовать технологии, улучшать качество продукции и расширять ее возможности
- d. обеспечение отгрузки продукции потребителю позволяет ускорить поставки, более аккуратно выполнять заказы, сократить складские площади и снизить запасы готовой продукции

- е. действия по обслуживанию клиентов могут создавать такие отличительные характеристики товара, как обслуживание и ремонт, более выгодные условия продажи и т. д.

**Стратегия оптимальных издержек** – это стратегия, которая дает возможности конкурентам получать за свои деньги большую стоимость посредством сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции.

Сущность указанной стратегии состоит в создании повышенной ценности превышающей любительские ожидания в шкале (качество - обслуживание - дизайн) и одновременным убеждением покупателя разумности цены.

**Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации**, по своей сути, аналогичны стратегиям лидерства по издержкам и дифференциации. Отличие состоит в том, что сфокусированные стратегии ориентированы не на весь рынок, а только на один из его сегментов.

В данной стратегии можно достичь преимущества если:

1. Иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки, заданные в рыночной нише
2. Иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от продукции конкурентов

### **Выводы**

□ Стратегический менеджмент представляет собой одно из основных направлений менеджмента, главная задача которого состоит в разработке генерального курса развития организации, а также подготовки и реализации программ его осуществления.

□ С точки зрения менеджмента **стратегия** – это рассчитанная на перспективу система мер направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества.

□ В настоящее время в зависимости от уровня управления принято выделять три основных вида стратегии: портфельную, деловую и функциональную.

□ Стратегия конкуренции включает в себя подход к бизнесу, который фирма использует для привлечения клиентов, ведение конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

□ Различают 5 видов конкурентной стратегии компании: стратегия низких издержек, стратегия широкой дифференциации, стратегия оптимальных издержек, сфокусированная стратегия низких издержек, сфокусированная стратегия дифференциации.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Какие вопросы рассматривает стратегический менеджмент?
2. Дайте определение портфельной стратегии.
3. Что такое портфель?
4. Раскройте содержание деловой стратегии.
5. На каком уровне управления формируется функциональная стратегия?
6. Дайте определение стратегии конкуренции.
7. В чем заключается смысл стратегии низких издержек?
8. Охарактеризуйте стратегию дифференциации.
9. Что собой представляют сфокусированные стратегии?

## Раздел X. Практическая часть

### Анализ практических управленческих ситуаций

#### Ситуация 1. Двигатели конкуренции

Краткий рассказ о долгом деле Акционерное общество Рыбинские моторы «РМ», одно из крупнейших в России производящих двигатели для военной и гражданской авиации, а также для наземного использования, оказалось к 1995 г. в весьма тяжелом экономическом положении. Его делами заинтересовалось Федеральное управление по делам о несостоятельности и банкротстве (ФУДН).

Действовавшая до апреля 1995 г. администрация АО (директор В.Аникин) придерживалась варианта создания совместного предприятия с участием американской корпорации General Electric (GE), во взаимодействии с РАО «Газпром». СП предназначалось для производства двигателей наземного применения (в частности, для газоперекачивающих станций). Кроме того, не исключалась возможность выпуска авиа-двигателя CFM56 совместного производства GE и французской компании Snecma для отечественных самолетов Ил86 и Ил76. Этот путь развития активно поддержала администрация Ярославской области.

Противники этого пути развития (Госкомоборонпром, другие федеральные органы власти) опасались прежде всего репрофилирования предприятия и ослабления отрасли в целом. Вместе с новой администрацией АО (директор — бывший главный инженер В.Шелгунов) они выступили за участие «РМ» совместно с АО «Пермские моторы» и компанией Pratt & Whitney в производстве модернизированных авиадвигателей ПС90, которыми могут быть оборудованы самолеты отечественных производителей.

Однако в отношении этого пути есть другие опасения, прежде всего — в связи с результатами анализа конкурентоспособности этого типа моторов. ФУДН, назначив на предприятие взамен Шелгунова антикризисного управляющего, склоняется к первому варианту развития.

Ситуация осложняется конфликтом вокруг смены администрации АО и перспективами разгосударствления и продажи государственного пакета акций общим объемом 37%. В настоящее время в состав АО «Рыбинские моторы» входят авиационное и инструментальное производства и дизельный завод. АО выпускает авиадвигатели, дизели для тракторов, снегоходы «Буран» и оборудование для переработки сельскохозяйственной продукции. На предприятии работает 26 тыс. человек.

Причиной начавшегося в 1994 г. конфликта между представителями государственных структур и теперь уже бывшим генеральным директором «РМ» В.Аникиным послужил его отказ от участия в программе производства авиадвигателей для нового поколения российских самолетов совместно с АО «Пермские моторы».

Расчеты экспертов АО «Авиапром» говорят о том, что отказ рыбинцев от выпуска двигателей ПС90 повлечет за собой огромные валютные затраты. Дефицит ПС90 возрастет с 15 штук в 1995 г. до 135 в 2000 г. Он может быть покрыт закупкой двигателей за рубежом, для чего потребуется около 4,9 млрд. американских долларов. Данная конкретная ситуация написана на основе обзора серии статей в журнале «Эксперт», 1995–1996 гг. Она подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. дол. Если рыбинский завод подключится с 1998 г. к производству ПС90, столь внушительные траты не понадобятся. Расходы на подготовку производства составят 300350 млн. ам. дол. Кроме того, совместное производство даст дополнительно 23 тыс. рабочих мест.

По мнению же Валерия Аникина, перспективы развития своего предприятия целесообразно искать в кооперации с иностранными партнерами, а не повторять судьбу АО «Пермские моторы», находящегося в тяжелом финансовом положении.

Уже в 1994 г. «РМ» и GE подписали соглашение о сотрудничестве в области производства промышленных и авиационных двигателей. Создаваемое в Рыбинске СП должно было собирать, продавать и ремонтировать газовые турбины, предназначенные для РАО «Газпром». Вскоре после этого «РМ» подписали следующее соглашение с GE — о ремонте и техническом обслуживании двигателей серии СТ7. И наконец, в марте 1995 г. «РМ» и CFM International (СП GE и Snecma) заключили рамочное соглашение о совместном производстве двигателей CFM56.

Глава Госкомоборонпрома Виктор Глухих выступил против планов по репрофилированию части мощностей АО «Рыбинские моторы» под производство турбин для газоперекачивающих станций, а также раскритиковал намерение руководства АО передать в трастовое управление «Газпрома» (главного потенциального потребителя турбин для газоперекачивающих станций) пакет

акций «РМ» (37%), закрепленный на три года в федеральной собственности. Председатель Комитета по безопасности Государственной думы РФ Виктор Илюхин в письме на имя Президента РФ, премьер-министра РФ и председателя Госкомимущества Сергея Беляева отметил, что перепрофилирование основного производства АО «лишит отечественную авиацию двигателестроительной базы» и «негативно повлияет на обороноспособность государства». Он выступил за кооперацию «РМ» с «Пермскими моторами» и компанией Pratt & Whitney.

Председатель правления «Газпрома» Рэм Вяхирев просил в письме на имя Виктора Черномырдина продать федеральный пакет акций «Рыбинских моторов» СП, которое будет создано РАО с одним из его зарубежных партнеров (партнер при этом назван не был).

По представлению ФУДН правительство приняло решение: консолидировать принадлежащие государству акции завода и продать их единым пакетом на конкурсе, выставив условия о погашении задолженности «РМ» перед бюджетом и внебюджетными фондами и выполнении инвестиционной программы на 162 млн. ам. дол. (программа была разработана независимыми экспертами). На основании этого решения был объявлен конкурс, который должен был закончиться в конце декабря. Но конкурс не состоялся. Помешали судебные разбирательства о правомочности решения правительства. Решением Высшего Арбитражного Суда законность продажи государством своего пакета акций была подтверждена. Конкурс был объявлен вторично. Но ему не суждено было пройти и в середине мая 1996 г. На этот раз просто не нашлось покупателей.

Сенсационной информацией для всех оказалось выступление совета директоров «РМ» с заявлением о том, «что принадлежащий государству пакет акций на сегодняшний день уже не является контрольным».

Потенциальные инвесторы задумались, а завод замер в ожидании денег...

### **Вопросы к ситуации**

1. Сформулируйте возможные пути дальнейшего развития АО «РМ».
2. Дайте развернутый анализ среды. Как могут быть использованы факторы внешней среды при выборе того или иного варианта развития АО «РМ»?
3. Какие возможные конкурентные стратегии позволят АО «РМ» обеспечить себе устойчивое положение на рынке?

## Ситуация на рынке

В настоящее время из-за нехватки средств Россия теряет свои позиции на мировом рынке авиатехники. До недавнего времени ее доля на рынке военной авиатехники составляла 23%, гражданской — 26%, а сейчас она неуклонно снижается. Около 80% мирового рынка в классе дальнемагистральных авиалайнеров контролируют Boeing и Airbus Industry. Наметилась пугающая многих тенденция проникновения в Россию западных фирм. В свое время авиалайнеры Ил и Ту покупали авиакомпании почти всех континентов. Однако и тогда массового спроса в помине не было. Например, Ил62 было выпущено лишь 276 (для сравнения, американский аналог Ила — «Боинг707» — был «размножен» в количестве 1010 штук), Ил — 86 — 103, и лишь 1/5 этого количества пришлось на внешний рынок. Время новых широкофюзеляжных Ил96300 и Ил96М/Т на мировом рынке прошло. Их западные аналоги — Boeing767 и McDonnell Douglas MD1, Airbus A330 и A340 давно летают, а общее число заказов на них достигает полутора тысяч. Boeing757, аналог Ту204, производится уже 12 лет (продано свыше 670 машин).

На российском рынке 70% авиапарка (около 3 тыс. реактивных самолетов) находится на пределе своих эксплуатационных возможностей. Подлежит списанию до 2002 г. около 2 тыс. самолетов. Представители западных авиадвигателестроительных фирм еще два года назад пророчили, что отказ от применения на российских пассажирских лайнерах импортных моторов все равно вынудит Россию покупать целиком самолеты. В планах Департамента воздушного транспорта РФ на 1995 г. предполагалось приобрести 140 российских самолетов и вертолетов, в 1996 г. — 167, в 1997 г. — 209, в 1998 г. — 227 машин. Половину затрат на покупку авиатехники должен покрыть государственный кредит авиакомпаниям, остальное финансирование поделят сами эксплуатанты и ФПГ. Однако стоит заметить, что все предыдущие программы не были реализованы.

По информации Российской ассоциации эксплуатантов воздушного транспорта, емкость внутреннего рынка Ил96М/Т оценивается примерно в тридцать машин. А Ту204, успевший основательно подпортить свою репутацию ненадежностью, попросту отпугивает большинство потенциальных заказчиков. Что касается рынка других отраслей, потребляющих авиационные моторы, его представляют газокompрессорные станции, электростанции, суда, некоторые пожарные насосы. В основе практически всех промышленных газотурбинных двигателей лежат серийные авиационные моторы. Простота модернизации, потенциально довольно большой спрос и сокращение традиционных заказов (преимущественно военных) вынудили почти все бывшие советские двигателестроительные заводы и конструкторские бюро обратиться к выпуску промышленных модификаций авиационных двигателей.

Несмотря на то что российский авиапарк устарел и в ближайшие годы подлежат списанию сотни самолетов, российские компании по авиаперевозкам не готовы покупать новые американские самолеты. Массовый российский потребитель не сможет платить за билет столько же, сколько платит американский или европейский пассажир. Если же обновляемый парк российских самолетов будет оснащаться американскими двигателями, это может оказаться выгодным для обеих стран. Российское производство самолетов с частичной западной начинкой выходит дешевле, чем покупка аналогичных «Боингов». В первую очередь, ниже себестоимость производства, а во вторую, прямые эксплуатационные расходы (билеты, топливо, расходы на летный состав, наземное обслуживание самолетов и др.) в расчете на одного пассажира у Ил96М/Т ниже, чем у «Боинга». Разумеется, авиакомплекс им. Ильюшина, производящий 610 машин в год, в мировом масштабе не может рассматриваться как конкурент «Боинга», производящего 650 самолетов в год. Тем не менее, серийное производство самолетов Ил96М/Т значительно ослабит позиции «Боинга» на российском рынке.

К новым самолетам Ил96М/Т начали проявлять интерес различные потенциальные покупатели за рубежом, в том числе — голландская лизинговая компания Partners, которая уже подала предварительную заявку на покупку самолетов. Начались переговоры с отдельными авиакомпаниями в России и странах СНГ.

Конкуренты-партнеры  
Само предприятие

В 1916 году в г. Рыбинске начал строиться автомобильный завод «Русский Рено». После национализации в 1918 г. и до 1924 г. занимался ремонтом автомобилей. В 1924 году был передан

Авиатресту как государственный авиационный завод N 6, а позднее — 26. С 1928 г. приступил к выпуску собственно авиационных двигателей.

Pratt & Whitney — группа авиастроительных предприятий. Заводы в США выпускают двигатели для гражданских и военных самолетов, существует также филиал в Канаде. К началу 1991 г. P&W выпустила свыше 70 тыс. газотурбинных двигателей, в том числе и наземного применения. Помимо предоставления технической и финансовой помощи своим партнерам в России, которая в настоящее время превысила 50 млн. ам. дол., P&W поставила задачу подтолкнуть российских банкиров к началу финансирования собственной авиапромышленности.

General Electric — американская корпорация, выпускающая электронное, электротехническое оборудование и авиационные двигатели. К 1986 году на заводах компании в США и других странах выпущено более 17 тыс. авиационных двигателей. Альянс GE и «Рыбинских моторов» имеет возможность в течение 10 месяцев начать производство 13 типов промышленных двигателей для нужд «Газпрома», а в течение нескольких лет — конкурентоспособного двигателя с тягой 15 т.

«Эксимбанк» США. Предоставил «Аэрофлоту» кредит в размере одного миллиарда долларов США для закупки российских самолетов Ил96М/Т. На этих самолетах будут установлены не российские моторы, а двигатели фирмы P&W. Поддержка экспорта в Россию американских моторов, а не самолетов — это стратегический выбор «Эксимбанка». Если западным фирмам удастся реализовать планы кооперации в России (P&W — «Пермские моторы», P&W Canada — НПО им. Климова, GE — «Рыбинские моторы», проекты CFM International), то они будут продвигать на российский рынок именно продукты этой кооперации — собранные в России западные моторы или продукты совместного производства.

«Пермские моторы». Пермский авиадвигательный завод N 19 вступил в строй в 1934 г. В настоящее время производит гамму реактивных двигателей для авиации и ракетные двигатели для ракетносителя «Протон». В настоящее время проводит наиболее агрессивную маркетинговую и техническую политику, предлагая промышленные установки в широком диапазоне мощностей, а уровень их конструкторских разработок в области промышленных установок существенно выше, чем у «РМ». «Пермские моторы» и P&W создали два совместных предприятия: одно — в области авиационных, другое — в области промышленных двигателей. Оба предприятия должны доводить двигатель ПС90 до приемлемых показателей надежности и ресурса. При этом P&W не отказывалась и от поставок своих собственных двигателей российским авиазаводам. В активе у этого альянса — почти готовая разработка, которую лишь нужно довести до ума, и лучшая в мире конструкторская школа; в пассиве — недостаточные производственные мощности пермского завода и то, что промышленные двигатели P&W совсем неизвестны в России. Положение альянса осложняется тем, что без участия «РМ» полностью выполнить программу производства доведенного ПС90 невозможно.

Производители промышленных двигателей в России и других странах СНГ. Самым большим опытом обладает Самарское акционерное общество «Двигатели НК». Оно начало подобные разработки еще 10 лет назад, в момент пика закупок импортных газокompрессорных станций. Весьма сильны с технической точки зрения агрегаты украинской компании «МоторСіч». В настоящее время это предприятие сумело сохранить технический и технологический потенциал и даже добилось французского сертификата Veritas («МоторСіч» и «РМ» являются единственными обладателями подобного сертификата в СНГ). Однако экономическое положение украинского предприятия не позволяет ему надеяться на скольконибудь существенную долю на российском рынке промышленных двигателей.

Традиционно сильны позиции еще одного украинского производителя — Николаевского завода «Трансмаш». Однако он специализируется в основном на судовых двигателях, хотя их переделка и не вызовет особых проблем.

Позиции других российских компаний, стремящихся выйти на рынок промышленных двигателей, изначально более слабые. Это относится к московскому ОКБ им. Ляулька, ленинградскому КБ им. Климова и Невскому машиностроительному заводу.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Товар и ассортиментная политика

Российское гражданское моторостроение имеет один козырь — низкие цены. Отечественный двигатель для лайнеров Ил96300 и Ту204 — ПС90А (разработчик — АО «Пермские моторы») — находится на уровне западных аналогов по экономичности, уровню шума и экологичности, но на порядок хуже их по ресурсу. Даже если этот параметр удастся улучшить, двигатель все равно лишь приблизится к западному уровню. Главное же в том, что ПС90А представляет четвертое поколение

моторов, которые на Западе эксплуатируются свыше десяти лет. Уже сейчас на мировой рынок вышли западные двигатели пятого поколения.

Двигатель ПС90А по тяге (16 т.) и расходу топлива сопоставим с двигателем Rolls Royce RB211-535С, но сильно отстает по надежности и ресурсу. Однако даже следующая модификация английского двигателя RB211535Е4 (которая должна быть установлена на экспортном варианте Ту204) с тягой 18,2 т., не нова. Rolls Royce уже пять лет выпускает новую модель — RB211535Е4В — с тягой 19,55 тонны и сниженным на 12 % расходом топлива по сравнению с исходным вариантом. Ил96М/Т будет оснащен двигателями Pratt & Whitney PW2037 (тяга 17,35 т.). Но и это уже вчерашний день — P&W выпускает модель PW2040 с тягой 18,9 т.

АО «Рыбинские моторы» разработало программу модернизации авиадвигателей для пассажирских самолетов Ту154М и транспортных Ил76. Эти двигатели начали выпускаться серийно более двадцати лет назад и сегодня безнадежно устарели. Для реализации программы модернизации двигателей Д30КУ154 для Ту154М, которая повысит их экологичность и снизит расход топлива на 6 %, потребуется 25 млрд. руб. Это позволит увеличить сроки эксплуатации 450 самолетов Ту154М как минимум на 15 лет.

Проект модернизации двигателя Д30КП для Ил76 рассчитан на два с половиной года и потребует примерно 300 млрд. руб. Предполагается, что модернизированный двигатель будет расходовать горючего на 8% меньше, а его КПД увеличится на 2%. Сегодня в эксплуатации находится 738 самолетов Ил76 и 110 лайнеров Ил86, на которые планируется установить двигатель Д30КП.

По словам менеджера по развитию бизнеса в СНГ GE Aircraft Engines Владимира Расщупкина, стратегия совместной работы GE с рыбинским заводом базируется на постепенном переходе от производства отдельных комплектующих, сборки и испытаний двигателей к выпуску отдельных модулей и затем — к лицензионному производству авиационных двигателей. В перспективе на «РМ» планируется производить двигатель СТ7 для легкого многоцелевого самолета С80 и экспортного варианта вертолета К62. Не исключается возможность выпуска двигателя CFM56, которыми могут быть оснащены и Ил86, и Ил76.

В настоящее время в Рыбинске производится 10 наименований деталей по заказу GE, а к концу 1996 г. их количество возрастет до 150. Также «РМ» намерено осуществлять производство газовых силовых установок по заказу РАО «Газпром» и снегоходов «Буран».

По словам Генерального конструктора АО «Рыбинское конструкторское бюро моторостроения» Александра Новикова, завершена разработка двигателей РД600 для новых российских вертолетов К-62 и моторов ТВД1500 для самолетов местных авиалиний Ан38 и С80. По информации представителей КБ, проведенные в Рыбинске стендовые испытания показали соответствие технико-экономических характеристик моторов заданным параметрам. По оценкам тех же специалистов, потребность российских производителей авиатехники в двигателе РД600 составляет около 100 штук в год, а ТВД150 — 150 штук в год. Однако по вопросу налаживания серийного выпуска этих моторов КБ контактирует не с «РМ», а с другими авиастроительными предприятиями России.

Об уровне послепродажных услуг, предоставляемых своим покупателям российскими авиастроителями, можно судить по словам генерального директора авиакомпания «АПАК» Бориса Лихачева. За 100 летных часов на самолете Ту154М пришлось поменять пять двигателей, произведенных АО «Рыбинские моторы». Даже те российские авиадвигатели, на которые существует гарантия предприятия-изготовителя, авиакомпании тем не менее приходится ремонтировать за свой счет. В связи с этим эксплуатация российской авиатехники, считает Б.Лихачев, становится слишком дорогим удовольствием. Рассматривая в качестве потенциальных заказчиков новых российских самолетов зарубежные авиакомпании, нельзя забывать, что они привыкли к идеально отлаженной системе сервисного обслуживания западных лайнеров. Необходимые запчасти и комплектующие доставляются максимум в течение суток, а если очень нужно — то с бригадами ремонтников. Такое проворство обеспечивается разветвленной сетью центров технической поддержки во всех регионах мира, которой располагает каждая зарубежная авиастроительная фирма.

#### ПРИЛОЖЕНИЕ 4

##### Цены и сбыт

Сбыт является головной болью российских моторо и самолетостроителей. Решить проблему сбыта на внутреннем российском рынке должна разработанная Минтрансом и Госкомоборонпромом и одобренная Минэкономики лизинговая система. Этот механизм, с одной стороны, даст возможность авиационной промышленности реализовать свою продукцию и пополнить оборотные средства для ее воспроизводства. С другой стороны, он позволит авиакомпаниям приобретать эту технику,

эксплуатировать ее и получать доходы для расчетов с государством, которое за три года окупит выделенные на покупку этой техники кредиты.

В России до последнего времени передача авиатехники в лизинг не использовалась, в то время как в западных странах самолеты практически всегда реализуются на условиях лизинга. Средства для покупки авиатехники будут привлекаться за счет кредитов коммерческих банков, в том числе западных.

Первым лизинг стал использовать Аэрофлот, начавший 29 июля 1992 г. эксплуатацию пяти взятых в лизинг новых Airbus A310300. Следующий шаг сделала компания «Трансаэро», арендовав сильно подержанные Boeing 737200 и две современные машины Boeing 757. В конце 1994 г. сразу несколько авиакомпаний России объявили о намерении взять в лизинг пассажирские лайнеры Boeing

и Airbus. Ставки лизинга и цены на самолеты указаны в таблице.

## **Ситуация 2. КНПЗ — завод компании «ЮКОС»**

Начав когда-то с низкосортного бензина, сейчас Куйбышевский НПЗ является пионером в рядах производителей нефтепродуктов. Но, несмотря на то, что нефтяная отрасль является флагманом российской экономики, проблемы перехода к рынку сказались и на этом предприятии. И от того, как будут решены эти проблемы, зависит его будущее.

ОАО «Куйбышевский нефтеперерабатывающий завод» — дочернее предприятие акционерной нефтяной компании «ЮКОС» — одной из крупнейших нефтяных компаний России.

История завода начинается с 1941 г., а именно с того момента, когда Президент США Франклин Рузвельт подписал разрешение о распространении закона о лендлизе на СССР. В 1942 г. в Лос-Анджелесе был демонтирован работающий уже семь лет завод. Это оборудование и документация стали основой для завода N443. В 1945 г. уже была пущена первая очередь КНПЗ. Первой продукцией завода стал автомобильный бензин А56.

В настоящее время ОАО «КНПЗ» — один из трех нефтеперерабатывающих заводов нефтяной компании «ЮКОС», работающей на российском нефтяном рынке с апреля 1993 г. Завод был организован по топливному варианту с соответствующей цепочкой технологических процессов и ассортиментом выпускаемой продукции. В настоящее время на заводе получают:

1. Бензины автомобильные:
  - А76 этилированный и неэтилированный;
  - АИ91 этилированный и неэтилированный;
  - АИ93 этилированный и неэтилированный;
  - АИ95 неэтилированный.

2. Бензины авиационные.
  - 91/115;
  - Б92.
3. Дизельное топливо зимнее, летнее и летнее экспортное.
4. Топочный мазут.
5. Сырье для производства битумов.
6. Топливо технологическое экспортное.
7. Изооктан технический.
8. Октол.

ОАО «КНПЗ» является единственным в России предприятием нефтепереработки, имеющим свой энергоисточник. На заводе имеется своя собственная ТЭЦ, которая почти полностью обеспечивает его энергией, что даёт значительную экономию — стоимость 1 кВт/час внешнего источника — 215 руб., ТЭЦ КНПЗ — 160 руб.

В 1986 г. на специальном техническом совещании представителей министерства, ВПО «Союзнефтеоргсинтез», института ВНИПИНефть, ПО «Куйбышевнефтеоргсинтез» и КНПЗ была выработана генеральная схема развития Куйбышевского нефтеперерабатывающего завода на 1986-1990 гг. и до 2000 г.

Основным направлением развития было выбрано увеличение глубины переработки нефти, отбора светлых нефтепродуктов, улучшение их качества и снижение себестоимости.

В 1987 г. КНПЗ перешел на хозяйственный расчет и самофинансирование. Однако из-за несовершенства системы ценообразования завод попрежнему был планоубыточным. В это время остро встает вопрос о качестве выпускаемых нефтепродуктов. С 1988 г. завод стал вместо плана получать государственные заказы, которые позволяли более гибко вести экономику.

Но эти изменения происходили во время разрастающегося экономического кризиса. Из-за снижения объема добычи «черного золота», грубого и систематического нарушения графиков поставки сырья на нефтеперерабатывающие предприятия и графиков вывоза с заводов готовой продукции (пользовавшейся высоким спросом) и ряда других причин возникла опасность остановки таких заводов.

Куйбышевский НПЗ, бывший одним из передовых предприятий отрасли, производящий для страны нужную и качественную продукцию (установки уже тогда позволяли выпускать высокооктановые сорта бензинов: АИ95 экстра, АИ93, дизельные топлива с содержанием серы до 0,2%), удерживали от банкротства миллионные дотации.

Только в 1990 г. завод получил возможность самостоятельно искать покупателей своей продукции, а также право устанавливать на нее рыночные цены. Такие преобразования позволили заводу стать прибыльным. Резко возросла заработная плата рабочих, появились возможности активизировать социальные программы.

Вместе с изменениями внешней среды завода преобразовывались и внутренние структуры. В частности, трансформировалась структура управления, происходило формирование новых отделов, изменялись их функции. (Текущая структура управления представлена в приложении.)

15 апреля 1993 г. постановлением Правительства РФ N354 была учреждена акционерная компания «ЮКОС», которая сразу же привлекла к себе внимание западных фирм: с одной стороны, как потенциальный партнер, а с другой — как конкурент.

Первые знакомства специалистов АО НК «ЮКОС» с зарубежными компаниями показали, что для обеспечения конкурентоспособности необходимо значительно улучшать техникоэкономические показатели: увеличивать глубину переработки нефти, снижать себестоимость продукции, повышать ее качество. Начались разработки проекта реконструкции КНПЗ в компании «ЮКОС».

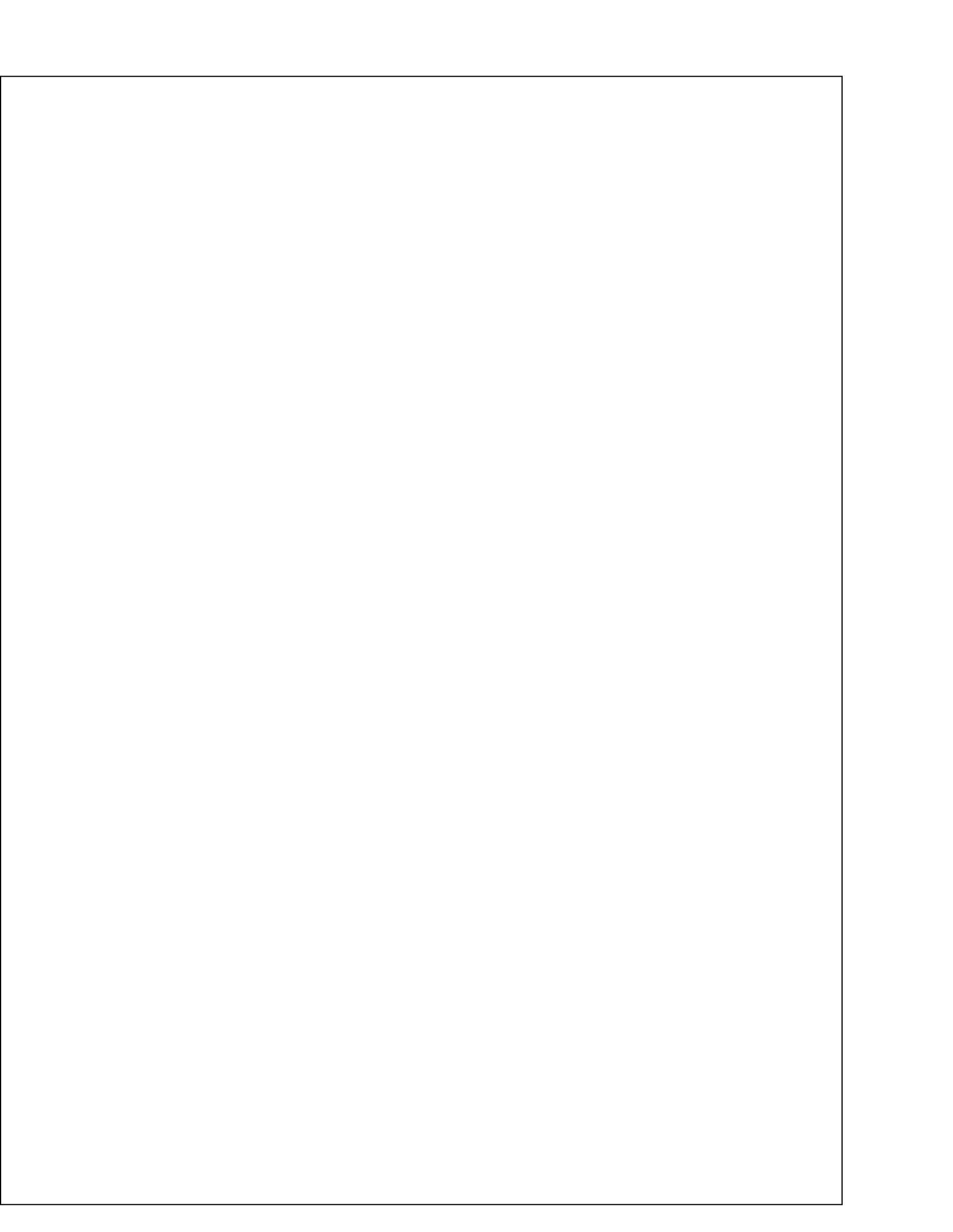
Новый кризис пришелся на 1994 г. Причиной этому стали неплатежи. С одной стороны, на заводе закончено строительство новой наливной эстакады, начато строительство новой установки ЭЛОУАВТ3,5, с другой — завод не может реализовать свою продукцию несмотря на высокий спрос.

Завод на грани остановки: нет нефти и нет денег, чтобы за нее заплатить. Под руководством главного инженера Р. А. Зайнуллина проводятся специальные мероприятия по сокращению материальных затрат, усилению контроля за выполнением работ.

Внеочередной совет директоров АО НК «ЮКОС» принял решение часть нефти поставлять на завод на давальческой основе.



Такой путь обеспечения сырьем завода стал иметь для него двойное значение. С одной стороны, таким образом, решается проблема нехватки оборотных средств для закупки нефти. Это позволило предприятию полнее загрузить имеющиеся мощности. При этом следует отметить, что относительная загруженность завода, по сравнению с его ближайшими конкурентами, оказалась выше. С другой стороны, когда предприятие получает деньги только за переработку сырья, сокращается объем реализации в натуральном выражении, уменьшается денежный оборот, усложняется проблема пополнения оборотных средств, теряется потенциальная прибыль, а, следовательно, предприятию сложнее развиваться.



Тем не менее, в это время завод активно занимается инвестиционной деятельностью. Так, по заданию завода, институт «Самаранефтехимпроект» в сотрудничестве с фирмой ABB Lummus Crest Inc. разработали проект по глубокой переработке остаточного сырья. При этом, проведя маркетинговые исследования, разработчики ориентировались на прогнозы в мировых тенденциях изменений спроса и качества нефтепродуктов. Данный проект позволит:

- увеличить глубину переработки нефти с 59% до 88,94%;
- увеличить выпуск моторных топлив;
- сократить выработку убыточного котельного топлива;
- увеличить выпуск высокооктанового компонента бензина, что позволит исключить использование этиловой жидкости; — полностью утилизировать сероводород;
- сократить численность обслуживающего персонала;
- снизить вредное воздействие на окружающую среду.

Надо отметить, что реализация этого проекта осуществляется в основном за счет собственных средств, практически без привлечения кредитов.

#### ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

1. Определите стратегию ОАО КНПЗ. Является ли она типовой стратегией бизнеса?
2. Какие внешние факторы повлияли на выбор стратегии?
3. Когда, как и почему изменилась стратегия предприятия?

#### Литература

1. Колодин Н.Е. На волжской земле: Страницы истории Куйбышевского нефтеперерабатывающего завода. — Самара: Кн. издво, 1995.
2. Информационный бюллетень управления развития общественных связей АО НК «ЮКОС» — «ЮКОСинформ», № 2122, 23, 24.
3. Отчет о финансовоэкономическом положении ОАО КНПЗ. 1995г.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Издво МГУ, 1995.
5. В.М.Капустин, С.Г.Кукес, Р.Г.Бертолусини. Нефтеперерабатывающая промышленность США и бывшего СССР. — М.: Химия, 1995.

#### Ситуация 3. АО «Самаравтормет»

Однажды вечером, возвращаясь с работы домой, А. С. Карумов — один из директоров АО «Самаравтормет» — повстречал своего бывшего одноклассника И.С. Сорина. Разговорились. Александр Сергеевич пригласил старого товарища к себе на ужин. После ужина беседа приняла более обстоятельный характер: все-таки не виделись со школьной скамьи. Как выяснилось, Игорь Семенович тоже времени даром не терял: пять лет назад защитил докторскую, а сейчас преподает менеджмент в Самарской экономической академии. Работой доволен, однако государство деньгами не балует, хотя и платят регулярно. Приходится подрабатывать — в прошлом году вместе со своими аспирантами и талантливыми студентами на базе академии организовал консультативную фирму. Консультируют они местных предпринимателей, помогая им наладить дело.

Карумов был заинтригован рассказом Сорина и поблагодарил судьбу за то, что встретил нужного человека в нужное время. Дело в том, что предприятие, на котором он работает, столкнулось с рядом трудностей при переходе к рыночной системе хозяйствования.

АО «Самаравтормет» не стоит в ряду убыточных предприятий, однако особой уверенности в завтрашнем дне нет. Руководство пытается адаптировать работу предприятия к сложившимся условиям, но желаемого не достигло. Необходим свежий взгляд специалистов, хорошо разбирающихся в современных формах хозяйствования. Александр Сергеевич подумал, что, возможно, нашел выход из создавшейся ситуации, и попросил Сорина вместе с его сотрудниками помочь в разрешении проблемы. Игорь Семенович согласился и предложил Карумову прийти к нему на работу в следующий вторник с тем, чтобы ознакомить сотрудников с положением дел в АО «Самаравтормет».

Во вторник за 5 минут до назначенного срока Карумов вошел в здание Самарской экономической академии и после непродолжительных поисков нашел кабинет Игоря Семеновича. Все уже были в сборе. И после краткого знакомства Александр Сергеевич начал свой доклад.

Доклад А. С. Карумова

АО «Самаравтормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого типа с выпуском акций на стоимость всего имущества. В АО «Самаравтормет» насчитывается 300 акционеров. Акции распределены следующим образом:

- Фонд имущества 15 %.
- Трудовой коллектив 78 %.
- Прочие частные и юридические лица 7 %.

В составе предприятия 9 цехов и участков по переработке лома, расположенных в Самаре, Тольятти, Сызрани, Похвиснево, Серноводске, Безенчуке, Чапаевске и т.д. Все цеха и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути. Стоимость основных фондов (по последней переоценке) составляет 30 млрд. руб. Оборудование насчитывает 468 единиц, в том числе 66 подъемнотранспортных.

Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях Самарской области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 10 % от общей суммы затрат.

Основная продукция предприятия — переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических предприятий. Переработка производится путем



прессования и резки гидравлическими ножницами рассортированного лома.

На продукцию АО «Самаравтормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года АО было вынуждено отказываться в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно. Завод вынужден отказываться от выгодных предложений, что связано с низким объемом заготовок.

В процессе заготовки предприятие сталкивается с рядом трудностей:

- во-первых, нет территориального заказа;
- во-вторых, многие промышленные предприятия, являющиеся ломосдатчиками, не работали или работали не в полную силу;
- в-третьих, многие предприятия перешли на прямые поставки;

Мероприятия, предпринимаемые АО по выходу из сложившегося положения:

- завозили лом своим транспортом;

— применяли бартер во взаиморасчетах.

Рынок сбыта:

- Региональный 5 %
- Национальный 80 %
- СНГ 15 %

Зарубежные поставки: Греция, Турция.

Форма оплаты:

- Бартер 80 %
- Деньгами 20 %

#### Конкуренция

У АО «Самаравтормет» насчитывается 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количествах. Конкуренты практически совсем не изучены. Основное отличие АО «Самаравтормет» по отношению к конкурирующим фирмам — стандартизированность лома, крупные партии.

#### Персонал

Численность работников на первое полугодие 1996 г. составила 391 чел. Практически нет текучести кадров. Средний возрастной состав работников предприятия — 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как у АО и так избыточная численность работников. На предприятии не существует контрактной системы, однако, планируется ввести к концу 1996 г. контрактную систему среди работников, не являющихся акционерами предприятия.

Оплата труда ведущих специалистов — свыше 1 млн. руб. Средняя заработная плата по заводу 1 млн.150 тыс. руб. Дополнительное денежное стимулирование, кроме оклада, не применяется. Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц (без задержек). Однако в целом работники не вполне удовлетворены зарплатой и подрабатывают на стороне. Предприятие, к сожалению, не может ввести дополнительное материальное стимулирование, так как завод работает не на полную мощность и план выполняется не полностью. Дивиденды по акциям выплачиваются ежегодно. Социальное стимулирование соответствует установленному государством минимуму.

#### **Вопросы к ситуации**

1. Определите основные проблемы, стоящие перед АО «Самаравтормет».

2. Являются ли они следствием воздействия только внешних факторов?
3. Предложите свое решение имеющихся проблем в АО «Самаравтормет».

#### **Ситуация 4. «Голубая кровь» технология аристократического решения**

«В России есть фирма, которая производит и продает высококачественную косметику на миллионы долларов, конкурирует на внутреннем рынке с западными косметическими компаниями, продвигает свою продукцию за границу. При этом вся деятельность фирмы базируется на наукоемкой продукции и высоких технологиях».

В лаборатории биологически активных эмульсий Центрального института гематологии и переливания крови в 1984 г. на основе перфторорганических соединений был разработан кровезаменитель «перфукол», получивший название «голубая кровь» (очень тонкий слой этой эмульсии действительно имеет голубоватый цвет). Отличительными особенностями этих соединений являются биохимическая и физиологическая инертность и способность физически растворять большое количество кислорода. Именно из-за способности переносить кислород этот препарат применялся как заменитель крови, и с его помощью можно было спасти человека даже при смертельной потере крови.

Помимо «голубой крови», ученые лаборатории занимались созданием и экспериментальным производством липосомальных препаратов непосредственно для введения в кровь (липосомы — сферические образования, способные за счет очень маленького размера проникать в живую клетку и переносить туда различные вещества).

Эти два направления являлись приоритетными в области новых технологий в медицине и в перспективе имели широкую область практического использования.

В 1987-1988 гг. работы этого направления в лаборатории прекратились из-за отсутствия финансирования. Большая часть квалифицированных работников вынуждена была решать проблему собственного выживания. Квалифицированные кадры стали уходить из института. Работы в области высоких технологий в медицине фактически были полностью свернуты. Оборудование, приобретенное за валюту, стало никому не нужным и обременительным для содержания. Его продажа никого больше не интересовала. Развитие технологии производства «голубой крови» превратилось в «голубую мечту». Сейчас разработка технологии производства «голубой крови» с нуля стоила бы по западному опыту 10 — 100 млн. ам. дол. Спасти накопленный в советский период технологический потенциал могли только энтузиасты-профессионалы, и они нашлись. Только использование этого потенциала было реализовано по всем правилам рыночной экономики.

Когда в связи с прекращением финансирования работ лаборатории по «голубой крови» встал вопрос, что делать дальше, каждый из сотрудников сделал свой выбор. Среди ведущих научных сотрудников нашлись смельчаки, которые ушли из института и на свой страх и риск (используя свои личные связи в научном мире) провели серию экспериментов, которые подтвердили предположения о возможности эффективного применения липосомальных препаратов и препаратов «голубой крови» для кожного применения. Собственно, с идеи использовать достижения медицинской науки в косметике и «раскрутилась» идея создания собственной фирмы.

В 1991 г., пять человек: биолог, химик, технолог, управляющий и финансист учреждают фирму АО «Низар». Они и сейчас являются ее совладельцами. Президентом фирмы становится кандидат медицинских наук Умар Ахсянов.

Для создания производственной фирмы и организации ее деятельности нужны были деньги, помещение, оборудование. У учредителей были только идея и «голая» предприимчивость.

Умар Ахсянов начал свою предпринимательскую деятельность с разработки компьютерных программ АСУ «Госпиталь» для госпиталя ГУВД. Финансирование по этому договору дало возможность выделить начальное финансирование под новую деятельность. В то время это были небольшие деньги, 2030 тыс. ам. дол. Госпиталь ГУВД сдал довольно дешево помещение под производство. Руководство московского Сбербанка в 1992 г. выдало кредит — 1 млн. руб. Без всяких связей, просто поверило в красивую идею.

Элемент везения играл немалую роль в раскрутке деятельности фирмы «Низар». Практически целый цех купили по остаточной стоимости у лаборатории, где работали. Купили официально, но фактически оборудование, купленное за валюту государством, досталось фирме за рубли по эквиваленту, что обошлось как минимум в 30 раз дешевле.

Технология производства «голубой крови» досталась от родного государства практически бесплатно.

Основные ее разработчики были совладельцами компании «Низар».

Способ применения технологии «голубой крови» для накожных целей — в косметике и фармацевтике был фирмой сразу же запатентован. Тогда еще можно было сыграть на энтузиазме ученых. Первый препарат «Геликс» прошел все разрешительные инстанции практически за копейки. Вывести на рынок первую в России липосомальную косметику для всех было в какой-то степени делом чести.

Самым дорогим ресурсом, которым обладала молодая фирма «Низар», были ее связи в научном мире. Испытания потребительских свойств первых липосомальных кремов проводились в лабораториях сторонних институтов практически бесплатно. Знакомые «ребята», как правило, помогали из любопытства и из любви к науке.

В бизнесе элемент везения — это, чаще всего, хорошо спланированная стратегия маркетинга. Но и здесь бывают исключения.

Для выпуска первой партии липосомального геля «Геликс» удалось найти партнеров, согласившихся оплатить стоимость упаковки и рекламной кампании. Этими партнерами стали эстонские парфюмерные предприятия АО «Карл» и фабрика «ОРТО». Сам «Низар» вложил свои деньги в научные исследования и сырье.

Заниматься сбытом было некогда, поэтому оптовый покупатель нашелся не сразу. Зато когда торговая фирма «Дом» познакомилась с новым товаром, она сразу купила больше половины всей партии «Геликса». Так у «Низара» появились первые собственные деньги и собственная стратегия продаж. Все следующие партии липосомальной косметики «Геликс» делались фирмой «Низар» только под конкретный заказ. И опережать время надо вовремя.

Фирма «Низар» первая в России начала выпускать липосомальные гели. Следующий ее этап — разработка косметической серии «Голубая кровь». В перспективе — разработка косметики с собственными ультрафиолетовыми фильтрами.

По мнению президента фирмы Умара Ахсянова: «Просто сделать жирный крем для рук, такой, как делают крупные фабрики, — это для нас тупиковый ход. Было время, когда можно было украсть или купить по дешевке сырье и сыграть на цене. А сейчас сырьевой рынок одинаков для всех. Значит конкуренция должна измениться по своим методам».

В своей концепции развития фирма «Низар» делает ставку на производство полуфабрикатов для медикобиологических целей, в том числе и для косметики. Становиться просто косметическим производством экономически невыгодно. Крупные парфюмерные фирмы все равно будут иметь преимущество за счет более низких издержек.

Производство конечной продукции, собственно косметики, для работников «Низара» всего лишь средство показать крупным производителям, что из данных полуфабрикатов можно делать хороший товар. Однако успешное позиционирование марки нового товара позволяет «Низару» продавать полностью его производство крупной фирме. Так произошло с липосомальным гелем «Геликс». Фирма «Ферейн» полностью купила технологию производства этого продукта и «Низар» производством геля больше не занимается. Он является собственником ноухау и продает «Ферейну» концентраты для производства геля.

Свою стратегическую линию Умар Ахсянов пояснил следующим образом: «Мы придумываем что-то новое, а старое отдаем. Если бы у нас был серьезный покупатель, мы могли бы продать практически все косметическое направление только ради того, чтобы у нас покупали наши полуфабрикаты».

Выпускать косметику самостоятельно «Низару» невыгодно — себестоимость тех небольших партий, которые фирма делает сама, гораздо выше, чем у крупных предприятий. Для примера, производство «Геликса» для фирмы обходилось в 4 ам. дол. в продажной цене, для «Ферейна» — доллар с небольшим. Разница в затратах объясняется тем, что у «Ферейна» значительно больше объем производства, ниже издержки в расчете на единицу продукции, своя полиграфия для упаковок, налаженная разветвленная сбытовая сеть. Для сравнения, в лучшие времена «Низару» удавалось продать в месяц не более 10 тыс. упаковок геля, «Ферейн» спокойно реализует в месяц уже свыше полумиллиона штук.

Благодаря своим новым технологиям фирма «Низар» обеспечила себе возможность выхода на мировой рынок. В первую очередь в страны Западной Европы. Это Франция, Германия, Греция, а также Кипр, где планируется патентовать все новые разработки. «Низар» — одна из немногих компаний, которая успешно экспортирует косметическую продукцию на Запад.

В перспективе рассматривается возможность открыть собственное производство на Кипре. Конечно, расчет делается на совместную деятельность, как более интересную форму привлечения дополнительных инвестиций. Как это не парадоксально звучит, произвести продукцию на Кипре и ввезти в Россию, выгоднее, чем производить ее на месте. Аренда на Кипре в пять раз дешевле,

коммунальные платежи также дешевы. Таможенные барьеры снимаются за счет давальческой схемы. Правда, рабочая сила на Кипре полтора-два раза дороже, чем в России, зато там можно получить дешевый кредит. Благодаря этому и выигрыш в цене можно получить значительный.

Рынок России для фирмы «Низар» защищен ее собственными патентами. Основная линия развития технологии производства косметических препаратов в мире — это выпуск косметики на основе перфторуглеродных препаратов и кислородоносителей. Если основные конкуренты «Низар», а к фирмам, работающим на базе этих технологий, относятся в первую очередь французская фирма L'Oréal и немецкая фирма Lancaster, вдруг захотят строить свои заводы в России, то для выпуска косметики на основе кислородоносителей им придется покупать концентрат у «Низара».

В настоящее время косметики на основе «голубой крови», кроме низаровской, в России нет вообще.

Сейчас все западные фирмы — лидеры в косметическом производстве — проявляют интерес к производству и продаже косметики на основе «голубой крови». Задача АО «Низар» — выделить, ограничить и защитить свою интеллектуальную собственность, а затем подороже продавать ее компаниям-монстрам. Уже сейчас на территории России у них возникнут противоречия с патентами «Низара», если они захотят обойти или не заметить его на рынке косметических и медицинских препаратов.

«Концентраты — это наше ноу-хау, — подчеркивает Умар, — и стоят они очень дорого. Я могу сказать, что если бы у меня был приличный заказ, я бы делал на них оборот больше, чем крупная косметическая фабрика. Ведь концентрат составляет всего лишь от 1 до 10 % объема всего косметического средства, пять тонн будут стоить миллион долларов, а сделать нам эти пять тонн при хорошем оборудовании — десять дней работы. У нас просто сейчас не так уж много покупателей».

По оценкам президента компании, вся производственная база «Низара» стоит не более полумиллиона долларов, а ее содержание в текущем режиме обходится недорого — тысяч в 2030 ам. дол. в год. Предполагаемое перевооружение производственной базы для производства полуфабрикатов по предварительным оценкам не превысит 150200 тыс. ам. дол. и сегодня уже реально для «Низара».

Все, что предполагает значительные собственные инвестиции для организации у себя, «Низар» старается заказывать сторонним организациям. Так, для контроля качества полуфабрикатов необходимо использовать электронный микроскоп. Стоит он миллионы долларов, да и нужен не более одного раза в месяц. Поэтому все исследования качества с применением электронного микроскопа фирма заказывает специализированной научной лаборатории, с которой имеет долгосрочный договор.

Успех «Низара» во многом был предопределен тем, что у истоков его стояли люди, одержимые своей идеей и имеющие очень высокую квалификацию, причем в разных областях.

И сейчас в компании не отступают от этого принципа: из 52 человек штатных сотрудников 10 являются кандидатами наук, 90% всех работников имеют высшее образование. Также в компании работают юрист и патентовед.

Ученый должен реализовывать свой потенциал, а не думать о том, как обеспечить свою семью. Этот принцип лежит в основе действующей системы оплаты труда. При этом в «Низаре» уже все привыкли к индивидуальной оплате и дифференцированным размерам заработной платы. Специалистов, от которых зависит жизнедеятельность компании, здесь ценят и платят им больше, чем предлагают другие фирмы.

«Мы уже сделали революцию в косметике, придумав линию «голубой крови», и у нас есть возможность произвести еще одну революцию в ближайшие пять лет. И это будет не только большое слово в науке, но и очень полезная вещь». (Умар Ахсянов)

### Вопросы к ситуации

1. Определите, в чем особенность стратегии развития фирмы «Низар». Опишите миссию фирмы и ее основные стратегические цели.
2. Какова роль технологии в обеспечении фирме конкурентных преимуществ на рынке?
3. Каковы угрозы и возможности среды при выходе фирмы на растущие рынки?
4. Дайте сравнительный анализ стратегии конкуренции фирмы «Низар» и конкурентных стратегий ведущих косметических фирм Запада (Lancome, L'Oréal, Procter & Gamble и др.), в чем их сходство и основные различия.
5. Оцените рыночный потенциал фирмы «Низар» и выявите резервы его дальнейшего развития.

6. Как рыночная стратегия «Низара» согласуется с принципами организационного управления в фирме? В чем сила и слабость выбранной системы управления?
7. Разработайте предложения по стратегии выведения на рынок новых товаров фирмы «Низар».
8. Какие варианты диверсификации деятельности возможны для фирмы, оцените их рыночную привлекательность.

### **Ситуация 5. И ключ от квартиры, где...**

У вас есть интересная идея и вы хотите ее самостоятельно «раскрутить»? Ваш знакомый в банке обещал поддержку при получении кредита. Даже есть шанс, что Европейский банк реконструкции и развития мог бы профинансировать перспективный проект. Но все это при условии, что деньги поступят на счет организации. Значит необходимо зарегистрировать фирму и как можно в более короткие сроки. Что делать? Проблем, казалось бы, нет, ведь можно обратиться за услугами к специалистам, найти которых несложно, нужно только раскрыть любую рекламную газету...

Ради эксперимента, наугад, открываем первую попавшуюся рекламную газету «Центр Р1и5» и сразу же находим нужную нам фирму, предоставляющую услуги по регистрации или продаже готовых предприятий. И фирм таких достаточно...

В сентябре этого года Николай Переверзев решил открыть свою фирму. Длительный период работы в творческих коллективах по договорам позволил накопить опыт организации работ, нужные связи и знания текущей конъюнктуры. Одновременно, постоянные проблемы с поиском «крыши» для оформления выгодных договоров и «отстегивание» ей за услуги, все больше укрепили у Николая желание работать самостоятельно. Базовое технологическое образование позволило ему найти достаточно выгодную нишу — технологии обработки сырья, что в свою очередь позволяло дополнительно осуществлять операции по продаже сырьевых ресурсов. Вот и сейчас шли переговоры по выгодному контракту на продажу партии сырья. При удачном оформлении договорных обязательств могли появиться значительные свободные денежные средства, так необходимые для «раскрутки» самостоятельного бизнеса. Николай решил оформлять документы на открытие собственного предприятия.

Первый же визит в Регистрационную палату потребовал от Николая решения множества проблем: поиск юридического адреса, разработка учредительных документов и их согласование с юристом, выбор банка и открытие счета, походы к нотариусу и многое, многое другое. Главное состояло в том, что на все это требовались не только деньги, но и значительное время. Николай боялся, что, если он начнет всю эту «канитель», то может упустить контракт, в котором был очень заинтересован. Он обратился к приятелю, который только что открыл свое предприятие, на случай страхования возможного контракта. Узнав, что Николая поджимает время, приятель посоветовал перенять его личный опыт и купить готовую фирму «под ключ».

Раскрыв рекламную газету «Супер-шанс», г-н Переверзев нашел несколько интересующих его объявлений, где предлагались различные варианты регистрации предприятия. Но его внимание привлекло объявление, в котором предлагалась продажа готового предприятия с оформлением необходимых документов в течение часа. «Это именно то, что нужно», — подумал бизнесмен-дебютант и отправился по указанному в объявлении адресу.

Внешний вид офиса фирмы не произвел на Николая большого впечатления. Небольшой кабинет, обитый деревянными панелями, канцелярские столы доперестроечных времен, две настольные лампы-«подхалимы», шкафы, заполненные папками-скоросшивателями. В углу столик, на котором стояли электрочайник и несколько разносортных чашек. Этот унылый интерьер несколько оживлял красочный плакат: «Мы рады вас видеть!»

Встретили Николая действительно радушно. Даже попотчевали кофе. После небольших формальностей по оплате услуг в размере 500 ам. дол., Николая попросили поставить свою подпись в банковской карточке и в приказе о совмещении должности директора и бухгалтера. И ровно через 40 минут он стал полноправным генеральным директором общества с ограниченной ответственностью «КРОКУС». Получив полный пакет документов и все атрибуты хозяйственной самостоятельности, Николай ощутил себя полновластным хозяином только что обретенного предприятия. Больше всего его радовала уверенность в том, что теперь ничто не угрожает подписанию выгодного контракта.

Шло время. Росло число заключенных контрактов. ООО «КРОКУС» работало бесперебойно. На полученную прибыль фирма начала приобретать компьютеры и оргтехнику, встал вопрос об аренде офиса. Да и название фирмы не очень нравилось Николаю. Кроме того, в рекламных объявлениях он уже не раз наткнулся на фирму с точно таким же названием, которая занималась обналачиванием денежных средств. Выбрав время, Николай отправился в Регистрационную палату.

В Регистрационной палате была большая очередь. Прошло более двух часов, прежде чем Николаю удалось войти в кабинет. Изложив существо своего вопроса инспектору, он узнал, что в соответствии с Гражданским кодексом (ГК) решение вопросов об изменении учредительных документов относится к исключительной компетенции общего собрания участников общества.

Леденящая душу истина начала доходить до Николая. Перерыв всю документацию, он обнаружил, что является всего лишь исполнителем, пусть и «генеральным». И, как это ни прискорбно, никакими правами на свою фирму не обладает.

Учредителем фирмы «КРОКУС» был некий г-н Зубровский Б.В. Фамилия показалась знакомой. Николай вспомнил, что видел этого господина, когда покупал «свою» фирму. Именно он подписывал приказ о назначении Николая генеральным директором и, в соответствии с уставом, имел полное право в любое время снять его с занимаемой должности.

Более того, в документах ничего не говорилось о том, что учредитель отказывается от доли в уставном капитале ООО «КРОКУС». Будучи единственным учредителем «КРОКУСА», г-н Зубровский Б.В. единолично осуществляет функции общего собрания участников и только он имеет все права на заработанную фирмой прибыль и определяет направления ее использования.

Таким образом, Николай Переверзев, вложивший столько сил и энергии в процветание ООО «КРОКУС», вообще не имел никаких прав на заработанную прибыль и активы фирмы.

Осознав всю серьезность случившегося, Николай поспешил в контору, которая «продала» ему фирму «КРОКУС». После долгих пререканий с секретаршей к нему вышел директор фирмы. Оказалось, что г-н Зубровский Б.В. является сотрудником фирмы, но в данное время находится в командировке. Если Николай настаивает на срочном переоформлении документов, то можно воспользоваться бланком с подписью Зубровского Б.В. о передаче его доли в уставном капитале г-ну Переверзеву. Но для получения измененных учредительных документов после их регистрации в соответствующих органах необходимо дополнительно заплатить еще 400 ам. дол. Кроме того, требовалось сменить и юридический адрес фирмы. Для простоты директор предложил указать адрес местожительства Николая. Немного подумав, Николай согласился. Заплатив 400 ам. долларов, он был рад, что возникшие проблемы так быстро разрешились. Он еще не знал, что настоящий кошмар ждал его впереди.

Однажды утром по дороге на работу Николай обнаруживает в своем ящике письмо со штампом районного суда. В конверте оказалась повестка в суд, куда его приглашали как ответчика по выявленному факту мошенничества. Но это еще было не все. В офисе его ждали трое незнакомых молодых людей «приятной» наружности, которые недвусмысленно намекнули ему на долг, который уже давно нужно было бы вернуть.

Озадаченный всеми этими «сюрпризами», Николай отправился домой, чтобы в спокойной обстановке разобраться в случившемся.

В начале шестого, когда Николай уже успел немного прийти в себя и собирался обзванивать знакомых, чтобы проконсультироваться по возникшим проблемам, тишину квартиры нарушил резкий звонок в дверь. Перед изумленным Николаем стояло 4 человека, вид которых явно не сулил ничего хорошего. На вопрос: «Вы к кому?» Последовал жесткий, лаконичный ответ: «Налоговая полиция»...

Заканчивая повествование этой поучительной истории, хочется привести слова А. Швейцера: «Судьба каждой истины сначала быть осмеянной, а потом уже признанной».

## Вопросы к ситуации

1. Перечислите все возможные нарушения норм гражданского права, о которых идет речь в предложенной ситуации.
2. Какие основные ошибки допустил г-н Переверзев при открытии собственного бизнеса?
3. Определите, что могло явиться основанием для вызова г-на Переверзева в суд.
4. При каких условиях или ситуации визит трех молодых людей «приятной» наружности имеет под собой основания?
5. Какое решение Переверзева Н. поставило его перед фактом разбираться с налоговой полицией у себя на квартире? Имеет ли налоговая полиция полномочия производить обыск в доме Переверзева Н.?
6. Что должен был сделать Николай, чтобы оградить себя от возникших проблем?
7. Какой выход из сложившейся ситуации вы бы предложили Николаю?
8. Дайте оценку правомочности деятельности фирмы, к услугам которой обратился Николай. Опишите товар, который она продает. Может ли Николай подать в суд на фирму за нарушение его прав как потребителя?

## Ситуация 6. Сургутский газоперерабатывающий

Вечером 30 декабря 1994 г. генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, не шутил, как обычно, не чувствовалось ожидание праздника.

Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 1995 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уоркс», Сургутский газоперерабатывающий первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины.

Период легкой жизни закончился в начале 90-х гг., и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, — думал Александр Рязанов, — через 5—6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум — 100 млн. ам. дол.».

К технологическим добавились финансовые проблемы.

Бичом завода в 1994 г. стали неплатежи. Практически все финансовые операции вылились в бартер и при загрузке завода на уровне 70-75% от производственной мощности, не стало «живых» денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, ни много ни мало, — 5—7 млрд. руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была в трудном положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — по производству и продаже сжиженного газа. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2.5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину! Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное положение своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: «Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить и, самое главное, я догадываюсь как!»

Вечером 30 декабря 1996 г. он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двухлетней давности. Ровный шум в зале, шуточные выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения

людей.

### Вопросы к ситуации

1. Ваш анализ корпоративной стратегии завода до 1995 г.?
2. Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов ?

### Ситуация 7. Что делать мебельщикам?

Совет директоров мебельной фабрики готовит к собранию акционеров проект будущей стратегии и стоит перед следующим выбором:

- производить в будущем дорогую роскошную мебель;
- специализироваться на офисной мебели среднего уровня качества и цены;
- выпускать дешевую бытовую мебель.

В перспективе возможны следующие сценарии развития внешней среды:

- рост покупательной способности населения и иностранной конкуренции (С-1), вероятность наступления — 0,5;
- неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (С-2), вероятность наступления — 0,3;
- снижение покупательной способности вследствие роста инфляции при неизменной конкуренции (С-3), вероятность наступления — 0,2.

При осуществлении каждого из указанных сценариев экономическая выгода от реализации различных видов мебели изменяется по-разному. По расчетам, проведенным экономистами с учетом прогнозов сбыта, составлена следующая таблица:

Таблица 1

По вопросу выбора критериев и механизмов оценки уровня риска, величины прогнозируемой прибыли, а, как следствие, и по вопросу выбора стратегического решения мнения в совете директоров серьезно разошлись. Были предложены четыре различных подхода к оценке перспективности конкретного товарного ассортимента.

Директор по экономике:

— Нельзя рассчитывать на здравый смысл. Лучше довериться профессионалам-экспертам и сухому языку математики — она, скорее всего, не подведет. Для каждого варианта стратегического товарного выбора нужно определить сумму математических ожиданий прибыли с учетом вероятности всех трех сценариев и выбрать тот вариант, где эта сумма является максимальной.

Главный бухгалтер:

— Очень сомневаюсь в бесспорности оценок вероятности всех трех сценариев. Все они отражают разные варианты политической ситуации в стране, все они имеют конкретные политические «цвета». Надо еще посмотреть, какую политическую партию поддерживают эти эксперты. А нам надо поступить проще, главное — жить с прибылью. Примем все варианты за равновероятные и сравним минимальные прибыли по каждому варианту товарного выбора. Где эта минимальная прибыль будет больше, тот и выберем.

Директор по социальным вопросам:

— Все вы знаете, какая напряженная ситуация сейчас в коллективе. Наши работники (а они ведь еще и акционеры!) давно уже смотрят не начальству в рот, а в ведомость на зарплату. Чтобы не допустить социального взрыва, нельзя людей обманывать несбыточными обещаниями. Надо быть реалистами, поэтому главное — избежать разочарования в коллективе. Если не разочаруем людей, то и они работать будут, и мы в руководстве останемся. Поэтому предлагаю сначала решить так. Если увидим, что, например, с дешевой бытовой мебелью мы при любом раскладе будем минимально разочарованы, значит, надо делать хоть раскладушки. Но, может быть, и офисная мебель на эту роль потянет — тут, действительно, посчитать надо. А уж от роскошной мебели увольте: наобещаем людям сверхприбылей, а политика сменится, богатых поприжмут, мебель на складах осядет — что тогда людям скажем? Мы же не «МММ» какое-нибудь, чтобы мозги народу пудрить, как Леня Голубков!

Генеральный директор:

— Ну, Голубковых среди нас нет, а вот то, что нет у нас единомышленника — это плохо. Вы видите, я на наше заседание заранее психолога пригласил. Может, нам «специалист по движениям души» что-нибудь посоветует?

Психолог:

— Я, конечно, не берусь опровергать экономические выкладки или прогнозировать политическую ситуацию. А вот из психологии предпринимательства известно, что почти каждый человек в ситуации неопределенности и риска действует, исходя из личностных пропорций оптимизма и пессимизма. Каждый из вас мог бы для себя определить, на сколько процентов он пессимист, а насколько — оптимист. Потом можно высчитать общую пропорцию для всего совета директоров. И тогда уже обратимся к математике и подсчитаем, какой выбор, какой товар вам, как команде, больше подходит по сумме ожиданий прибыли.

### **Вопросы к ситуации**

Попробуйте реализовать исходные установки (подходы) всех участников обсуждения. Совместимы ли они? Предложите механизмы выработки и оптимизации стратегического решения, реализующие эти подходы. Рассчитайте конкретные варианты решений по выбору перспективного товара для мебельной фабрики.

### **Упражнения по основным разделам курса**

#### **Раздел 1. Управление и наука управления.**

##### **Упражнение 1.1.**

Приведите примеры формальных и неформальных организаций, членами которых вы являетесь или с которыми имели дело.

##### **Упражнение 1.2.**

Выберите сложную организацию, которую достаточно хорошо знаете, и постарайтесь конкретизировать описанные выше характеристики.

- 1) Цели:
- 2) Основные ресурсы:
- 3) Важнейшие факторы внешней среды:
- 4) Проявления горизонтального разделения и кооперации труда и некоторые противоречия в целях организации и ее подразделений:
- 5) Проявления вертикального разделения труда и основные уровни в управленческой иерархии:

##### **Упражнение 1.3.**

Перечислите основные отличия работы менеджера от работы исполнителя и назовите основные причины таких отличий.

##### **Упражнение 1.4.**

Проанализируйте распределение ролей для себя, если вы являетесь менеджером любого уровня, и для двух-трех менеджеров, с работой которых вы знакомы или о работе которых узнали из литературы, периодической печати или других источников.

##### **Упражнение 1.5.**

Приведите примеры успешно работающих организаций и проанализируйте характер их успеха. Выделите основные аспекты результативности и эффективности, а также проблемы, связанные с результативностью и эффективностью.

#### **Пояснительная записка для выполнения упражнений**

- Организация существует, если имеется, по крайней мере, два человека, преднамеренно работающих вместе для достижения общих целей.
- Для достижения своих целей организации используют разнообразные ресурсы: материалы, капитал, технологии, информацию и людей.
- Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Внешняя среда постоянно меняется и находится вне контроля руководства, что является основной причиной непрерывного развития и изменения теории и практики управления.
- В сложных организациях имеет место горизонтальное разделение труда, т.е. в работе выделяются однородные операции, которые выполняются специально подготовленным персоналом. Крупные организации осуществляют такое разделение, создавая подразделения, которые далее делятся на более мелкие единицы. Управление необходимо, чтобы координировать деятельность работников организации в условиях разделенного труда для достижения ее общих целей.
- Процесс управления может рассматриваться в разных аспектах. Во-первых, как сугубо информационный процесс. Во-вторых - как деятельность менеджеров; в этом случае для анализа работы менеджеров может быть использована ролевая модель Г. Минцберга. В-третьих - как процесс, разворачивающийся во времени с выделением в нем логически последовательных этапов или функции управления. В-четвертых - с точки зрения вертикального разделения труда по уровням управленческой иерархии.
- Первый подход носит предельно общий характер и не предполагает учета специфики управления организациями. В рамках этого подхода выделяются два блока - управляемый и управляющий, первый из которых называется объектом управления, а второй - регулятором или субъектом, и анализируются свойства, которыми должна обладать эта система, при условии, что между блоками имеет место отношение управления
- Второй подход предполагает выделение трех групп ролей: межличностных ролей, информационных ролей и ролей, связанных с принятием решений.
- Третий подход исходит из рассмотрения управления как последовательности функций планирования, организации, мотивации и контроля.
- В крупных организациях объем управленческой работы, настолько велик, что для дифференциации и координации работы в системе управления формируется система вертикального разделение труда по уровням управления.
- Традиционно выделяются три уровня управления. Руководители низового звена, младшие руководители, наблюдают за процессом осуществления производства работниками, которые не управляют, а имеют дело непосредственно с ресурсами и основными операциями. Руководители высшего звена отвечают за организацию в целом или за крупный сегмент организации. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями низового и высшего звеньев. Их работа значительно различается в разных организациях. В небольших организациях руководителей среднего уровня может не быть вообще.
- Успех организации определяется степенью достижения ею своих целей. Основные характеристики успешной организации - это ее способность выживать, работать результативно и эффективно. Основным источником эффективности организации - производительное использование основных видов ресурсов. Главный критерий результативности и эффективности коммерческих организаций - фирм - долгосрочная высокая прибыль.

## **Раздел 2. Теория управления и ее эволюция.**

### **Упражнение 2.1.**

Перечислите основные подходы и школы, которые принято выделять в рамках современной классификации управленческих теорий.

### **Упражнение 2.2.**

В чем принципиальное различие между административной школой и школой научного управления?

### **Упражнение 2.3.**

Попытайтесь соотнести принципы управления Файоля с реальной системой управления в организации, работа которой вам хорошо известна.

#### **Упражнение 2.4.**

Какие изменения в экономической, технологической среде и характеристиках трудовых ресурсов сдвинули потребность в новом подходе к управлению ко второй четверти XX столетия?

#### **Упражнение 2.5.**

По каким направлениям сторонники психологического подхода в управлении критиковали первоначальные школы управления?

#### **Упражнение 2.6.**

В чем заключались основные изменения подхода к управлению, связанные со «школой человеческих отношений»?

#### **Упражнение 2.7.**

Какие основные рекомендации менеджерам были сформулированы в рамках школы человеческих отношений?

#### **Упражнение 2.8.**

Какие изменения в рыночной среде вызвали необходимость в формировании системного подхода в теории управления?

#### **Упражнение 2.9.**

Назовите основные характеристические особенности системного подхода в управлении,

#### **Пояснительная записка для выполнения упражнений**

• Управление родилось в древности, когда естественным образом возникшее разделение труда сделало необходимым координацию действий работников, занятую специализированным трудом. Организационной формой такого разделенного труда стали древние организации и, прежде всего, государства.

• Древние организации существенно отличались от современных. Среди крупных организаций основную роль играли государства, поэтому на протяжении веков попытки научного обобщения проблематики управления ориентировались исключительно на государственное управление.

• Переломным моментом в истории организаций является период промышленной революции. В результате этого в Западной Европе, а затем и в Северной Америке господствующим стал фабричный способ производства. Это привело к скачкообразному росту количества организаций и соответствующему росту потребности в людях, готовых управлять ими. Современная наука управления начала формироваться в ответ на эту потребность.

• В результате развития науки управления за сто с небольшим лет возникло несколько различных подходов, которые составляют сегодня современную теорию менеджмента. Первоначальное формирование науки об управлении организациями происходило в рамках четырех школ: «школы управления», научного управления, административной, человеческих отношений и количественной. Далее последовательно возникали процессный, системный и ситуационный подходы.

• Школа научного управления сконцентрировалась на проблемах научной организации труда и научной организации обеспечения эффективного труда.

• Административная школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией, рассматривала организацию в целом. Ее основоположники стремились обеспечить высокую эффективность организации в целом.

• Точка зрения школы человеческих отношений (поведенческой школы) опиралась на изучение психологических аспектов поведения индивидов и групп в организациях и заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имеет ключевое значение для достижения их успеха.

• Количественная школа управления ориентировалась на использование количественных методов, таких как построение математических моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений по поводу использования ограниченных ресурсов и за счет этого повысить эффективность функционирования организаций.

• Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, получила развитие в рамках процессного подхода. В нашем курсе в качестве основных рассматриваются функции планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных четырех функций.

• Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

- Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. В соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, поэтому абстрактно «лучшего способа» управления не существует.

### **Раздел 3. Внутренняя среда организации.**

#### **Упражнение 3.1.**

Перечислите и проанализируйте основные факторы внутренней среды известной Вам организации.

#### **Пояснительная записка для выполнения упражнения.**

- К основным переменным внутренней среды организации мы относим структуру, цели, задачи, технологию и людей.

- Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации в процессе совместной деятельности. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с общими целями.

- Во всех организациях, за исключением самых маленьких, выделяются специализированные функциональные подразделения и уровни управления. Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, построенных из расчета достижения целей организации.

- Сфера контроля - это число людей, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Если сфера контроля широка, а количество уровней управления относительно невелико, то структуру называют плоской. Многоуровневые структуры, наоборот, имеют относительно много уровней управления и сравнительно узкую сферу контроля.

- Задача - это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом за определенный период. Выделяют задачи, предполагающие работу с людьми, предметами и информацией. Существуют две противоположные тенденции: с одной стороны со времен промышленной революции задачи дробятся и становятся все более специализированными, а с другой - потребность в активизации человеческого фактора и возможности, связанные с механизацией, автоматизацией, компьютеризацией и информатизацией производства ведут к укрупнению, комплексированию задач.

- Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

- Согласно классификации Д. Вудворд, мелкосерийная или единичная технология - это производство, ориентированное на одного заказчика. В технологиях массового производства изготавливаются большие количества принципиально сходной продукции. Непрерывное производство использует автоматическое оборудование для изготовления больших количеств совершенно одинаковой продукции.

- Согласно классификации Д. Томпсона, многозвенная технология характеризуется сериями взаимозависимых заданий, которые должны выполняться в определенной последовательности. Посредническая технология действует в рамках процесса, в ходе которого взаимодействуют группы желающих вступить в отношения взаимозависимости людей. Интенсивная технология использует конкретные навыки, приемы или услуги для внесения конкретных изменений в конкретный продукт.

- Ключевой внутренней переменной любой организации являются люди. На процесс управления непосредственное влияние оказывает поведение людей как отдельных личностей, поведение людей в группах, а также поведение людей, выступающих в качестве лидеров.

- Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они формируют целостный объект - организацию. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например технологии, не обязательно ведет к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, на людях.

### **Раздел 4. Внешняя среда организации.**

#### **Упражнение 4.1.**

Постарайтесь проиллюстрировать основные характеристики современной внешней среды на российских примерах.

#### **Пояснительная записка для выполнения упражнения**

- Руководитель должен учитывать внешнее окружение в целом, поскольку организация тесно связана с внешней средой и зависит от взаимодействия вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.
- Значение внешних факторов различно для разных организаций и для разных подразделений в одной и той же организации. Факторы, оказывающие непосредственное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия; все остальные - к среде косвенного воздействия.
- Все факторы внешней среды взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Сложность и подвижность внешней среды непрерывно повышается для всех организаций.
- Основными факторами среды прямого воздействия являются потребители, поставщики ресурсов, законы и органы государственного регулирования и конкуренты.
- Значимыми переменными среды косвенного воздействия являются экономическая среда, технологическая среда, политико-правовая среда, социокультурная среда, а также локальная среда.
- Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

## **Раздел 5. Коммуникации в организациях**

### **Упражнение 5.1.**

Рассмотрите фактический процесс коммуникации по нисходящей в известной вам организации и конкретизируйте основные элементы и этапы коммуникационного процесса. Рассматривая этапы, выделите специфические шумы на каждом из них.

### **Упражнение 5.2.**

Приведите примеры горизонтальных и вертикальных коммуникаций разного типа, которые сыграли значительную роль в деятельности известной вам организации.

### **Упражнение 5.3.**

Приведите примеры организационных препятствий, нарушающих организационные коммуникации в организациях, деятельность которых вам известна.

### **Пояснительная записка для выполнения упражнений**

- Коммуникации - это связующий процесс, необходимый для любого управленческого действия.
- Коммуникация - это обмен информацией между людьми.
- Выделяют коммуникации между организацией и ее окружением, внутри организаций, между вышними и нижними расположенными уровнями системы управления, между разными специализированными подразделениями организации. Выделяют также слухи - неформальные коммуникации.
- Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель.
- Этапы коммуникационного процесса - формулирование идеи, кодирование и выбор канала, передача и декодирование сообщения.
- Важнейшим элементом, обеспечивающим эффективность коммуникации и преодоление шумов, является обратная связь, т.е. реакция получателя, позволяющая оценить правильность восприятия им исходной идеи.
- Шум в информационной системе - это то, что искажает смысл передаваемой информации.
- В организациях источниками шума могут быть межличностные преграды и специфические организационные преграды, в частности преграды, связанные с фильтрацией информации, перегрузкой получателя и плохой структурой организации.

## **Раздел 6. Принятие решений.**

### **Упражнение 6.1.**

Какие факторы и каким образом влияют на принятие менеджерами управленческих решений?

### **Упражнение 6.2.**

Сформулируйте, как можно сопоставить классификацию решений на запрограммированные и незапрограммированные с классификацией решений на интуитивные, основанные на суждениях и рациональные.

### **Пояснительная записка для выполнения упражнений**

- Решение - это выбор одной из альтернатив. Принятие решений - связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.
- Запрограммированные решения, типичные для повторяющихся ситуаций, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Новые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений. В этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений.

- Решения могут приниматься на основе интуиции, суждений или логики, методом рационального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации, но требует затрат времени и ресурсов на подготовку.
- Этапы рационального разрешения проблем - диагноз проблемы, формулирование ограничений, критериев принятия решений и альтернатив, их оценка, окончательный выбор. Процесс не является завершенным, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.
- Ценностные ориентации руководителя влияют на его повседневные действия и решения.
- Среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска. Условия определенности существуют, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью, если для прогнозирования уровня вероятности результатов информации недостаточно, условия принятия решения являются неопределенными.
- Часто успех решений зависит от быстроты их принятия, но иногда менеджерам не следует опережать время.
- Получение дополнительной информации требует времени и денег, а поскольку способность человека усваивать и использовать ее ограничена, такая информация не всегда способствует принятию решений. Руководитель должен решить - оправдает ли выгода от более качественного решения затраты на получение дополнительной информации.
- Каждое важное решение сопряжено с компромиссами, негативными последствиями и побочными эффектами, значение которых руководитель должен соотнести с ожидаемой выгодой.

## **Раздел 7. Функции планирования**

### **Упражнение 7.1.**

Приведите примеры конкретных проблем, связанных с четырьмя направлениями стратегического планирования, которые можно выделить для знакомой вам организации. Укажите на основные:

- 1) стратегические ресурсы:
- 2) внешние возможности и угрозы:
- 3) сильные и слабые стороны:
- 4) направления организационного развития:

### **Упражнение 7.2.**

Коротко сформулируйте миссию нескольких известных вам коммерческих или некоммерческих организаций, которые оперируют в одной отрасли, либо миссии для отдельных бизнесов многоотраслевой организации.

### **Упражнение 7.3.**

Оцените характер стратегического поведения на рынке знакомой вам компании с точки зрения динамики ее поведения.

### **Пояснительная записка для выполнения упражнений**

- Стратегическое планирование представляет собой процесс выработки системы стратегических целей для организации и определение того, что следует сделать для их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех последующих управленческих решений.
- Стратегические планы должны разрабатываться с позиции достижения общего успеха фирмы.
- Существует устойчивая статистическая зависимость между наличием в организации формального стратегического планирования и ее успехом.
- Ключевыми компонентами стратегического планирования являются миссия организации, цели, обеспечивающие реализацию миссии, основные этапы процесса планирования, обеспечивающие увязку миссии и целей с ресурсами организации и ее положением на рынке.
- Формирование миссии организации, как правило, происходит за пределами цикла стратегического планирования и в рамках этого цикла миссия нуждается лишь в аккуратном формулировании и определенном уточнении. Основным плановым решением является выбор конкретных цепей, обеспечивающих реализацию миссии организации в конкретных условиях планового периода.
- Миссия организации должна быть сформулирована и о ней должны знать сотрудники организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения.
- Цели, формулируемые в процессе планирования, должны быть достижимыми, конкретными, измеримыми и ориентированными во времени. В зависимости от сроков планируемой реализации цели делятся на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Они должны быть увязаны в систему и поддерживать одна другую.

- Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство оценивает ситуацию во внешней среде, относительную конкурентную позицию фирмы и изучает внешние возможности и опасности, которые могут поддерживать или препятствовать достижению целей организации.
- Анализ внутренней среды или управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации и их сравнительный анализ по сравнению с аналогичными характеристиками конкурирующих фирм. Для того чтобы эффективно осуществлять планирование, необходимо на основе совместного рассмотрения результатов анализа внешней и внутренней среды, определить внутренние сильные и слабые стороны организации.
- Совместный анализ внешней и внутренней среды для выявления сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз внешней среды получил название SWOT-анализа.
- В распоряжении организации имеются три типа стратегических альтернатив с различными динамическими характеристиками. Это стратегии ограниченного роста, активного роста, сокращения и сочетание этих вариантов.
- После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, состыковав с другими функциями управления
- Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров - тактики, политики, процедур и правил.
- Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика - общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации для принятия решения. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.
- Бюджеты как механизм динамического управления ресурсами обеспечивают возможность планировать и осуществлять действия, согласовывая входные и выходные потоки ресурсов.
- Управление по целям (MBO) представляет собой метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия не только в процессе реализации планов, но и в их разработке. Метод MBO помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями руководителей, целями подчиненных и целями организации в целом.

## **Раздел 8. Функции организации.**

### **Упражнение 8.1.**

Исследуйте структуру организации, деятельность которой вам знакома и постарайтесь выяснить, можно ли рассматривать ее как функциональную? Какие функции, на ваш взгляд, реализуются в этой организации успешно, а какие плохо?

### **Упражнение 8.2.**

Какие основные проблемы возникают, на ваш взгляд, при попытках использования дивизиональных структур в российских компаниях?

### **Упражнение 8.3.**

Какие главные преимущества и проблемы связаны с применением адаптивных структур? Попробуйте предложить некоторые направления применения элементов адаптивных структур в организациях, деятельность которых вам знакома. Оцените возможные проблемы и ожидаемые результаты.

### **Пояснительная записка для выполнения упражнений**

- Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.
- Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как ее внешнее окружение, так и внутренняя среда.
- Большинство организаций используют сегодня бюрократические структуры управления. Традиционной бюрократической структурой является функциональная организация. При этом внутри организации выделяются подразделения, выполняющие специализированные функции.
- Поскольку чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию бюрократических структур модифицированного типа – дивизиональных. Основными вариантами такой структуры являются дивизиональные структуры, ориентированные или на различные виды продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.

- Преимущества бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях внутриорганизационных коммуникаций и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают по мере роста размеров организации и в ситуациях, когда организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.
- Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении адаптивных структур Основные типы адаптивных структур - это проектная организация, матричная организация и конгломераты.
- При использовании проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных временных целевых структур или продуктовой структуры на функциональную или иную структуру организации Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, проблемам при выработке групповых решений и чрезмерным затратам
- Конгломераты представляют собой структуру, которая состоит из головной фирмы и полуавтономных или автономных стратегических бизнес-единиц, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, материнская фирма покупает и продает бизнес-единицы в соответствии с принятой стратегией.
- В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т. е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решения, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией и при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющихся технологий. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организаций и их сложности.
- Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут действовать в ущерб организации в целом.

## **Раздел 9. Мотивация.**

### **Упражнение 9.1.**

Объясните, какова роль мотивационного процесса в целостном процессе управления.

### **Упражнение 9.2.**

Какие общие подходы и принципы лежат в основе изучения мотивационного процесса? Попытайтесь оценить, элементы каких подходов лежат в основе мотивированного поведения некоторых знакомых вам людей.

### **Упражнение 9.3.**

Попробуйте оценить, какие черты теории Х и теории Y в наибольшей степени соответствуют реальному поведению работников в организации, деятельность которой вам знакома.

#### **Пояснительная записка для выполнения упражнений**

- Мотивация - это процесс побуждения кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации Мотивация необходима для того, чтобы работники выполняли порученные им работы и принятые решения
- Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований Элементы психологии были введены в теорию управления в работах Элтона Мэйо - одного из основателей поведенческой школы теории управления
- Содержательные теории мотивации (Маслоу, Алдерфера Мак-Клелланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей и характера их влияния на их поведение

- Потребность - это осознанная недостаточность чего-либо, вызывающая побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе социализации индивида и обретения им жизненного опыта.
- Потребности можно удовлетворять с помощью вознаграждения. Вознаграждение — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые за счет самой работы.
- Согласно теории Маслоу, выделяются пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) которые образуют иерархическую структуру, которая как доминанта, определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично, потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой.
- Алдерферовская ERG-теория предполагает выделение трех групп потребностей, жизненно необходимых, потребностей в принадлежности и потребностей роста, а также четырех ключевых компонентов: последовательности удовлетворения, разочарования (фрустрации), обратной последовательности разочарования и устремления. Алдерфер объясняет сложное мотивированное поведение работников через взаимодействие компонентов человеческого поведения на выделенной системе потребностей.
- Менеджеры, работающие на международном уровне, должны иметь в виду, что относительная значимость различных потребностей людей может меняться в различных странах, особенно, если они находятся на разных уровнях развития.
- Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворенность работников. Гигиенические факторы всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения реальной мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов (мотиваторов).
- МакКлелланд связал три высших потребности - во власти, успехе и принадлежности с особенностями поведения людей, в том числе и в командной работе, важными для формирования работоспособных команд.
- Процессуальные теории мотивации также опираются на мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей и как формируются мотивы его поведения с учетом его субъективных особенностей.
- Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда - результаты», ожидания - «результаты - вознаграждение» и желательности вознаграждения (т. е. ожидаемой степени удовлетворения работника обещанным вознаграждением). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.
- В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

## **Раздел 10. Контроль в организациях.**

### **Упражнение 10.1.**

Приведите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля в организации, деятельность которой вам знакома. Укажите конкретные цели такого контроля, точки его проведения и тех, кто отвечает за его осуществление.

### **Упражнение 10.2.**

Проанализируйте систему сопоставления результатов со стандартом в организации, деятельность которой вам знакома, в терминах, введенных в этом параграфе.

### **Упражнение 10.3.**

Проанализируйте систему реагирования на отклонения в организации, деятельность которой вам знакома, в терминах, введенных в этом параграфе.

#### **Пояснительная записка для выполнения упражнений**

- Контроль - это процесс отслеживания (мониторинга) деятельности организации, для обеспечения гарантии того, что она ведется так, как запланировано, и для исправления любых существенных отклонений. Контроль - процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем прежде, чем они станут слишком серьезными, а также для стимулирования успешной деятельности.
- В рамках функции контроля принято выделять три основных этапа: измерение фактического результата, сравнение фактического результата со стандартом, осуществление управленческих действий для корректировки отклонений или неадекватного стандарта.
- Первый этап процесса контроля - измерение фактического результата - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Рассмотрение этого этапа требует ответа на два основных вопроса: «Как менеджеры измеряют?» и «Что является объектом их измерений?»
- Существует четыре основных источника исходной информации для контроля. Это личное наблюдение, статистические отчеты, устные отчеты и письменные отчеты.
- С точки зрения содержания основными видами контроля являются: контроль операций, маркетинговый контроль, финансовый и бюджетный контроль, контроль человеческих ресурсов.
- Второй этап - сравнение фактического результата со стандартом. Для сравнения показателей функционирования организации с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.
- Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать на третьем этапе. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или вмешательство в работу системы.
- Характер реакции системы управления на отклонения зависит от того, цели какого типа лежат в основе нарушенных стандартов. В этом плане принято выделять конечные и промежуточные цели. В зависимости от того, как комбинируется информация о достижении целей этих типов, реакция системы управления на отклонения результатов от стандартов будет не одинаковой.
- С точки зрения времени осуществления принято выделять три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того как работа закончена или истекло отведенное для нее время