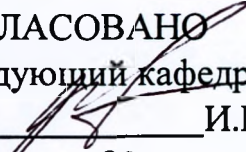
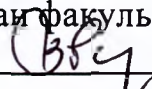


Учреждение образования  
«Брестский государственный технический университет»  
Факультет экономический  
Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой  
  
И.М.Гарчук  
«21» 02 2022г.

СОГЛАСОВАНО  
Декаан факультета  
  
В.В.Зазерская  
«21» 02 2022г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
МЕНЕДЖМЕНТ**  
(название дисциплины)

для специальности (направления специальности):

1- 25 01 07

Экономика и управление на предприятии  
(шифр и название специальности, направления специальности)

Составители: заведующий кафедрой, к.э.н. Гарчук И.М., старший преподаватель Будурян Т.А., ассистент Филиппова Т.В.

Рассмотрено и утверждено на заседании  
Научно-методического совета университета 24.02.2022 г., протокол № 4.

## **ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В ЭЛЕКТРОННОМ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ**

Электронный учебно–методический комплекс содержит:

### **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

1.1 Конспект лекций по дисциплине «Менеджмент»

### **2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

2.1 Материалы для практических занятий по дисциплине «Менеджмент»

2.2 Указания к выполнению курсовой работы

### **3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

3.1 Перечень вопросов к зачету по дисциплине «Менеджмент».

3.3 Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Менеджмент».

3.4 Тесты для самоконтроля знаний

### **4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

4.1 Учебная программа дисциплины «Менеджмент».

**Пояснительная записка**  
**к электронному учебно-методическому комплексу по учебной**  
**дисциплине «Менеджмент»**  
**(1-25 01 07 Экономика и управление на предприятии)**

В современных условиях развития Республики Беларусь высокие требования предъявляются к системам управления организациями. Чаще всего именно факторы, связанные с управлением, оказывают решающее воздействие на эффективность деятельности. Предметом менеджмента является управление людьми, а через них – социально-экономическими процессами в самых разных сферах человеческой жизни и деятельности. Поэтому овладение наукой и практикой управления является важнейшей задачей любой современной личности.

Цель курса – сформировать у студентов систематические представления о подходах к изучению и применению теории и практики менеджмента, формированию у студентов научных фундаментальных знаний в области менеджмента, приобретения студентами компетенций и практических навыков и умений решения задач организационно экономического управления в условиях постиндустриального развития общества и в соответствии с международными требованиями к избранному виду деятельности.

Задачей изучения дисциплины является системное представление о современной теории и практике менеджмента, усвоение базовых принципов и методологии управленческой деятельности, выработки умения и навыков практического применения моделей и инструментов современного менеджмента, развитие аналитических и предпринимательских навыков, выработка способностей у студентов самостоятельно переходить от одного набора практической деятельности к другому.

Учебно-методический комплекс (УМК) по дисциплине «Менеджмент» представляет собой комплекс систематизированных учебных и методических материалов. Он предназначен для подготовки студентов специальности 1- 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

УМК разработан в соответствии со следующими нормативными документами:

- Требованиями кодекса Республики Беларусь «Об образовании» от 13.01.2011 г. № 243-3.

– Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь №167 от 26.07.2011 г.

– Учебной программой по дисциплине «Менеджмент», утвержденной \_\_\_\_\_, регистрационный номер № \_\_\_\_\_.

Цели УМК:

– обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения;

– организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем УМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 1- 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования.

Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде

Структура электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Менеджмент»:

*Теоретический раздел* ЭУМК представлен конспектом лекций по учебной дисциплине

*Практический раздел* ЭУМК содержит материалы для проведения практических работ, рекомендуемый перечень тем курсовой работы.

*Раздел контроля знаний* ЭУМК содержит материалы текущей и итоговой аттестации: перечень контрольных вопросов по сдаче двух зачетов; перечень вопросов для подготовки к двум экзаменам, перечень тестов для самоконтроля знаний. Указанные перечни вопросов имеются в бумажном варианте и электронном виде, размещенном на сайте университета в электронном архиве.

*Вспомогательный раздел* включает учебную программу по дисциплине «Менеджмент», утвержденной \_\_\_\_\_, регистрационный номер \_\_\_\_\_, цветные каталоги и буклеты, видеоматериалы и другие средства обучения, помогающие студентам в освоении дисциплины.

Рекомендации по организации работы с ЭУМК

Использование разработанного ЭУМК предполагает работу студентов с конспектом лекций при подготовке к выполнению и защите практических и курсовых работ, к сдаче экзаменов и зачетов по одноименной дисциплине. Кроме того, теоретический материал полезен при выполнении научных дипломных проектов. ЭУМК направлен на повышение эффективности учебного процесса и организацию целостности системы учебно-предметной деятельности по дисциплине «Менеджмент», что является одним из важнейших направлений стратегических инноваций в образовании. В этом контексте организация изучения дисциплины на основе ЭУМК предполагает продуктивную учебную деятельность, позволяющую сформировать профессиональные компетенции будущих специалистов, обеспечить развитие познавательных и созидательных способностей личности. ЭУМК способствует успешному усвоению студентами учебного материала, дает возможность планировать и осуществлять самостоятельную работу студентов, обеспечивает рациональное распределение учебного времени по темам учебной дисциплины и совершенствование методики проведения занятий.

В соответствии с образовательным стандартом высшего образования по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» учебная программа рассчитана на 516 часов, из них аудиторных занятий 248 часов. Распределение по видам занятий: лекций - 134 часа; практических занятий - 114 часов. По учебной дисциплине рекомендуется выполнение курсовой работы. Рекомендуемые формы текущего контроля - зачет и экзамен.

Составители ЭУМК

\_\_\_\_\_

И.М. Гарчук

\_\_\_\_\_

Т.А.Будурян

\_\_\_\_\_

Т.В. Филиппова

\_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	<b>7</b>
1 Введение в менеджмент	7
2 Организация и управление	11
3 Эволюция теории управления	38
4 Функции управления	48
5 Проектирование организационной структуры	59
6 Управление процессами, связанными с личностью	72
7 Процессы коммуникации, влияния и принятия решений	86
8 Управление рабочим временем	93
9 Основы стратегического управления	106
10 Роль, объекты и принципы операционного управления	115
11 Операционный маркетинг	126
12 Основы организации производства	130
13 Проектирование бизнес-процессов	150
14 Совершенствование бизнес- процессов	182
15 Управление человеческими ресурсами	182
16 Деловая и организационная культура	211
17 Информационное обеспечение управления	229
18 Управление инновациями	240
19 Управление рисками	243
20 Эффективность управления	253
<b>2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	<b>259</b>
1 Введение в менеджмент	258
2 Организация и управление	258
3 Эволюция теории управления	262
4 Функции управления	264
5 Проектирование организационной структуры	268
6 Управление процессами, связанными с личностью	275
7 Процессы коммуникации, влияния и принятия решений	278
8 Управление рабочим временем	284
9 Основы стратегического управления	290
10 Роль, объекты и принципы операционного управления	295
11 Операционный маркетинг.	296
12 Основы организации производства	298
13 Проектирование бизнес-процессов	299
14 Совершенствование бизнес- процессов	301
15 Управление человеческими ресурсами	303
16 Деловая и организационная культура	310
17 Информационное обеспечение управления	311
18 Управление инновациями	313
19 Управление рисками	315
20 Эффективность управления	316
Курсовая работа	322
<b>3 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ</b>	<b>343</b>
<b>4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ</b>	<b>372</b>

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Краткий конспект лекций

### Тема 1. Введение в менеджмент

#### 1.1 Цели и задачи курса. Роль менеджмента в организации.

*Цель курса* – изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению используемыми ресурсами, поведением сотрудников, используемыми ресурсами, и оценки эффективности управления.

*Задачи* изучения курса:

- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- освоить базовые теории менеджмента;
- сформировать основу стратегического мышления;
- освоить основные методики управления операционными ресурсами;
- освоить принципы и методы формирования этического поведения организации, сотрудников и организационной культуры;
- научить использовать базовые концепции, принципы, методы и методики управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

В упрощенном понимании *менеджмент* может быть представлен как деятельность, направленная на достижение поставленных организацией целей, посредством использования труда, интеллекта и мотивов поведения других людей.

Термин «менеджмент» может употребляться в различных значениях. Во-первых, он означает *определенный вид деятельности* по руководству людьми в различных организациях для достижения целей этих организаций. Во-вторых, под менеджментом понимается *область знаний*, помогающих осуществлять профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата конкретной деятельности. И, в-третьих, это понятие ассоциируется с *определенной категорией людей* (определенным социальным слоем), которые осуществляют работу по управлению. В современных условиях эта деятельность превратилась в самостоятельную профессию, область знаний — в самостоятельную дисциплину, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу.

Термин «менеджмент» (*management*) американского происхождения и не переводится на русский язык дословно. В русском переводе этот термин употребляется как аналог понятия «управление» применительно к различным организациям (коммерческим и некоммерческим),

осуществляющим свою деятельность в различных сферах экономики. В то же время существует определенное различие этих терминов. Прежде всего следует учитывать, что понятие «управление» *намного шире*. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности (например, управление транспортом) и в разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т. д.), а также относительно органов управления (предприятий, региональных органов, государственных учреждений и др.). Термин «менеджмент» *относится лишь к управлению социально-экономическими процессами* на уровне предприятия, фирмы, организации, действующих в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали употреблять и в отношении непредпринимательских организаций.

*Сущность современного менеджмента* составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка с учетом использования методов и механизмов хозяйствования, характерных для рыночной экономики. Прежде всего это проявляется в направленности деятельности организаций (и соответственно управления этой деятельностью) на удовлетворение общественной потребности и спроса рынка, на обеспечение требований конкретных потребителей, на разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы (проданы) и обеспечат получение желаемой (планируемой) прибыли.

Уместно привести определение менеджмента, данное в книге И. Н. Герчиковой «Менеджмент», которое в большей мере (чем приведенные выше) отражает его сущность.

*Менеджмент — самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей организации (предприятия, корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.*

Следует выделить *особенности менеджмента в рыночных условиях хозяйствования*, которые являются принципиальными при рассмотрении и описании его содержания.

*Во-первых*, менеджмент представляет собой особый вид управленческой деятельности, присущий рыночной экономике.

*Во-вторых*, менеджмент основывается на экономических методах управления, которое, в свою очередь, ориентировано на получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта.

*В-третьих*, управление направлено на достижение эффективной организации труда при обеспечении хозяйственной деятельности, постоянное повышение производительности и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ организации (предприятия, корпорации), определяющими ее позицию и успех на конкретном рынке.



*В-четвертых, менеджмент* — это система гибкого управления, позволяющая организации своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальных факторов развития (страны, региона, отрасли и самой организации). Центральным звеном гибкого управления организацией является развитие и повышение эффективности ее маркетинговой деятельности и использование маркетингового подхода в менеджменте.

*В-пятых,* менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонала организации, ее подразделений), умение работать с ними для достижения целей с использованием наиболее подходящих для конкретных условий стилей и методов руководства.

## **1.2 Менеджмент как наука и искусство управления.**

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и более эффективным.

Менеджмент как наука, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления, собственный методологический инструментарий, объект и субъект познания, что правомерно относит данный вид познавательной деятельности к научной. Однако, следует отметить, что данная наука носит прикладной характер, что обусловлено построением теоретических конструкций на базе практического опыта, а не наоборот (как это свойственно многим фундаментальным наукам).

*Основными задачами менеджмента как науки* являются:

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в этой области;
- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;
- разработка методов эффективного оперативного управления;
- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политикой организации.

В то же время имеются основания рассматривать *менеджмент как искусство*. Известно, что в древности наука и искусство не имело столь отчетливых границ. Начало положило зарождение письменности в Древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя «жрецов-бизнесменов», успешно осуществлявших религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства как в области управления государственными делами, так и управления бизнесом.

Принято говорить об искусстве управления, поскольку:

- организации – сложные социально-технические системы;

- люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования;
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;
- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» смертным просто не дано.

Все это делает одними из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности.

### **1.3 Развитие производительных сил и управления.**

**Развитие управления** – объективно, так как является частью процесса развития общества. В соответствии со стадиями развития технологий и производительных сил выделяют три типа управления: традиционное управление, управление промышленной стадии, управление постиндустриальной стадии.

То, что принято называть традиционным управлением, характерно для *допромышленного* (первого) этапа развития промышленного производства, на котором еще не получила широкого распространения машинная технология. В этот период производство (количество и качество продуктов) зависело, от возможностей человека, его умственных и физических способностей, навыков. Поэтому содержание труда определяется работником, а труд низкопроизводителен. Подготовка высококвалифицированного «мастера», знающего все до тонкостей, занимает много времени (годы, иногда десятилетия). Предприятия допромышленной стадии преобладали до середины XIX века -- первой промышленной революции. Такие производства существуют и сегодня в виде малых и средних предприятий единичного и мелкосерийного типа с преобладанием ручного труда и требующих высококвалифицированных «мастеров». Их по традиции называют ремесленными.

*Промышленная (индустриальная) стадия* развития производства и, соответственно, промышленный тип управления, основаны на механизации и пооперационном разделении труда. На таких производствах техника и технология определяют качество и количество продукта, формируют содержание труда основной массы участников производства. Человек, с организационной точки зрения, занял роль -- приписка к машине. Управление строится, прежде всего, исходя из требований машины, а не от человека. Такой тип предприятий (прежде всего массового типа производства) и управления пока доминирует в современном обществе.

*На постиндустриальной стадии* (в ПРС с середины 1980 гг.) научно-техническая эволюция существенно изменила роль человека в процессе производства, и, прежде всего, характер его взаимодействия с техникой.

Научно-технический прогресс развил технологию и машины до такой степени, что машины (автоматизированные линии и целые заводы) стали почти самостоятельно выпускать продукцию, а человек -- формировать задания и осуществлять сложные операции по их созданию, наладке и обслуживанию. Это изменение позиции человека в процессе производства приводит к коренной перестройке управления, превращая его в управление, идущее от человека, а не от машины. На таких производствах преобладает интеллектуальный труд, и они опираются на высокую квалификацию и ответственность специалистов. В наше время такие отношения в производстве и соответствующие управленческие системы в ПРС преобладают.

Важным моментом в развитии управления постиндустриальной стадии играет *построение информационного общества*, начавшееся 80-е годы XX века. В этот период происходят радикальные изменения в материальном производстве, мировоззрении, быте и образовании, искусстве и культуре. Меняются формы и содержание деятельности. Если в доинформационном обществе действовал принцип «каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все», то в информационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими». Прогресс информатики разрушил замкнутость организаций и в конкурентной борьбе побеждает тот, кто наиболее эффективным образом приспосабливается к новым требованиям внешнего окружения, формируемого информационным обществом.

## **Тема 2. Организация и управление**

### **2.1 Понятие организации. Формальные и неформальные организации.**

Современный мир нередко рассматривается как мир организаций, которые *представляют собой совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей*. О том, что это достаточно эффективный механизм решения общественных задач, свидетельствует факт их повсеместного распространения и проникновения во все сферы и на всем протяжении жизни каждого человека. Они и создаются для того для удовлетворения его разнообразных потребностей, а это приводит к большим различиям в их назначении, роли, размерах, строении, отношениях с государственными органами и других характеристиках, позволяющих выделять их среди множества других.

**Организация** – (франц. organisation, от лат. organizo — сообщаю стройный вид, устраиваю) — 1) внутренняя согласованность, упорядоченность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно

реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Приведенное определение показывает, что понятие «организация» — неоднозначное и многоаспектное, оно используется в трех смыслах и применительно к трем типам объектов — биологическим, социальным и техническим.

На обобщенной схеме управления, приведенной ниже, видно, что термин «организация» присутствует сразу в нескольких элементах схемы, и это отражает тот факт, что «организация» в теории управления рассматривается в нескольких аспектах. (рис 1.1)

Менеджеры — это субъекты управленческого процесса, те люди, которые осуществляют.

Второй блок схемы — это средства управления, которые обычно разделены на три группы.

Механизмы управления (координации) — это основные способы, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие менеджера: власть, полномочия, структуры, правила.

Вторая группа включает в себя организацию и технологию управления. Здесь категория «организация» рассматривается как «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого» — во втором смысле приведенной выше словарной статьи. А технология управления — это особым образом выстроенные действия менеджера, ведущие к достижению результата. Инструменты управления — это то, чем пользуется менеджер для осуществления власти и эффективного управления («кнут и пряник»).

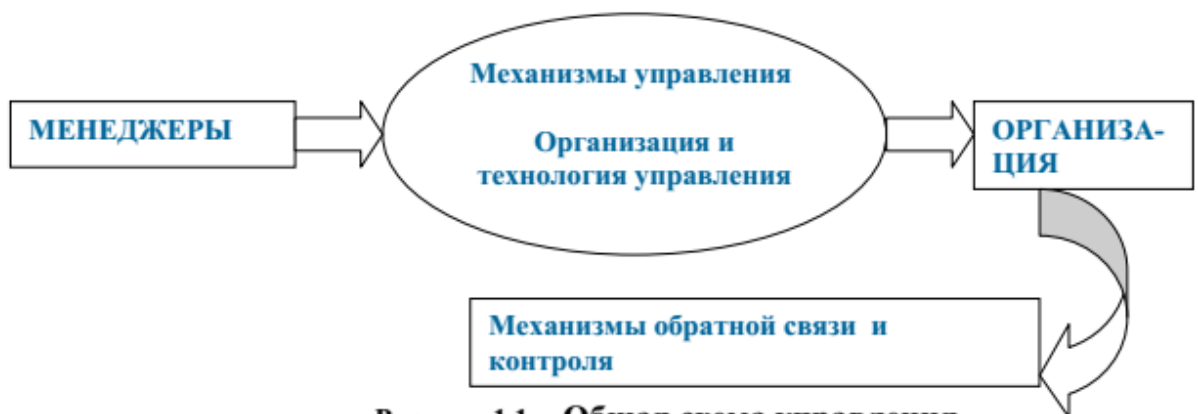


Рисунок 1.1 – Общая схема управления

Второй блок схемы — это средства управления, которые обычно разделены на три группы.

Механизмы управления (координации) управленческое воздействие менеджера: власть, полномочия, структуры, правила.

Вторая группа включает в себя организацию и технологию управления. Здесь категория «организация» рассматривается как «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого» — во втором смысле приведенной

выше словарной статьи. А технология управления — это особым образом выстроенные действия менеджера, ведущие к достижению результата. Инструменты управления — это то, чем пользуется менеджер для осуществления власти и эффективного управления («кнут и пряник»).

Третий блок схемы — тоже организация. Но здесь эта категория представлена как нечто, чем управляют менеджеры, используя разнообразные вариации механизмов, технологий и инструментов управления, иными словами — как объект управления, или как «объединение людей, чья совместная деятельность сознательно координируется ради достижения общей цели или совокупности целей» (Честер Барнард).

Итак, *организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими институтами со следующими общими чертами*

-целями, отражающими их предназначение и те виды продукции и услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;

-персоналом или работниками, обладающими квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей;

-разделением труда, осуществляемым в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающим рациональную структуризацию работ и задач;

-коммуникациями, то есть различными видами связей, необходимых в процессе выполнения совместной работы;

-формальными правилами поведения, процедурами и контролем, устанавливаемыми для того, чтобы организации функционировали как целостные образования;

-уровнями полномочий и ответственности, устанавливающими масштабы власти для разных должностей в организации.

Каждая организация характеризуется следующими *основными свойствами*:

-организация преобразует ресурсы в виде материалов, технологий, людей и информации в желаемые конечные состояния или цели;

-организация взаимодействует с внешней средой для получения ресурсов и сбыта готовой продукции; в рамках организации осуществляется горизонтальное и вертикальное разделение труда (в том числе управленческого);

-роль руководителя в организации, как правило, является многоцелевой. Он обрабатывает информацию и принимает решения, организует их реализацию и контролирует исполнение;

-организация характеризуется производительностью (результативностью), определяемой как отношение объема выходного продукта к общим затратам.

*Основными ресурсами, используемыми организациями, являются люди, капитал, материалы, технологии и информация.*

Организации функционируют в форме предприятий, фирм, компаний и корпораций.

*Роль организаций в обществе* определяется тем, что, *во-первых*, они являются генераторами ресурсов, превращая издержки в ценности, и, *во вторых*, создают полезные для общества блага, способствующие развитию человечества. Они принимают на себя все более значимую социальную роль, становясь центральным звеном общественной жизни. Ведь именно в организациях собираются и накапливаются ресурсы и знания, разумное использование которых помогает решать множество застарелых «болезней» общества, связанных с нищетой, болезнями, безработицей, бездомностью и т.п. Создавая богатство, организации тем самым увеличивают благосостояние общества, улучшают качество трудовой жизни, повышают веру людей в свои силы и возможности. В будущем возможности организаций станут еще более ощутимыми для людей.

Известный американский специалист в области теории организации Ричард Дафт так сформулировал *основные социальные функции* организации:

1. Интеграция ресурсов и возможностей ради достижения желаемых целей. Люди могут это сделать только с помощью организаций. Всякое другое объединение (например, толпа или группа зрителей в кинотеатре) не решает таких задач.

2. Эффективное и удовлетворяющее потребителей производство продуктов и услуг. Ни индивиды, ни человеческие сообщества, созданные на других основах, не могут эффективно удовлетворять разнообразные потребности людей в комплексе.

3. Улучшение и упрощение инновационных процедур и процессов. Научно-технический прогресс и, в частности, новые информационные и производственные технологии проникают в жизнь каждого человека благодаря разнообразным организациям.

4. Приспособление к изменениям во внешней среде и оказание влияния на нее. Организации изменили наш мир, но и мир меняет организации.

5. Создание новых ценностей для владельцев, работников и потребителей. Речь идет не только о материальных ценностях, хотя, конечно, о них в первую очередь. Такие духовные ценности, как лояльность, корпоративный дух, удовольствие от работы, имидж, репутация, связаны с появлением и деятельностью организаций.

Организации занимают важнейшее место в социально-хозяйственной системе и оказывают огромное влияние на нашу жизнь, на экономическое и социальное благосостояние общества в целом.

Организации имеют прямое и непосредственное влияние на каждого из нас. Большинство из нас работает в организациях. Вознаграждения, которые мы получаем за работу в них — главный источник средств нашего существования. В других организациях мы проводим огромную часть своей жизни: учась, лечась, платя за квартиру, добывая справки и т.д. У подавляющего большинства современных людей и сама-то жизнь начинается в организации (родильном доме), да и в последний путь нас тоже, видимо, проводит организация (служба ритуальных услуг).

Одна из главных проблем менеджмента — эффективность управления. Иными словами — продуктивность организации. Если организация построена неадекватно окружению и требованиям рынка, она будет неэффективной. Более того, несоответствие сформулированных целей организации ожиданиям людей наносит огромный ущерб как самим работникам, так и обществу. С другой стороны, если организация тщательно спланирована, приведена в движение и хорошо управляется, то вероятность успеха будет гораздо больше и удовлетворенность задействованных сторон также будет больше.

Для организации, чтобы функционировать успешно, нужно, чтобы все ее члены координировали усилия и направляли их к достижению общих целей. Если каждый отдел и каждый работник, прежде всего, обеспокоен достижением собственных индивидуальных целей, организация будет неэффективной и неконкурентоспособной.

Воздействие организаций на ценности общества проявляется и по другому. Они могут влиять на политические процессы, лоббируя политические решения и финансируя политических деятелей. Они могут менять стандарты образования, задавая требования к преподавателям и органам управления образованием. Они, таким образом, задают тон на рынке труда. В общем, многое из того, что мы выполняем и получаем в жизни — результат взаимодействия с организациями. Огромная доля нашего материального и психического благосостояния зависит от них. И чем больше мы знаем о том, как они работают, тем больше выигрываем мы и общество в целом.

## **2.2 Миссия, цели и задачи предприятия, их роль в управлении**

*Миссия предприятия* – четко выраженная причина существования предприятия, его философия. В ней детализируется статус предприятия, декларируются принципы работы, намерения руководства, приводится определение самых важных характеристик предприятия, отражается главная цель. В теории управления миссию рассматривают как очень важное заявление руководства, отражающее общественно значимые намерения организации, а также дающее представление о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации.

Определение миссии помогает предприятиям добиваться успеха, если ее положения заинтересовывают другие организации, поставщиков, потребителей, вызывают доверие и мотивируют их поступки по отношению к данной организации. Кроме того, она должна быть жизненно важной для сотрудников и мобилизовать людей на действия по достижению поставленных целей, объединять их.

Очень важно, чтобы основные положения миссии соответствовали ценностям и концепции общественного развития.

Миссия формируется высшим руководством, которое несет ответственность за достижение намеченных результатов путем постановки и реализации целей.

Примеры формулировки миссии представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Государственное предприятие, опытно – конструкторское бюро	Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
Коммерческий банк:	Содействие становлению и развитию малого бизнеса путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.
Инвестиционная компания	Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста, направленную на приумножение национального богатства
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком

Миссия образует основу для постановки целей предприятия в целом, его структурных подразделений. Цели конкретизируют миссию в форме, доступной для управления процессом ее реализации.

На формирование целей существенное влияние помимо собственника и руководителя оказывают: статус предприятия, положение, его работники, деловые партнеры, местные власти, социально-политическая обстановка в целом.

**Миссия** — сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация. Это философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссия отражает полезность деятельности организации для общества в целом

**Роль миссии.** Миссия формулируется для того, чтобы:

- представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей;
- определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке;
- создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании;
- согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководства, персонала, клиентов, акционеров и др.);
- способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Определение миссии не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия.

*Цели и задачи управления организацией.*

Любимая система управления – это прежде всего целенаправленная система, имеющая структурированное строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.



**Цель** — конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность, т.е. цель — это желаемый будущий результат.

Цели организации определяются после формулирования миссии, поэтому миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой — «отсекает» часть возможных целей.

*Цель управления* — это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления — организации. Вообще цель — мысленное предвосхищение результата деятельности. Значит, цель — это идеальное описание результата деятельности. Деятельность — процесс достижения результата или цели. Не сами цели как таковые приводят к результату, а процесс достижения их с помощью материальных средств или действий. Средства достижения — это существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации — ее структура и

процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

Цели являются существенным элементом системы управления, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую роль.

*Организирующая роль* — организация и направление средств достижения целей на результат.

*Мотивирующая роль* — мотивация деятельности по активизации людей на достижение цели. Но сами цели, определяя значимые для коллектива результаты, имеют мотивирующее значение.

*Контролирующая роль* — сравнение фактического и заданного (целевого) параметров системы.

*Классификация целей* : по уровню (народно-хозяйственные, отраслевые, территориальные, предприятия и т.д.), сроку действия (перспективные, текущие), охвату проблемы и масштабу действия (стратегические, тактические).

Цели классифицируются по следующим признакам:

1) по времени:

- долгосрочные (устанавливаются на пять лет и более),
- среднесрочные (устанавливаются на период от года до пяти лет),
- краткосрочные (устанавливаются на год).

Разделение целей на краткосрочные и долгосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерны большие конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Иногда между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются промежуточные цели — среднесрочные;

2) по функциональным областям:

- рыночные,
- производственные,
- организационные,
- финансовые.

*Иерархия целей* означает, что индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня и, наоборот, цели верхнего уровня складываются (логически) из целей нижнего уровня и так далее до главной цели.

*Требования к целям:* согласование и совместимость целей; реалистичность (достижимость); понятность для исполнителя; гибкость (обратная связь). Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой или резкой сменой целей организации в связи с меняющейся внешней средой.

*Метод дерева целей* предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей

Суть метода: главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее. Например, чтобы получить увеличение прибыли, необходимо снизить издержки, увеличить объемы производства и продаж и др. Каждая из этих целей в свою очередь разбивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой ступенчатый подход делает более реальным достижение главной цели. Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, прежде всего капитальные вложения, и др. Формируются специальный орган, его структура, механизм и технология программно-целевого управления.

*Задачи управления*, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа:

- работа с людьми,
- с предметами
- и информацией.

В теории менеджмента организация определена как открытая, целостностная система, состоящая из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Управление организациями, которые являются стохастическими, направлено на поддержание равновесия и устойчивости в принципе неравновесных и неустойчивых систем, что исключает возможность использования заранее известного единственного варианта управляющего воздействия.

### **2.3 Классификация организаций**

Многочисленные параметры, которые используются для описания организаций как объектов управления, предопределяют их большое разнообразие и вызывают необходимость группировки однородных предприятий. Для этого в теории и практике менеджмента используются различные *критерии*, то есть признаки, на основании которых производится классификация.

На основании критерия формализации выделяются:

*формальные организации*, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;

*неформальные организации*, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

Предметом нашего изучения являются *формальные хозяйственные организации*, которые в соответствии со статьей 44 Гражданского кодекса Республики Беларусь являются юридическими лицами, имеют в собственности, хозяйственном владении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

По критерию *формы собственности* организации могут быть: частными, государственными, муниципальными, общественными.

По отношению к *прибыли* организации подразделяются на:

*коммерческие*, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;

*некоммерческие*, которые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствует этим целям.

По *организационно-правовым формам* организации объединяются в группы в соответствии с гражданским законодательством страны, устанавливающим формы, в которых могут функционировать коммерческие и некоммерческие организации.

По *размерам* или масштабам своей деятельности организации относятся к крупным, средним или малым. Такое деление чаще всего осуществляют на основании таких легко доступных для анализа параметров, как численность занятых, объем продаж (оборот), размер уставного капитала, участие в капитале предприятия иных фирм и организаций и т. п. Но в связи с тем, что ни один из них не дает достаточно веских оснований для решения вопроса о реальных масштабах организации и ее отнесения к той или иной группе, на практике применяют комбинацию критериев.

*Качественные* отличия малых предприятий от средних и крупных организаций состоят в том, что они работают в условиях более высокого риска и неустойчивости, с одной стороны, и проявляют большую гибкость и восприимчивость к инновациям, с другой. Иными словами, в своей массе они должны быть истинными предпринимательскими структурами, основу деятельности которых составляет новаторство, творчество, нестандартные и рискованные подходы.

По *целевому назначению* выделяют организации, которые нацелены на: производство продукции; выполнение работ; оказание услуг.

По *широте производственного профиля*: специализированные; диверсифицированные.

По *характеру сочетания науки и производства*: научные; производственные; научно-производственные.

По *числу стадий производственного процесса*:

одностадийные; многостадийные.

По *расположению предприятия*:

на одной территории;

в одной географической точке;

в разных географических точках.

По *участию в различных секторах производства*

Организации подразделяются на четыре типа, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом цикле:

отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т. д.;

отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например, машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т. д.;

отрасли третичного цикла, предприятия и организации которого оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.;

к четвертому сектору относят все организации и институты, которые занимаются такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология. Этот сектор сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами.

Под влиянием изменений, которые происходят в мировой и отечественной экономике, появляются *новые формы интеграции организаций*. Прежде всего, это - предпринимательские союзы.

*Финансово-промышленные группы* (ФПГ) объединяют в своем составе промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы, банки, инвестиционные фонды и страховые компании. Главными целями их интеграции являются: концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики; ускорение научно-технического прогресса; повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции отечественных предприятий; осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности страны; формирование рациональных технологических и кооперационных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной экономической среды.

При создании ФПГ должны реализовываться принципы постепенности и эволюционности формирования; диверсификации и межотраслевой интеграции производства; сочетания крупных, средних и малых предприятий и организаций; демонополизации производства и перехода к олигопольной конкуренции. ФПГ восполняют недостающие в переходный период

механизмы межотраслевого перераспределения ресурсов и создают реальные условия для надежных, отвечающих требованиям качества, поставок и сбыта. Объединение предприятий и организаций в группу усиливает и внешнеэкономические позиции на мировых рынках, где многие транснациональные корпорации чаще всего организованы как финансово-индустриально-торговые комплексы, обладающие мощным потенциалом.

*Предпринимательские союзы* образуются на базе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Это достаточно гибкая структура, позволяющая входящим в нее организациям координировать свои действия, привлекать новых партнеров, даже конкурировать между собою. Особенно большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, об переводе с английского — это «группа, скопление, концентрация, куст») на определенных территориях, которые предоставляют им те или иные конкурентные преимущества (например, необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные производственные площади и т. п.) Для этого могут использоваться крупные промышленные зоны, расположенные в городах или других административно-территориальных единицах и имеющие свободные мощности в связи с реструктуризацией отечественной экономики. Именно здесь выгодно создавать кластеры компаний, в которых с самого начала может быть сосредоточена критическая масса профессионализма, искусства, инфраструктурного обеспечения и информационных взаимосвязей между компаниями определенной сферы (области) деятельности. В качестве таких сфер, объединяющих компании в союзы, могут выступать: производство товаров для дома; различные отрасли, связанные со здравоохранением, с производством бытовых продуктов и т. п.

*Классификация организаций по форме ведения бизнеса.* Кроме организационно правовых форм иногда коммерческие предприятия классифицируют по формам организации бизнеса на:

- индивидуальные (один собственник) ;
- партнерства (товарищества);
- компании (общества).

Индивидуальные фирмы – самая популярная форма организации бизнеса в некоторых странах с наиболее развитой экономикой (например, в США – 70% от общего числа фирм, 6% годовой выручки).

*Партнерство* (товарищество) форма бизнеса в ПРС является наименее распространенной (приблизительно 10% всех фирм и около 4% годовой выручки от продаж).

Широкое распространение получила *корпоративная форма* бизнеса (акционерные общества, компании).

### *Организационно-правовые формы коммерческих организаций:*

Организационно-правовые формы коммерческих организаций	Основные черты
Унитарное предприятие государственное, в том числе: республиканское, и муниципальное (коммунальное), и частное	Имущество предприятия принадлежит одному лицу (государству или частнику или частнику) и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления
Хозяйственное общество в форме акционерного общества, или общества с ограниченной, или дополнит. ответственностью.	Объединение капиталов, требующее наличия устава и уставного капитала, в котором участники отвечают (несут ответственность) в размере вкладов, если иное не предусмотрено уставом по дополнительной ответственности
Хозяйственные товарищества в форме полного товарищества и командитного товарищества	Объединение лиц, не требующее наличия устава как учредительного документа и минимального размера складочного капитала. Имеют равные права в управлении и несут ответственность всем личным имуществом
Производственный кооператив	Добровольное объединение граждан, для совместной производственной деятельности, основанное на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов
Индивидуальные предприниматели	Физические лица, осуществляющие коммерческую деятельность лично с ограниченным законодательством количеством наемных работников. Субъекты малого предпринимательства.

### *Организационно-правовые формы некоммерческих организаций:*

Некоммерческие организации	Основные черты
Потребительский кооператив	Добровольное объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых. Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами
Общественные и религиозные организации	Добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Участники не сохраняют прав на переданное ими этим организациям имущество
Фонды	Не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и/или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно полезные цели.
Учреждения	Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично
Объединения юридических или физических лиц: ассоциации и союзы	Некоммерческие организации, объединяющие: коммерческие организации и/или общественные и некоммерческие организации, в том числе учреждения в форме ассоциаций или союзов в целях координации деятельности, и/или защиты своих интересов

## **2.4 Жизненный цикл организации**

Жизненный цикл — это совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования.

*1.Рождение.* Определение главной цели.(выживание). Руководство - одним лицом. Основная задача - выход на рынок. Организация труда - максимальное увеличение прибыли.

2 *Детство и юность.* Главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост. Руководство - жесткое. Основная задача - укрепление и завоевание своей части рынка. Организация труда - планирование прибыли, увеличение зарплаты.

3 *Зрелость.* Главная цель - систематический, сбалансированный рост и формирование имиджа. Руководство - делегирование полномочий, децентрализация. Основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка. Организация труда - разделение и кооперация, индивидуальный результат.

4 *Старение.* Главная цель - сохранить достигнутые результаты. Руководство - координация действий. Основная задача - стабильность. Организация труда - свободный режим, участие в прибылях.

5 *Гибель или возрождение.* В зависимости от реакции руководства на переход организации на стадию старения эта организация может либо погибнуть, либо возродиться. Главная цель - оживление по всем функциям. Руководство - коллективизм. Основная задача - омолаживание. Организация труда - научная, коллективный результат.

## **2.5 Зависимости, закономерности и законы организации**

*Зависимость* — это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями. Например, можно сказать, что существует связь между размером премии и трудовой активностью человека.

*Закономерность* указывает на то, что таких зависимостей несколько и что они объективны и устойчивы. Например, установлено, что если грамотно использовать методы мотивации, то производительность работы увеличивается, а ее качество улучшается.

*Закон* — это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей.

Закон синергии: для каждой организации существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов, либо существенно меньше.

Таким образом, задача руководителя заключается в том, чтобы найти набор таких ресурсов, которые бы оптимально взаимодействовали, создавая эффект положительной синергии.

Закон самосохранения: каждая организация стремится сохранить себя как целое и использует для достижения этого весь свой потенциал.

Таким образом, общая сумма ресурсов развития организации всегда стремится быть больше суммы ресурсов ликвидации.

Если это отношение долгое время не выполняется, то организация прекращает свое существование либо самостоятельно, либо принудительно. Каждый, руководитель, даже не зная этого закона, рассчитывает необходимые финансовые, материальные и другие ресурсы, чтобы организация могла существовать и эффективно работать.

Руководитель может предпринимать следующие действия, направленные на повышение устойчивости организации в условиях рыночной среды:

- создание резервных денежных фондов;
- страхование ресурсов организации;
- диверсификация деятельности;
- разработка и внедрение новых технологий;
- создание эффективной системы управления персоналом и непрерывное совершенствование основных процедур кадрового менеджмента.

Закон развития: *каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.*

Развитие каждой организации, а также ее продукции основано на концепции жизненного цикла системы. Таким образом, руководители организации должны стремиться к пролонгации жизненного цикла самой организации и производимых ею товаров и услуг.

Закон информированности — упорядоченности: *чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения) она имеет.*

Закон информированности — упорядоченности требует от руководителя:

- создания и развития внутренней информационной системы (системы управления проектами, интранет-сети) и внедрения передовых информационных технологий;
- развития контактов с источниками информации (телевидение, радио, печать, Интернет, участие в выставках, презентациях и т.п.);
- организации повышения квалификации сотрудников.

Закон единства анализа и синтеза. Формулировка закона: *каждая организация стремится обеспечить наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.*

Таким образом, действие этого закона обязывает руководителя постоянно отслеживать режим расходования ресурсов и своевременно вносить изменения в структуру или функции организации.

Закон композиции — пропорциональности: *каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданном соподчинении (пропорции).*

В связи с этим руководитель организации должен:

- следить за происходящими изменениями и вносить коррективы в набор и пропорции ресурсов;
- разумно ограничивать набор и пропорции ресурсов;
- планировать приобретение и применение ресурсов так, чтобы они были согласованы друг с другом и давали общий положительный эффект;
- обеспечивать сотрудников всеми необходимыми ресурсами для выполнения запланированных функций.

## **2.6 Внешняя и внутренняя среда организации**

*Внешняя среда прямого воздействия* — это организации и люди, которые могут вступать в контакт с организацией и оказывают на нее воздействие в силу выполняемых ими задач.



*Внешняя среда косвенного воздействия*– это факторы и условия, которые не оказывают прямого воздействия на деятельность организации, но определяют стратегически важные решения, принимаемые ее руководством

Влияние факторов внешней среды на организацию оценивается ее менеджментом по двум основным критериям:

- возможностей*, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации;
- угроз* --факторов, которые представляют опасность для организации



### *Факторы внешней среды прямого воздействия*

<b>Факторы среды</b>	<b>Показатели фактора микросреды</b>
1. Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ интегральный показатель качества поступающего сырья и материалов</li> <li>✓ интегральный показатель качества комплектующих, запчастей</li> <li>✓ интегральный показатель качества информации, поступающей в организацию</li> <li>✓ интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на предприятие</li> <li>✓ прогноз изменения условий поставок</li> </ul>
2. Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товара</li> <li>✓ прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров</li> <li>✓ прогноз изменения доходов потребителей</li> </ul>

3. Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов</li> <li>✓ анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов</li> <li>✓ прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов</li> </ul>
4. Контактные аудитории	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ отношения к предприятию и её товару финансовых кругов региона, СМИ, государственных учреждений, общественных организаций и т.д.</li> </ul>
5. Маркетинговые посредники	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товара</li> <li>✓ анализ цен на услуги посреднических организаций</li> </ul>
6. Законодательные органы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и др. показателей на работу организации</li> <li>✓ прогнозирование изменений в налоговом законодательстве региона</li> <li>✓ формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности</li> </ul>

*Факторы внешней среды косвенного воздействия*

<b>Фактор макросреды</b>	<b>Характеристика фактора</b>
1. экономическая ситуация	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ среднегодовые темпы инфляции</li> <li>✓ тенденции изменения внешнеэкономических связей</li> <li>✓ структура распределения доходов населения</li> <li>✓ уровень развития финансовой системы страны</li> <li>✓ удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции предприятий страны</li> <li>✓ удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции предприятий страны</li> <li>✓ стабильность валюты страны</li> </ul>
2. социально – демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ продолжительность жизни населения страны</li> <li>✓ жизненный уровень населения страны</li> <li>✓ рождаемость и смертность населения страны</li> <li>✓ структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, образованию, удельному весу одиноких, удельному весу служащих, студентов, пенсионеров</li> <li>✓ структура населения по доходу</li> <li>✓ миграция населения</li> </ul>
3. политическая ситуация	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стабильность политической системы;</li> <li>✓ количество политических партий;</li> <li>✓ криминальная обстановка в стране и т.д.</li> </ul>
4. экологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ параметры экосистемы страны</li> <li>✓ затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы</li> </ul>
5. природно-климатические	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе</li> <li>✓ интенсивность извлечения природных ресурсов из недр</li> <li>✓ характеристика климатических факторов страны</li> <li>✓ дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны</li> <li>✓ степень использования вторичных ресурсов</li> </ul>

6. научно-техническое развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ уровень автоматизации производства в машиностроении страны</li> <li>✓ удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества</li> <li>✓ показатели износа основных средств</li> <li>✓ уровень компьютеризации страны и т.д.</li> </ul>
7. культурные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ средний уровень образования населения страны</li> <li>✓ отношение людей к окружающему миру</li> <li>✓ тенденции развития культурных ценностей страны</li> <li>✓ национальные традиции общества</li> <li>✓ обеспеченность населения объектами культуры</li> </ul>

Общие характеристики внешней среды:

*Взаимосвязанность факторов внешней среды* - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

*Сложность внешней среды* - это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

*Подвижность среды* - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

*Неопределенность внешней среды* является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функций уверенности в этой информации.

Характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Эти характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Внутренняя среда организации представляет собой органичное сочетание таких составляющих, как: *технология, персонал, организационная структура, внутриорганизационные процессы, организационная культура*. Ее формирует, а также осуществляет управление процессами, протекающими в ней, менеджмент организации.



## 2.7 Менеджмент и менеджеры

*Менеджмент* - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

*Менеджмент* - это управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей, путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств (Комитет по развитию менеджмента в Европе, Брюссель).

*Менеджмент* - это вид профессиональной деятельности людей, занимающихся организацией и координацией процесса достижения целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора (Р.А. Фатхутдинов).

Все определения менеджмента имеют 3 общие черты:

- обязательное наличие цели при управлении;
- особый интеллектуальный характер этого вида деятельности;
- управление имеет место в организации.

Содержание менеджмента также рассматривают в трех аспектах: как науку и искусство управления; как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений; как аппарат управления деятельностью организации.

*Цель менеджмента* состоит в обеспечении рентабельной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке путем рациональной организации производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей и на основе эффективного использования кадрового потенциала и материальных ресурсов.

*К задачам*, решаемым в менеджменте, относятся:

1. Определение конкретных целей развития предприятия;
2. Выявление приоритетных целей, очередности и последовательности их решения;
3. Разработка стратегии развития предприятия;
4. Выработка системы мероприятий для решения поставленных задач на различные временные периоды;  
Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
5. Установление контроля за выполнением поставленных задач, координация работы всех подразделений и учет изменений рыночной ситуации;
6. Стимулирование работы сотрудников предприятия (моральное и материальное).

*Менеджмент* – это профессиональное управление организацией и ее неотъемлемый элемент, который обеспечивает функционирование -- формирует, мобилизует и приводит в действие потенциал организации для достижения целей и решения, стоящих перед ней задач.

Он направлен на обеспечение определенного взаимодействия между элементами организации для достижения ее целей.

Содержание понятия «менеджмент» многогранно. В процессе исследования и изучения менеджмент наиболее часто представляют как: науку и практику управления; функцию; процесс; людей, управляющих организацией; аппарат управления; отношения управления; систему.

*Менеджмент как функция.* Управление (менеджмент) – это особый вид деятельности, специфическая функция, реализуемая через выполнение особых управленческих действий -- функций управления.

Содержание и набор функций управления в организации зависит от ее типа, объема деятельности, вида деятельности, управленческой иерархии; содержания внутриорганизационных процессов и множества других факторов воздействующих на организацию.

*Менеджмент как процесс.* Все вопросы управления при процессном подходе рассматриваются с позиции логической последовательности (взаимосвязанности) управленческих функций и действий, направленных на достижения целей и решения задач организации.

*Менеджмент как отношения управления.* Управление -- это определенный тип взаимодействия субъекта (кто управляет) и объекта (кем управляют) управления. Для реализации управленческого взаимодействия необходимо наличие отношений управления, т.е. потребности и возможности вырабатывать управленческие команды субъектом управления, а также готовность и возможность эти команды выполнять объектом управления. Наличие отношений управления является необходимыми и достаточными условиями для того, чтобы осуществлялось управление.

*Менеджмент как система.* Системность менеджмента обусловлена наличием и взаимосвязанностью многих составляющих (структуры и ее элементов, функций, процессов, методов, форм и т.п.).

При объединении элементов в организацию проявляется синергетический эффект (общее, больше простого сложения его элементов), в результате чего организация как система приобретает собственные свойства, которыми не обладали ее составляющие до объединения и получает более высокие результаты работы, чем простое сложение деятельности отдельных элементов до объединения в систему.

*Управляющая подсистема (СУ)* представляет собой совокупность органов и методов и технических средств управления, обеспечивающих выполнение объектом управления поставленных перед ним задач.

*Управляемая подсистема, (ОУ)* как правило, представляет собой коллективы людей, оснащенные необходимыми средствами для выполнения поставленных перед ними задач, и находящиеся между собой в некоторых организационных отношениях.

В основе системы управления лежит единство управляющей и управляемой систем, а в основе ее функционирования - сохранение, передача и переработка информации, выполняемые по схеме, приведенной на рисунке.

Потоки внутренней информации включают прямую связь (команда поступает сверху вниз - от управляющей системы или субъекта управления к управляемой системе или объекту управления); обратную связь или

информацию о состоянии объекта управления (информация снизу вверх) и движение по горизонтали (обмен информацией осуществляется между объектами, расположенными на одном уровне).

*Уровень управления* — часть организации, где могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижестоящими звеньями.

Фактическое количество уровней на предприятиях колеблется от одного-двух в малых фирмах до восьми-девяти в крупных объединениях и корпорациях.

В мировой практике определены три основных уровня управления в организациях: низший, средний и высший.

#### *Низший уровень управления*

К этому уровню относятся руководители низового звена, или операционные руководители, отвечающие за непосредственное использование выделенных им ресурсов: сырья, оборудования, рабочей силы. Они контролируют выполнение производственных заданий, управляют бригадами, сменами, участками. К низшему уровню относятся 35—45 % управленческого персонала. Непосредственно им подчиняются рядовые работники и исполнители.

#### *Средний уровень управления*

Руководители среднего уровня управления координируют и контролируют работу младших менеджеров, являются связующим звеном между высшим и низшим уровнями управления. К этому уровню относятся 50—60 % общей численности управленческого персонала организации, а именно:

- менеджеры, ответственные за производственный процесс в подразделениях, состоящих из нескольких первичных образований (начальники цехов, крупных отделов);
- менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятием, его филиалов и отделений;
- менеджеры, руководящие вспомогательным, обслуживающим производством, целевыми программами, проектами.

#### *Высший уровень управления*

Это высшее руководство организации: президент и вице-президенты (директор и его заместители). Высшие менеджеры отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для ее основных частей. Руководители заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формированием стратегических целей, адаптацией организации к переменам, управлением отношениями организации и внешней среды. К высшему звену относятся 3—7 % управленческого персонала.

*Виды менеджмента* - специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента

По признаку объекта различают общий (генеральный) и функциональный (специальный) менеджмент.

*Общий или генеральный* менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев.

*Функциональный или специальный* менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (инновационный, финансовый, инвестиционный, производственный менеджмент, менеджмент персонала).

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

*Нормативный* менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

*Стратегический* менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

*Оперативный* менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации. Сравнение оперативного и стратегического менеджмента представлено в таблице.

*Сравнение оперативного и стратегического менеджмента*

Признаки	Виды менеджмента	
	Стратегический	Оперативный
1. <i>Уровень иерархии</i>	Преимущественно высший уровень менеджмента	Все уровни менеджмента с особым акцентом на средний
2. <i>Неопределенность</i>	Высокая степень	Низкая степень
3. <i>Вид проблем</i>	Преимущественно не структурированные	В основном хорошо структурированные
4. <i>Горизонт времени</i>	Акцент на долгосрочный, частично кратко- и	Акцент на кратко-и среднесрочный
5. <i>Потребности в информации</i>	Преимущественно внешняя	В основном внутренняя
6. <i>Альтернативы</i>	Спектр альтернатив широк	Спектр альтернатив ограничен
7. <i>Объем управления</i>	Концентрируется на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях	Охватывает все направления и структурные единицы предприятия и всех участков
8. <i>Степень детализации</i>	Укрупненная проработка	Детальная проработка

**Менеджер**— это профессиональный управляющий, имеющий в своем подчинении других работников, наделенный полномочиями направлять их действия и несущий полную ответственность за состояние управляемого объекта. Он обеспечивает выполнение миссии, решение задач и достижение целей организации посредством использования труда подчиненных им сотрудников.

*Основные признаки менеджера.*

Менеджер — наемный управляющий.

Менеджер — *должностное лицо*.

Менеджер имеет *власть*.

Менеджер *управляет людьми*.

Управляя, менеджер принимает и реализует управленческие решения.

*Принятие управленческих решений* — отличительный признак менеджера, выделивший управленческий труд из системы общественного труда.

Менеджер — *профессионально подготовленный управляющий*.

*Задачи* современного менеджера:

- сделать интересной свою профессиональную жизнь;
- сделать интересной профессиональную жизнь подчиненного персонала;
- «сделать деньги», то есть обеспечить эффективность(прибыльность) возглавляемой работы;
- сделать интересной свою личную и семейную жизнь.

*Особенности управленческого труда:*

- умственный, творческий характер труда
- предмет труда – информация
- орудие труда – средства работы с информацией
- результат деятельности оценивается по достижении поставленных целей (время).

*К профессиональной компетенции менеджера* предъявляют следующие требования: понимание природы управленческого труда; знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации; умение использовать современные информационные технологии; управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу организации; умение принимать и обосновывать управленческие решения; способность работать с людьми и управлять самим собой; управление персоналом; знание психологии; повышение уровня знаний.

*Ключевые роли менеджера:* :

- межличностные;
- информационные;
- связанные с принятием решения.

*Межличностные, роли.* Менеджеру приходится их выполнять с целью обеспечения взаимодействия управленческого состава с персоналом, а также с представителями внешних организаций.

Межличностные роли включают:

- *роль главного руководителя;*
- *роль лидера;*
- *роль связующего звена.*

*Информационные роли* обусловлены тем, что менеджер является информационным центром, в который стекается вся информация в связи с



занимаемым им положением. Он оценивает эту информацию и распределяет ее как внутри, так и вне организации,

Информационные роли включают:

- *роль приемника информации;*
- *роль распространителя информации;*
- *роль представителя.*

*Роли, связанные с принятием решения,* - это совокупность всех видов решений, связанных с ресурсами, которыми обладает предприятие, а также решений на уровне внешних переговоров.

Роли, связанные с принятием решения, включают роли:

- *ведущего переговоров;*
- *устраняющего нарушения;*
- *распределителя ресурсов;*
- *предпринимателя.*

*Вертикальное разделение труда менеджеров.* В соответствии с иерархией управления в организации менеджеров классифицируют на менеджеров высшего (топ менеджеры, принимают стратегические решения в организации), менеджеров среднего звена (руководители управлений, отделов, их подразделения распоряжаются каким-либо ресурсом в организации); нижнего уровня управления (мастера, бригадиры, начальники участков, руководят деятельностью рабочих и специалистов в производственном процессе).

*Горизонтальное разделение труда менеджеров* предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности организации, одного уровня в иерархии (например: маркетинг, научные исследования и разработки, производство, финансы, персонал и т.п.) В системе горизонтального разделения труда менеджеры не связаны между собой отношениями соподчиненности.

*Аппарат управления* состоит из управленческих работников. К категории управленческих работников относятся: *руководители (менеджеры), специалисты и служащие.*

Правом и обязанностью руководителей является принятие управленческих решений в рамках своей компетенции и организация их практической реализации. Специалисты осуществляют разработку и обоснование вариантов решений. Служащие занимаются информационным обеспечением процесса управления: сбором, передачей, обработкой, хранением и обновлением информации.

## **2.8 Принципы управления**

*Общие принципы управления* - это правила, которыми руководствуются при управлении объектами различной отраслевой принадлежности или специфики, т.е. они присущи всем системам управления, поэтому называются общими. Эта группа принципов отражает требования, предъявляемые к системам управления и в целом к управленческой деятельности.

*Принцип единства политики и экономики.*

При осуществлении хозяйственной деятельности общество не может не учитывать политических последствий тех или иных экономических мер на общественное развитие, на изменения в базисе и надстройке.

*Научность.*

Этот принцип определяет, что управленческая деятельность, формирование, функционирование, и развитие систем управления должны базироваться на основании данных науки, т.е. объективных законах и закономерностях.

*Системность и комплексность.*

Принципы системного подхода предусматривают изучение объекта управления и управляющей системы совместно и нераздельно. Системность означает необходимость использования системного анализа и синтеза в каждом управленческом решении. В системе управления неправильное, ошибочное решение можно свести на нет всю деятельность системы, привести к ее разрушению. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учет всех направлений, всех сторон деятельности, всех свойств.

*Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений.*

Принцип единоначалия исходит из того, что у каждого подчиненного должен быть один непосредственный начальник, отдающий ему распоряжения, приказы, и отчитывается подчиненный только перед ним. Любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально (коллективно). Это означает всесторонность (комплексность) его разработок и учет мнений многих специалистов по различным вопросам. Принятое коллегиально решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя организации.

*Принцип централизации и децентрализации.*

Централизация это когда люди, власть, ответственность, структуры подчиняются одному центру, одному лицу или какому-либо органу управления. Централизация позволяет обеспечить жесткую координацию звеньев в рамках системы управления.

Децентрализация происходит в результате передачи части власти, полномочий и ответственности, а также права принятия решения в пределах своей компетенции на более низкие уровни управления.

*Принцип пропорциональности в управлении.*

Данный принцип находит свое отражение в соотносительности управляющей и управляемой частей организации. Ее суть заключается в обеспечении взаимного соответствия между субъектом и объектом управления. Рост и усложнение объекта управления, к примеру, подсистемы производства, ведет к росту и усложнению субъекта управления (управляющей подсистемы). Уровень соответствия субъекта управления объекту управления может быть определен рядом показателей, таких как: соотношение численности управленческого персонала и рабочих;

соотношение мощности вспомогательных и обслуживающих подсистем (информационной, математической, технической) потребностям функциональных подразделений) и т.д. Принцип пропорциональности в управлении актуален при нахождении и соблюдении правильного соотношения между коллегиальностью и единоначалием, организацией и самоорганизацией, централизацией и децентрализацией, что составляет круг важнейших задач управления.

*Принцип единства распорядительства в управлении.*

Рациональная структура управления - это структура, в которой установлена четкая персональная закрепленность полномочий распорядительства по каждому конкретному вопросу на каждом уровне и по отношению каждому объекту управления (подразделению или работнику), за конкретным руководителем. Однозначность закрепления полномочий распорядительства обеспечивает четкость функционирования управленческой вертикали. Каждый руководитель имеет полную ясность относительно пределов своей компетенции и действует в соответствии с этими представлениями.

*Принцип экономии времени.*

Принцип экономии времени требует постоянного уменьшения трудоемкости операций в процессе управления. Это прежде всего относится к информационным операциям по подготовке и реализации решений.

*Принцип приоритета функций управления над структурой* при создании организации и наоборот, *приоритет структур над функциями управления* в действующих организациях.

*Принцип делегирования полномочий.*

Принцип делегирования полномочий состоит в передачи руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

*Принцип обратной связи.*

Суть принципа обратной связи заключается в том, что любое отклонение системы от её естественного или заданного состояния является источником возникновения в субъекте управления нового движения, направленного на то, чтобы поддержать систему в её заданном состоянии.

*Принцип экономичности.*

Это требование – правило управленческой деятельности, системы управления, определяющее: управление должно осуществляться с наименьшими затратами ресурсов, однако, не в ущерб его рациональности и результативности.

*Принцип эффективности.*

Этот принцип – требование к управленческой деятельности обеспечивать высокую результативность (прибыльность) функционирования объекта управления. Его количественная определенность может выражаться через показатели результативности деятельности объекта управления и дополняться соответствующими синтетическими показателями оценки самой управленческой работы.

### *Принцип мотивации.*

Этот принцип утверждает, что управление может быть высоко результативным только при справедливом стимулировании персонала объекта и субъекта управления. Стимулирование осуществляется в двух основных формах – материальной и морально-психологической, причем они должны гармонично сочетаться между собой при ведущей и определяющей роли материальных факторов мотивации успешной деятельности.

## **2.9 Методы управления**

*Метод управления* - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей

*Методы классифицируются* по различным (критериям) признакам:

- по масштабам применения — общие, распространяющиеся на всю деятельность организации, и частные, применяемые к отдельным составным частям этой организации или, наоборот, к внешней среде (потребители, посредники, конкуренты и др.);
- по отраслям и сферам применения (в торговле, промышленности, образовании и т.д.);
- по роли на различных этапах жизнедеятельности организации (методы вывода из кризиса, стабилизирующие, развивающие);
- по степени опосредованности воздействия — прямые и косвенные;
- по уровню обобщения управленческих знаний — методы теории и практики управления;
- по управленческим функциям — методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля);

В отношении критерия управления объектами и задачами, существует целый спектр методов управления. Разработаны методы финансового, антикризисного, инновационного менеджмента, методы управления рисками, производством, сбытом, коммуникациями, качеством, персоналом, проектами, малыми и крупными организациями, а также методы управления бизнес-процессами, взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и другие.

Наиболее распространенными методами управления персоналом являются: административные, экономические, социально-психологические.

*1. Административные методы* оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет, распоряжение и т.п.);
- согласительные (консультация, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

*2. Экономические методы* представляет собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

Сущность экономических методов заключается, в воздействии на экономические интересы потребителя и работников с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов, позволяющих создавать эффективный механизм работы.

Экономические методы основываются на использовании стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный период к рыночным отношениям.

*3. Социально-психологические методы* это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Среди социально-психологических методов менеджмента можно выделить: методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение, развитие социальной инфраструктуры предприятия, преодоление и использование конфликтов, методы комплектования малых групп.

## **Тема 3. Эволюция теории управления**

### **3.1 Исторические периоды возникновения и эволюции науки управления**

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.

*Первый период - древний период.* Это наиболее длительный период развития управления - начиная с 9-7 тысячелетия до нашей эры примерно до 18-го века. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

На стадии первобытнообщинного строя управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода. В древних цивилизациях Египта, Вавилона, Греции, Рима правили не только фараоны, императоры, цари, но и существовала сложная бюрократическая государственная структура. Было

хорошо отлажено управление рабами (это тогда был сформулирован метод «кнута и пряника»), управление войсками (А. Македонский первый создал штаб – 1225г. н.э.)

Развивались организационные структуры рода, племени, общины, народности, нации, государства. Вырабатывались принципы организации руководства, такие как избрание вождей, старейшин, военных предводителей, свобода высказывания на собраниях и др.

В Древнем Египте (3000-2800 гг. до н.э.) сформировались достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники, писцы).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Большой вклад в развитие идеи справедливого государственного управления внесли социалисты – утописты (Т. Мор, Сен – Симон, Фурье). Т.Мор (1475 – 1535) дал анализ неблагоприятных последствий плохого управления, а основными принципами управления государством считал: отсутствие частной собственности; обобществленный труд, производство, быт; обязательный для всех труд; распределение по потребностям.

*Второй период – индустриальный (1776-1890гг.).*

С развитием промышленности на смену цеховой организации производства пришла мануфактура, которая характеризовалась усложнением и концентрацией производственного процесса и капитала. Основной стратегией крупных предприятий был рост и углубление специализации. Главными задачами управления стали рациональная организация производства и повышение производительности.

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А.Смиту, который сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Идеи гуманизации управления производством, которые сформировал Р. Оуэн, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

В 1833 г. английский математик Ч.Бэббидж разработал проект "английской машины" - прообраз современной вычислительной цифровой техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

*Третий период - период систематизации (1856-1960).*

В начале 20-го века были сформированы такие концепции, как концепция "научного управления" Ф.Тейлора, концепция "идеальной бюрократии" М. Вебера, "наука администрирования" А. Файоля, которые заложили основу этой области знаний. Реакцией на ограниченность

управленческого рационализма в системе управленческих знаний в 30-е годы стало так называемое поведенческое направление, в основе которого лежат достижения психологии, социологии, культурологии, направление которое дало возможность углубленного понимания сути управления в организациях.

В 50-60 е годы сильное влияние на мышление управляющих оказали идеи "организационного гуманизма", в соответствии с которыми было предложено отказаться от жесткого контроля в пользу более человеческого подхода к рядовым сотрудникам.

Четвертый период – информационный (1960 - по настоящее время).

В 70-х годах большой популярностью пользовалась концепция ситуационного подхода, которая исходила из допустимости разных типов систем управления, не только жестко регламентированных, но и основанных на свободе. Это был ответ на усиление динамики общественной и экономической жизни, увеличение темпов социально-экономического развития, постоянную смену факторов внутренней и внешней среды организации и их влияние на ее развитие.

В начале 80-х годов была осознана огромная важность организационной культуры, как характеристики, которая интегрирует, объединяет, соединяет в единое целое все без исключения особенности предприятия: как системные, так и поведенческие. Организационная культура понимается как один из наиболее важных инструментов управления, опирающийся на традиции, ценности и принципы, выработанные как многовековой историей общества, так и в процессе взаимодействия людей внутри организации.

По мнению некоторых ученых, в 1990-х гг. просматриваются 3 наиболее важные тенденции.

Первая связана с осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и управления. Вторая тенденция касается социальных, поведенческих аспектов - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Третья особенность управленческой мысли в 90-е гг. - усиление международного характера управления. Этому способствовал открытый характер экономик развитых стран, развитие транснациональных корпораций.

Современное управление - это в высшей степени адаптивное управление, базирующееся на высоких информационных технологиях. Управленческие структуры чрезвычайно мобильны и подвижны, индивидуальны и эксклюзивны по ситуации.

Современный управляющий, руководитель XXI в. - это в большей степени универсал, чем узкий специалист, имеющий, как правило, гуманитарное образование, в первую очередь, экономико-управленческое и юридическое.

Увеличение темпа общественного развития в XXI в. внесло существенные коррективы в систему управленческих ценностей и инструментов. На первое место выдвигаются знания, информация и время.

Наряду с человеческим фактором это важнейшие сегодня управленческие ресурсы, что позволяет сформулировать управленческую парадигму XXI в. как «управление на знаниях».

### **3.2 Основные школы управления**

Развитие управления как научной дисциплины представляло собой несколько подходов. К настоящему времени известны четыре важнейших методологических подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

- подход с позиций выделения различных школ в управлении;
- процессный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход.

В первой половине XX века получили развитие четыре различные школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

1. школа научного управления,
2. классическая (административная) школа в управлении,
3. школа человеческих отношений и школа поведенческих наук,
4. школа науки управления (математическая школа).

#### **Школа научного управления (1885 - 1920 гг.)**

Наибольший вклад в развитие теории и практики управления внесли основатели и представители школы научного управления: Ф. Тейлор (теория научного управления), Л.и Г. Гилбреты (хронометраж рабочих операций, организация рабочего места), Г. Гант («графики Ганта» в технологическом производственном цикле), Г.Эмерсон (принципы производительности), Г. Форд (организация поточно-массового производства). Ее основатели полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного выполнения работ.

Главные идеи в области менеджмента сформулировал Ф. Тейлор в виде принципов "научного управления":

- разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений и усилий работников;
- абсолютное следование разработанным на научной основе стандартам и правилам;
- подбор и обучение сотрудников, предоставление им таких рабочих мест, на которых они могут принести наибольшую пользу;
- оплата по результатам труда;
- использование функциональных менеджеров, анализирующих работу предприятия и осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- поддержка дружеских отношений между рабочими и менеджерами (администрацией).



Сущность теории «научного управления» Тейлора сводится к следующим трем моментам:

1. рациональная организация труда;
2. - разработка формальной структуры предприятия;
3. определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.

Они явились исходными положениями в последующем развитии теории управления.

### **Классическая или административная школа управления (1920 - 1950 гг.)**

Основатели школы — А. Файоль, Л. Гьюлик, Л. Урвик, Дж. Муни, Г. Эмерсон — пытались ответить на вопросы, касающиеся эффективного управления организацией в целом, сосредоточивали внимание на изучении сущности и содержания управленческой деятельности.

А. Файоль разработал 14 общих принципов управления, от которых, по его мнению, зависит успешное управление любой организацией:

1. Разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);
2. Власть (право давать команды и нести ответственность за результаты);
3. Дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей, существующих в организации);
4. Единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
5. Единство руководства или направления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели);
6. Подчинение индивидуальных интересов общим;
7. вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать работу персонала);
8. Централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты);
9. Скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным);
10. Порядок (каждый должен знать свое место в организации);
11. Справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и по-доброму);
12. Стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации);
13. Инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными);
14. Корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, сплачивать коллектив).

Применение перечисленных принципов в практической деятельности должно носить гибкий характер, и всегда необходимо учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

Со временем такие положительные элементы научного управления, как научно разработанные принципы, правила, рекомендации и регламентированные нормы, привели к формированию строго определенной, принудительной системы работы на предприятии. В результате усилился антагонизм между управляющими и рабочими. Реакцией на недостатки классического подхода к управлению явилось возникновение школы человеческих отношений.

### **Школа человеческих отношений (с конца 1930-х годов и по настоящее время).**

Создатели школы — Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет и др.

Отличительная характеристика этой школы — перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека. В основу школы «человеческих отношений» положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании. Представители школы человеческих отношений ставили под сомнение один из ведущих тезисов классической школы управления — максимальное разделение труда. Они считали, что монотонное повторение рабочими элементарных операций вступает в противоречие с потребностями «зрелой личности». Нижние уровни организации должны делегировать вверх административные функции, а верхние вниз — право самостоятельно принимать те или иные решения.

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Мюнстерберга (1863-1916). Мюнстерберг был основателем психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.). Его школа готовила первых в мире промышленных психологов.

Родоначальником "школы человеческих отношений" принято считать Э. Мейо (1880-1949), американского психолога, который провел на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в Хоторне (близ Чикаго) с 1927 по 1939 г. серию экспериментов.

На первом этапе изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда.

На втором этапе исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Задачей третьего этапа экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе.

Во время четвертого этапа эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Они заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в индустриальной психологии и основы современного менеджмента. Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» — положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых.

Главный теоретический вывод Э. Мэйо заключался в следующем: предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение. Лучший настрой и более интенсивная работа возможны при постоянном контроле, если при том есть искренняя забота о подчиненных.

Американка М. Фоллет (1868-1933) выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Заслуга сторонников школы человеческих отношений очень велика. До них психология практически не располагала данными о том, как психика человека связана с его трудовой деятельностью

### **Школа поведенческих наук (1950г. – по настоящее время)**

В основе взглядов представителей этой школы – Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг и др., лежало суждение о том, что обязательным условием эффективности труда отдельного работника является осознание им своих собственных возможностей.

Школа поведенческих наук или бихевиористическая школа свое название получила от широко известных психологических терминов «бихейви», «бихейвиоризм» (поведение, наука о поведении). Отличительной особенностью рассматриваемой школы является ее ярко выраженная ориентация на психологию.

Главным постулатом школы поведенческих наук является повышение эффективности труда каждого работника и в целом организации на основе мотивации поведения. Согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, то есть вырабатывает устойчивое поведение.

Большой вклад в развитие поведенческого направления внес А. Маслоу (1908-1970) – психолог, разработавший теорию потребностей, известную как "пирамида потребностей", расположив их в восходящем порядке – от низших

(материальных) до более высоких - (духовных). Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются в основном не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег. Соответственно задачей управления является организация такой работы человека, в которой могли бы удовлетвориться потребности более высоких уровней. Исследователи проблемы определяют возможности повышения производительности труда при таком подходе от 5 до 40%.

Одним из популярных является учение Д. Макгрегора (1960г.). В основе его теории (X и Y) лежат следующие характеристики работников:

Теория X – средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности.

Теория Y – люди не являются от природы пассивными, Они стали такими от работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда также естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

Первый подход к организации управления основан на применении методов принуждения и поощрения (метод кнута и пряника), использующих нормированные процедуры и операции, Второй уделяет особое внимание стимулированию работников и предоставлению им возможности проявлять инициативу и самостоятельность. На практике используются одновременно два подхода, так как предприятие не может функционировать без установления и соблюдения норм и предписаний.

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать свои собственные возможности, т. е. способствовала росту эффективности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы.

### **Школа науки управления (1960 г. – по настоящее время)**

Школу науки управления или по другим классификациям математическую школу управления иногда называют количественной теорией управления, толчком к возникновению которой послужило распространение кибернетики и математических методов.

Представители этой школы (П. Друкер, В. Леонтьев, Л.В. Канторович, Слоун А.М. и др.) рассматривали управление как логический процесс, который может быть выражен математически.

В 60-е годы XX в. началась разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Появились новые элементы внутрифирменного планирования: имитационное моделирование

решений, методы анализа в неопределенных условиях, математическое обеспечение управленческих решений.

Вклад в управление представителей школы количественных методов заключается в следующем:

- углублении понимания сложности управленческих проблем благодаря применению различных математических моделей;
- развитию и использованию количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях.

### **3.3 Современные подходы к управлению**

Современные подходы к управлению называют синтетическими, поскольку для них характерен взгляд на управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.

Ключевые положения современной системы взглядов на менеджмент:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которым успех организации зависит от управления внутренними факторами. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянно меняющейся внешней среде.

2. Использование в управлении теории систем, т. е. рассмотрение организации в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.

3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответные действия на различные внешние факторы.

4. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом и перед отдельными людьми, которые работают в организации.

В современном менеджменте различают системный, ситуационный и процессный подходы.

*Процессный подход* был предложен приверженцами школы административного управления, эта концепция применяется и в настоящее время. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Управление рассматривается как процесс, как серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия называют управленческими функциями. В настоящее время считается, что процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Руководство рассматривается как самостоятельная деятельность, влияющая на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

*Системный подход* - это способ мышления по отношению к организации (предприятию), управлению. Системный подход в управлении предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность

взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

*Ситуационный подход* концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случаях, когда они применяются в конкретной ситуации. Руководитель должен предвидеть вероятные последствия от применения данной методики или концепции.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо определить какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями.

Как отмечалось ранее, в соответствии со стадиями развития технологий и производительных сил общества выделяют три типа управления: *традиционное управление, управление промышленной стадии, управление постиндустриальной стадии.*

### **«Теория 7-S»**

Одной из наиболее популярных в 80-е гг. системных концепций менеджмента является «теория 7-S», разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «Мак-Кинзи». Первую пару составили Т. Питере и Р. Уотерман — авторы известной книги «В поисках эффективного управления», а вторую пару — Р. Паскаль и Э. Атос — авторы не менее известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи

взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «S», эта концепция получила название «7-S».

**Ключевыми составляющими являются:**

·**стратегия**— планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

·**структура**— внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

·**штамп**— ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. п.;

·**стиль**— способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;

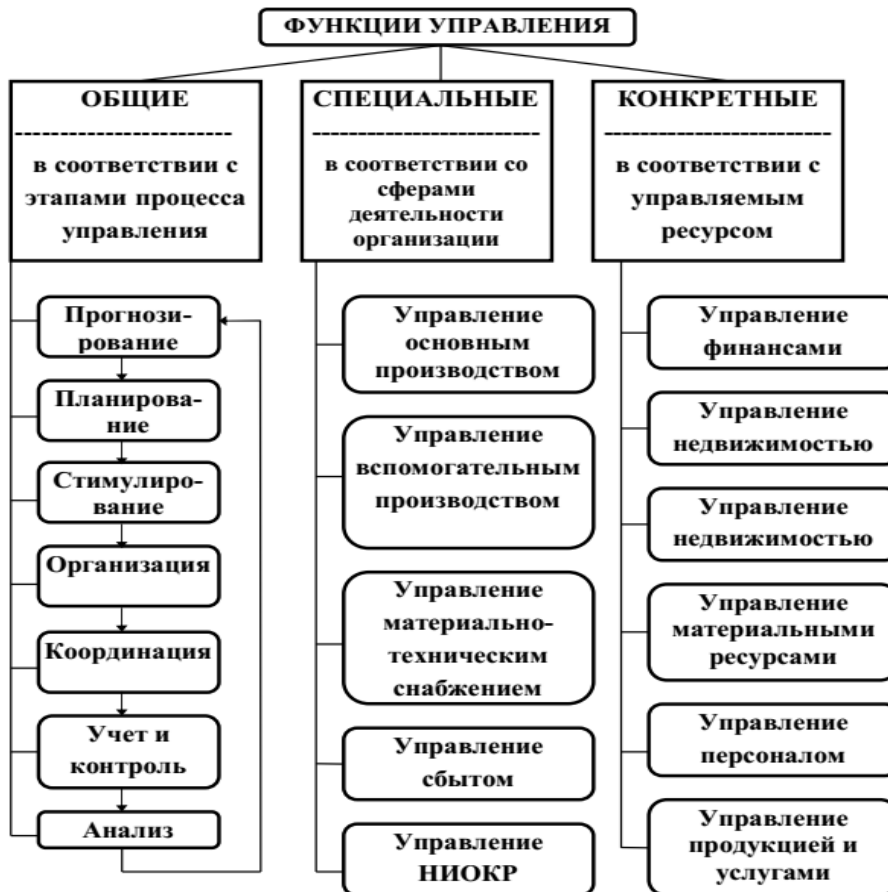
## Тема 4. Функции управления

### 4.1. Понятие функций управления

*Функция управления* – это структурно обособленная, объективно необходимая управленческая деятельность, которая представлена как самостоятельный, особый ее вид.

Как вид управленческой деятельности, функция является частью управленческого труда, отраслью управленческой работы, которая характеризуется единством содержания выполняемых операций и процедур.

Поскольку каждая функция представляет собой сферу действия определенного процесса управления, то **система функций** – это совокупность взаимосвязанных во времени и пространстве видов деятельности, осуществляемых субъектом управления при целенаправленном воздействии на объект управления.



## 4.2 Планирование как функция менеджмента

*Планирование* – это процесс определения системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

*Сущность планирования проявляется:*

- в конкретизации целей развития организации в целом и каждого подразделения в отдельности на определенный период;
- определении задач деятельности организации во всех сферах;
- определении средств достижения целей;
- определении сроков и последовательности реализации задач;
- выявлении материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, необходимых для решения поставленных задач;
- определении ответственности за решение задач.

*Задачи планирования:*

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и ее структурных подразделений.
2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных.
3. Координация действий всех подразделений и работников организаций. Координация осуществляется как предварительное



согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов.

4. Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт - план».

5. Стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для эффективной и скоординированной деятельности всех участников.

6. Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную информацию для каждого участника о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

При планировании необходимо соблюдать определенные принципы. (приведены в таблице)

#### Принципы планирования

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит отражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений.
Научная обоснованность и оптимальность решений.	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования, экспериментов, оптимизации плановых решений, построении интегрированных систем подготовки и обработки данных.
Преобладание стратегических аспектов в планировании	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов планирования.
Комплексность планирования	Означает системную связь всех разрабатываемых на предприятии планов.
Ресурсная сбалансированность планов.	Реализуется составлением во всех сферах деятельности организации материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов.
Гибкость и эластичность планирования.	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы.
Непрерывность планирования	Находит своё отражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с детальным краткосрочным планированием.

План – основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

*Планы различаются по:*

1. предмету (НИОКР, производство, сбыт, снабжение, персонал, финансы и т.д.);
2. уровню (организация, подразделение, исполнитель);
3. содержанию (продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное);
4. периоду планирования.
  - долгосрочное (более 5 лет) – стратегическое;
  - среднесрочное (1-3 года) – тактическое;
  - краткосрочное (до 1 года) – оперативное.

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информацией, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

*Планирование* – один из важнейших процессов принятия решений в организации; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя специфический плановый цикл.

*Процесс планирования* независимо от вида планов состоит из:

1. постановка задачи планирования;
2. разработка плана;
3. реализация планового решения.

Этап постановки задачи включает формирование целей и анализ проблем планирования. Конкретное выражение целей зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми целевыми значениями.

Изначально для организации должна быть сформулирована миссия.

*Общие рекомендации по выработке миссии:*

- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;
- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации.

*Цели* — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

*Сферы установления целей*

- производство (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, снижение материалоемкости);

- маркетинг (увеличение доли рынка, выход на новые рынки, повышение удовлетворенности потребителей);
- финансы (распределение финансовых ресурсов, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, установление показателей прибыли, рентабельности, затрат);
- НИОКР (разработка и внедрение инноваций, модернизация и техническое перевооружение);
- кадры (повышение квалификации работников, улучшение условий труда)
- менеджмент (определение и использование принципов и методов управления)

*Установление целей предполагает следующие этапы:* анализ среды, выработка миссии, постановка целей организации (дерево целей)

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов принятия решения.

Этап реализации планового решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

### **4.3 Организация как функция менеджмента**

*Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими причинами:*

- для достижения своих целей людям необходимо объединяться;
- любая совместная деятельность требует координации;
- любая совместная деятельность людей будет более эффективной, если для каждого члена организации определено: что он должен делать, за что он несет ответственность и кто его контролирует.

*Организация как функция управления* состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

*Выделяют три направления организационной деятельности:*

- определение норм управляемости;
- установление взаимоотношений полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
- формирование организационной структуры.

*Процесс организационной деятельности включает:*

- установление целей предприятия;
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей;
- формирование структурных подразделений, определение их целей, закрепление за ними групп видов деятельности;

- распределение полномочий;
- вертикальная и горизонтальная взаимосвязь подразделений (должностные связи и информационные потоки).

*Цель функции организации* — подготовка и обеспечение выполнения запланированных действий и достижения запланированных целей. В процессе реализации данной функции взаимодействуют три основных компонента: люди, экономические отношения и технические средства.

*Содержание функции организации* предполагает создание системы отношений, обеспечивающей распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками, установление системы их взаимодействия, осуществление координации их действий по реализации планов, принятых решений и достижению целей организации.

*Координировать* — означает приспособлять средства к цели, согласовывать операции между собой, придавать вещам и действиям необходимые пропорции. Например, обеспечивать пропорциональность материальной и социальной составляющих; учитывать обязательства и следствия каждой операции (технической, коммерческой, финансовой и т.д.), которые она влечет для всех других операций; соизмерять издержки с финансовыми ресурсами, оборудование — с нуждами производств, снабжение — с потреблением, сбыт — с объемами производства и т.п.

В самом общем плане осуществление функции организации связано с определением этапов реализации плана или решения, назначением ответственных исполнителей на каждом этапе и введением порядка взаимодействия исполнителей (кто с кем и каким образом должен взаимодействовать на разных этапах выполнения плана или решения).

В содержание функции организации многие авторы включают, кроме перечисленных задач, и проектирование организационной структуры управления предприятием или приведение ее в соответствие с целями, намеченными на стадии планирования. Более того, следует отметить, что организационная структура сама реализует функцию организации. Так, в ней определены постоянные участки работы, выполняемые соответствующими структурными подразделениями, и по-рядок взаимодействия между ними на длительный период времени. И все же проектирование организационной структуры — частный случай общей функции — организации.

Частью организации исполнения планов работы является ее проектирование, в ходе которого решается, кому и как следует действовать. Проектирование позволяет достаточно четко выделить и описать тот или иной участок работы, обеспечить последующую реализацию функции организации. В нем нет надобности, если работа была спроектирована ранее, а ее перепроектирование не предусмотрено. С момента определения задачи работа начинает создаваться и проектироваться: описывается содержание задачи, поставленной перед работником, группой работников или предприятием в целом. Проектирование учитывает формальные и неформальные стороны процесса выполнения работы; взаимозависимость данной задачи и других задач, решаемых как внутри, так и вне организации;

ожидаемые межличностные отношения исполнителей. С течением времени под воздействием внешних и внутренних факторов содержание работы может меняться, и тогда необходимо ее перепроектирование.

*Проектирование работы включает следующие основные этапы:* анализ работы; установление ее параметров; определение технологии выполнения работы; восприятие исполнителями содержания работы.

Анализ работы необходим, чтобы объективно осмыслить саму работу — ее содержание, индивидуальные требования к ней, а также требования окружения.

Содержание работы определяет действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы. В зависимости от выбранного метода анализа работы описание ее содержания может: а) формулироваться как простое заявление о том, что надо делать; б) иметь форму детального разъяснения каждой отдельной операции. Второй метод называют функциональным анализом. Он предполагает описание работ на основе классификации по каждой из следующих позиций:

- что исполнитель должен делать по отношению к другим работникам и другим работам;
- какие методы и операции предпочтительны;
- какие машины и оборудование необходимо использовать;
- какой продукт или услугу предполагается получить в результате работы.

Первые три позиции связаны с действиями, четвертая — с результатами работы.

Индивидуальные требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества исполнителя: навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и др. Для составления списка этих требований используется метод должностного аналитического вопросника. Он применяется при анализе всех видов работ, в том числе управленческой, по следующим показателям:

- информационные источники, важные для выполнения работы;
- обрабатываемая информация и принимаемые решения, необходимые для выполнения работы;
- действия и умения, требуемые для выполнения работы;
- характер межличностных отношений, желательных для работы;
- характер реакции исполнителя на условия работы.

Требования окружения к работе предполагают оценку внешних по отношению к работе факторов физического, социального и другого характера, описывающих условия, в которых она должна выполняться, а также определение прав и ответственности исполнителей.

Анализ работы традиционно основывается на изучении действий и расходуемого на них времени, факторов, влияющих на результаты выполнения работы, в целях ее упрощения и стандартизации. Современные ученые и практики считают, что в процессе анализа необходимо уделять

внимание не только технологическим, но и человеческому фактору, в особенности условиям труда исполнителей.

Параметрами работы являются: масштаб работы, ее сложность и отношения, в которые исполнитель вступает с другими работниками в связи с выполнением работы.

Масштаб работы характеризует количество работы, т.е. количество задач или операций, которые исполнитель должен выполнить. Как правило, чем больше задач или операций, тем больше времени затрачивается на выполнение работы.

Сложность работы — качественный параметр, отражающий требуемую степень владения процессом выполнения работы и уровень самостоятельности исполнителя в принятии решений по ходу процесса.

Выделяют узко- и широко специализированные работы. Узкоспециализированные работы включают несколько задач или операций (т.е. малый масштаб работы), для реализации которых достаточно простых средств (низкая сложность работы). Широко специализированные работы имеют большой масштаб работы высокой сложности. В крупных организациях разрыв между этими видами работ бывает значительным.

Отношения по работе — это установление межличностных связей между исполнителем и другими сотрудниками как по поводу данной работы, так и в связи с другими процессами, выполняемыми в организации.

Рассмотрение отношений по работе как параметра, используемого при проектировании работы, является первым шагом к формированию структуры организации, которое завершает организационное обособление функций в форме рабочих отношений. Связи между функциями, а точнее между работами в организации, составляют основу структуры последней.

Принятие руководством решений о природе и характере отношений по работе тесно связано с масштабом управления службами и подразделениями, а также со сплоченностью группы и организационной культурой. Функциональная обобщенность работ позволяет объединить их в рамках одной группы работников, расположив по уровням иерархии в зависимости от личностных качеств специалистов и делегируемых им прав. Общность интересов по «горизонтали» и «вертикали» позволяет участникам трудового процесса установить удовлетворяющие их социальные отношения.

#### **4.4 Мотивация как функция менеджмента**

*Мотивация* — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

*Функция мотивации* — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

*Мотивационный процесс предполагает следующие этапы:*

- 1) возникновение потребностей;

- 2) поиск путей устранения потребности (удовлетворение, подавление, не замечание);
- 3) определение целей (направления) действия (что и какими средствами следует сделать, чтобы устранить потребность);
- 4) осуществление действия;
- 5) получение вознаграждения за осуществление действия (насколько выполнение действий дало ожидаемый результат);
- б) устранение потребности (либо прекращение деятельности до возникновения новой потребности, либо продолжение поиска возможностей и осуществление действий по устранению потребности).

*Содержательные теории мотивации* - основаны на определении внутренних побуждений (потребностей) человека и их структуры. Потребности заставляют людей действовать определенным образом. Внутреннее содержание человека, его врожденные потребности заставляют его действовать и работать. Основоположником содержательных теории был А. Маслоу.

К содержательным теориям относятся теории теории иерархичности потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. МакКлелланда, теория ERG К. Альдерфера, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория человеческого фактора Д. МакГрегора (теории «Х» и «У»), концепции Э. Шейна, теория «Z» У. Оучи.

*Процессуальные теории мотивации* анализируют, каким образом человек распределяет усилия для достижения различных целей и как он выбирает конкретный вид поведения. Процессуальный подход к мотивации предполагает, что человеческим поведением можно управлять, перестраивая среду или процесс, в котором работник трудится. Создатели и сторонники процессуальных теорий считают, что мотивированное поведение людей определяется не только потребностями, но и их восприятием и ожиданиями, связанными с данной ситуацией, а также последствиями выбранного типа поведения. К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса теория постановки целей Э. Локка, комплексная теория Портера-Лоулер и др.

#### **4.5 Контроль как функция управления**

Под *контролем* понимают процесс, направленный на обнаружение количественных и качественных отклонений от запланированных показателей.

*Основная задача контроля* как вида управленческой деятельности сводится к поддержанию управления на должном уровне - сравнивая фактические показатели его работы с установленными в планах (стандартах).

Контроль можно представить как процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей.

Для достижения намеченных целей процесс контроля устанавливает реальное положение дел, выявляет резервы, устанавливает и поддерживает обратную связь, ориентирует руководителей, на что нужно обращать особое

внимание, стимулирует исполнителей к более качественной работе, играет корректирующую роль в дальнейшей деятельности на основе полученных результатов.

Система контроля на предприятии должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

Характеристика основных видов контрольной деятельности представлена в таблице

*Характеристика основных видов контрольной деятельности*

<b>Вид контроля</b>	<b>Содержание</b>
Предварительный	Проводится до принятия решения в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений. Цель – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решения в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Чаще всего его объектом выступают подчиненные сотрудники, а сам контроль традиционно является прерогативой их непосредственного руководителя.
Заключительный;	Практически такой вид контроля связан с оценкой достижения коллективом плановых заданий и предполагает всесторонний анализ не только результатов работы за истекший период, но и слабых ее сторон. Данные заключительного контроля дают руководителю информацию для составления очередных планов.
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития предприятия. Объектами выступают научно – технические прогнозы, маркетинг и др.
Оперативный	Направлен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов. Его задача – обеспечить выполнение принятых плановых заданий, Объектами выступают сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, затраты предприятия.
Финансовый	Ориентирован на конечные результаты деятельности предприятия. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, эффективность использования инвестиций, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое положение предприятия.
Административный	Объекты контроля: производственно – хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, выполнение производственной программы и всех видов планов предприятия.
Полный	Строится как целостная система, постоянно функционирует в принятой организационной структуре
Выборочный	Организуется как разовое мероприятие с целью проверки соблюдения нормативных требований, качества продукции и т. д.

По форме осуществления контроль может быть:

- внутренний (система контроля организуется предприятием самостоятельно);
- внешний - со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т.д.)



В процедуре контроля выделяют три этапа:

1. Выработка стандартов и критериев оценки.
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.
3. Принятие необходимых корректирующих действий.

Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом принципов.

*Контроль должен быть непрерывным (периодическим).* Без этого условия невозможно получить объективную картину. Неравномерный, хаотичный контроль усложняет картину, его результаты могут отражать случайные характеристики объекта контроля.

*Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями.* А это значит, что изначально ясны параметры, которые должны контролироваться, единицы их измерения, количественные показатели, которые позволяют рассматривать положение как хорошее или плохое. Выработка критериев контроля и формулировка его задач должны предшествовать разработке системы контроля. Иначе контроль может оказаться вообще нецелесообразным.

*Контроль должен быть экономичным.* Это значит, что затраты на контроль не должны превышать выгод, которые он приносит.

*Контроль должен быть согласован с планированием.* Результаты контроля должны учитываться при планировании, способствовать ему и одновременно служить средством проверки выполнения планов.

*Контроль должен быть результативным.* Это не только полезность и значимость собранной при его проведении информации. Это и своевременность в принятии и реализации решений, диктуемых результатами контроля.

*Результаты контроля должны быть понятными для всех,* кто в них заинтересован.

Новыми понятиями в управлении стали мониторинг и контролинг, как функционально обособленные направления экономической деятельности предприятия, связанные с реализацией функций управления.

*Контролинг* — новое направление в теории и практике управления, возникающее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и процессов управления.

*Мониторинг* — это комплекс наблюдений и исследований, определяющих изменения в окружающей среде, вызванные деятельностью человека, с целью своевременной оценки возникающих ситуаций.

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые концепции контроллинга и мониторинга, но базис, на котором они создаются, останется тем же.

В практической деятельности руководители всех уровней используют все функции управления. Однако затраты времени и усилий на выполнение различных функций в значительной степени зависят от места руководителя на служебной лестнице. Руководители высшего уровня большую часть

рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, руководители среднего и низшего уровней больше заняты выполнением повседневных заданий, организацией труда исполнителей. По мере продвижения по службе они начинают больше усилий направлять на планирование и все меньше на организацию труда.

## **Тема 5. Проектирование организационной структуры.**

### **5.1. Общие положения. Понятие Организационной структуры управления (ОСУ)**

*Организационная структура* - логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками предприятия, ответственными за деятельность структурных подразделений. Элементами ОСУ являются управленческие подразделения (органы и звенья управления), отдельные управленческие работники, уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Организационные структуры объединяют человеческие и материальные ресурсы, отличаются между собой сложностью решаемых задач, составом соответствующих подразделений, численностью персонала, разделением труда, использованием информационных технологий. Применение эффективной ОСУ является важнейшим условием деятельности предприятия.

*Принципы проектирования организационных структур управления (ОСУ)*

- соответствие целям и задачам организации, подчиненной производству и его потребностям.

- оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

- определение полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

- поддержание соответствия между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой;

- принцип гибкости (адаптивности) структура должна иметь способность своевременно реагировать на изменение внутренней и внешней среды.

- принцип обеспечения контроля (управляемости) для линейных руководителей и связанного с ним удлинения иерархической лестницы по мере увеличения размеров организации.

- принцип экономичности: структура должна иметь столько уровней управления и функциональных подразделений, сколько может обеспечить эффективное функционирование организации.

- соответствие социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

*Основные проблемы, возникающие при проектировании организации:*

- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулированием;
- распределение ответственности между руководителями подразделений;
- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
- организация информационных потоков.

Для выбора (проектирования) конкретной структуры конкретного предприятия необходимо выполнить анализ основных факторов, влияющих на формирование структуры.

Существующие типы организационных структур управления подразделяются на бюрократический и органический. В основе такого деления лежат специфические особенности организационных структур, позволяющие выявить рациональные сферы их использования и перспективы дальнейшего развития.

*Бюрократическая организационная структура* характеризуется централизацией управления, большой сложностью и большим числом подразделений по горизонтали, глубокой регламентацией должностных требований, прав и обязанностей, вертикальными потоками директивной информации, связанной с отдачей приказов и распоряжений и отчетами об их исполнении, низким уровнем участия работников в выработке и принятии управленческих решений.

Системы управления бюрократического типа имеют ярко выраженную иерархическую структуру, которая построена по линейному, линейно-штабному, линейно-функциональному и дивизионному признакам. Такой тип структур не способствует росту потенциала людей ввиду преувеличения значимости стандартизированных правил, процедур и норм, ограничивает взаимодействие с клиентами и людьми. Все это приводит к тому, что утрачивается гибкость поведения, отсутствие которой сказывается и во взаимоотношениях внутри предприятия, и обмене информации, и координации деятельности различных его подразделений.

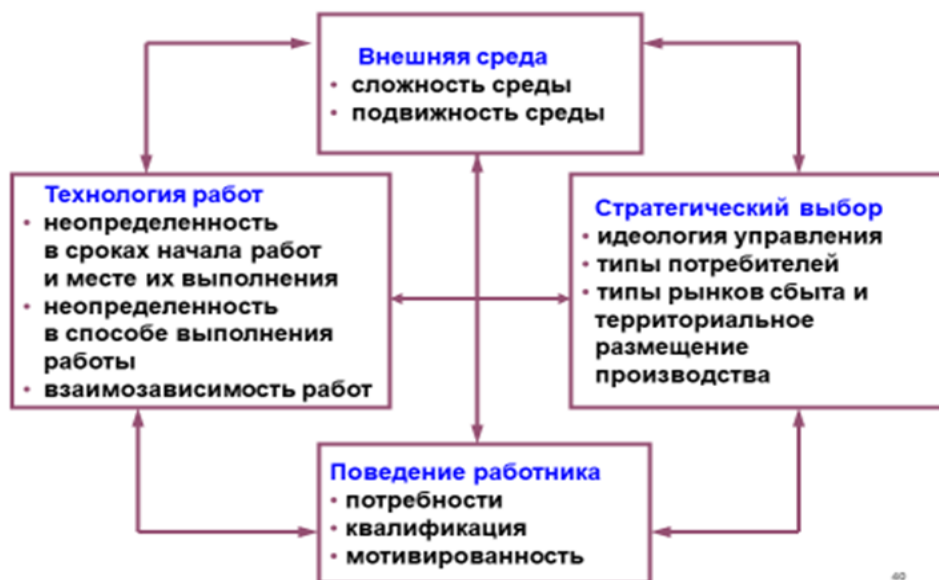
Процессы глобализации, острая конкурентная борьба меняют стратегию и структуру предприятия. Все большее внимание привлекают структуры гибкие и адаптивные, которые сравнительно легко могут менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Такие организационные структуры называют адаптивными, или органическими, так как у них появляются возможности адаптироваться к изменениям в окружающей среде, потребностям самого предприятия. Как правило, они создаются на временной основе для решения проблем, реализации проектов и программ.

*Органический тип* в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, имеет большую самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях, небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, менее формализован. Формы и стиль общения в органических структурах преобладают партнерские, совещательные решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах, традициях.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные, венчурные, инновационные и др.

## 1.2 Факторы проектирования организаций

### Ситуационные факторы проектирования организации



### Внешняя среда

Все составляющие (факторы) внешней среды можно характеризовать двумя параметрами - сложностью и изменчивостью.

Сложность – количество и схожесть составляющих внешней среды, воздействующих на организацию.

Изменчивость – частота изменения факторов внешней среды, воздействующих на организацию.

Сочетания этих параметров определяют структуру организации.

*В ситуации низкой неопределенности:*

- нет необходимости корректировать стратегию предприятия;
- взаимодействие с внешней средой упрощено.

*В ситуации умеренной неопределенности:*

- большое количество факторов воздействия внешней среды на организацию приводит к необходимости создания особых подразделений, взаимодействующих с внешней средой.

*В ситуации умеренно высокой неопределенности:*

- увеличение скорости и частоты изменения факторов внешней среды приводит к необходимости постоянной корректировки стратегии организации.

*В ситуации высокой неопределенности:*

- большое число факторов внешней среды, воздействующих на организацию, а также высокая частота изменения этих факторов усложняет структуру организации и требует создания подразделений, взаимодействующих с внешней средой и прогнозирующих ее изменения, а также подразделений, корректирующих стратегию организации.

Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ по подразделениям. При формировании подразделений необходимо учитывать три основных момента:

- неопределенность в сроках начала работ и месте их выполнения
- неопределенность в способе выполнения работы
- взаимозависимость работ

*Чем проще взаимозависимость работ, тем проще может быть структура организации.* Наличие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе требует от организации больших усилий по интеграции (объединению) ее частей, усложнения общей структуры вплоть до перехода к матричным элементам, например, к целевым и проектным группам.

*Стратегический выбор руководства* в основном определяется отношением к потребителям.

Структура должна отражать цели и стратегию организации, поэтому для достижения поставленных целей смена стратегии должна сопровождаться перепроектированием организации.

### **5.3. Элементы структуры организации**

Структура организации определяется следующими элементами:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация;
- иерархия.

*Горизонтальная специализация* – поэтапное разделение работ в организации, начиная с поступления ресурсов и заканчивая выходом продукции.

*Вертикальная специализация* – разделение труда по уровням иерархии в организации.

*Департаментизация* – группирование схожих работ и их исполнителей.

*Линейная департаментизация* – группирование только исполнителей, независимо от характера работ.

Такой подход обычно применяется, когда выполняемые работы однотипны.

*Функциональная департаментизация* – специализированные работы и их исполнители группируются вокруг ресурса (отдел планирования – ресурс время, отдел кадров – ресурс люди, отдел финансов – ресурс деньги и т.п.).

*Преимущества:*

- эффективная работа функциональных отделов;
- упрощается подготовка кадров.

*Недостатки:*

- функционализм (размывается общая цель);
- любая смежная проблема требует вмешательства руководства.

*Дивизионная департаментизация* – группирование работ и их исполнителей по принципу схожести результата. Это реакция бизнеса на меняющуюся внешнюю среду.

Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок. В рамках подхода широко используется складывающаяся взаимозависимость между частями организации.

*Преимущества дивизионной департаментизации:*

- руководство освобождается от текучки и появляется время для решения стратегических задач;
- заинтересованность исполнителей в конечном результате;
- сплоченность исполнителей для достижения результата.

*Недостатки:*

- противопоставление целей реализации продукта общим целям организации;
- неэффективность использования ресурсов;
- затруднен контроль сверху;
- множество ролей ведет к увеличению стресса.

*Матричная департаментизация* – сбалансированный компромисс функциональной и дивизионной департаментизацией. Отличительной чертой матричной департаментизации является формальное наличие у работников одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал: - функционального и дивизионного.

*Преимущества матричной департаментизации:*

- высокая эффективность с точки зрения реализации продукта и экономии ресурсов;
- способствует принятию оптимальных решений;
- формируются и укрепляются горизонтальные связи;
- высокая квалификация работников.

*Недостатки:*

нарушен принцип единоначалия (напряжение, неопределенность, стресс);

трудна во внедрении.

Иерархия – означает расположение уровней управления в порядке подчиненности.

*Уровень управления* – часть организации в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования (пример: директор, управление, цех, участок, бригада). Количество уровней управления определяет этажность организации. Большая этажность ведет к потере информации, ухудшению контроля. Малая этажность ведет к потере управляемости по причине слишком большого числа подчиненных.

### **5.3 Координация элементов структуры**

*Координация элементов структуры организации* – совокупность устойчивых управляющих и информационных связей между элементами, реализующих стратегию организации.

*Составляющие координации:*

- масштаб управляемости и контроля;
- связи в организации;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

*Масштаб управляемости* – количество подчиненных, которым может эффективно управлять руководитель.

Масштаб управляемости ограничен возможностями руководителя эффективно перерабатывать информацию, поступающую от подчиненных.

Выделяются два типа масштаба управляемости:

- узкий;
- широкий.

*Узкий масштаб управляемости* характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, что ведет к увеличению этажности организации.

Преимущества:

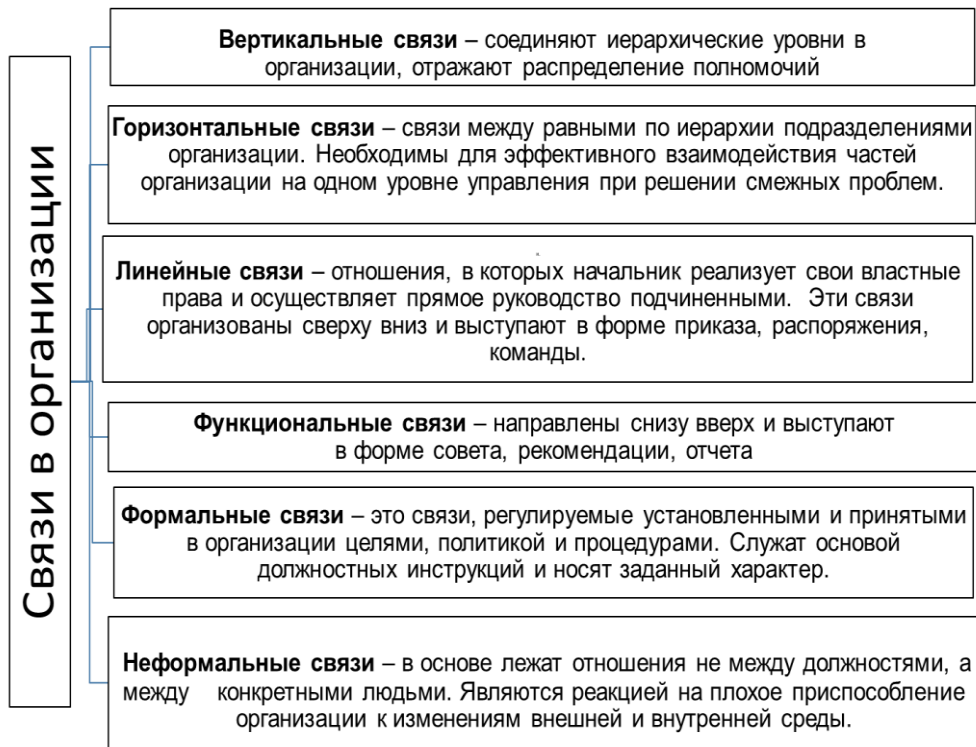
- простой контроль за непосредственными подчиненными;
- сравнительно простой информационный обмен на одном уровне управления.

Недостатки:

- с увеличением этажности увеличивается искажение распорядительной и отчетной информации, передаваемой по линейным и функциональным связям.

*Широкий масштаб управляемости* – максимально возможное количество подчиненных и минимальная этажность.

*Связи в организации:*



Оптимальность масштаба управляемости зависит от многих факторов, как внутренних, так и внешних. Каждый руководитель сам выбирает масштаб управляемости.

*Принципы распределения прав и ответственности:*

1. Принцип единства подчинения.
2. Принцип двойного или множественного подчинения.

*Принцип единства подчинения* заключается в том, что работник получает распоряжения, относящиеся к выполняемой работе, только от одного начальника. Согласно этому принципу права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

Такая система отличается высокой четкостью и фиксацией прав и ответственности руководителя каждого уровня.

Недостатки:

- в рамках функциональной департаментизации ослабляются функциональные права;
- инерционная в экстремальных ситуациях.

*Двойное или множественное подчинение* – права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, зоны самостоятельного принятия решения практически отсутствуют, что значительно снижает инициативу руководителей, но в кризисной ситуации такая система очень эффективна за счет малой инерционности.

*Централизация* – концентрация прав принятия решений, сосредоточение внешних полномочий на верхнем уровне руководства организацией.



*Децентрализация* – передача ответственности за ряд ключевых решений и передача, соответствующих этой ответственности, прав на нижние уровни управления организацией.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией – это проблема выбора оптимальной конструкции организации. При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

1. Капиталоемкость принимаемых решений – в регулирующих документах организации указывается конкретная сумма, в пределах которой руководитель уровня может принимать самостоятельные решения.
2. Размеры предприятия.
3. Философия управления руководящего состава.
4. Стремление частей организации к самостоятельности.
5. Наличие соответствующих кадров.
6. Развитие техники контроля.
7. Степень разделения труда в организации.
8. Тип предпринимательства.
9. Изменения внешней среды.

*Дифференциация* – означает деление в организации работ между ее подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

*Интеграция* – уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение общей цели с учетом требований, предъявляемых внешним окружением.

Степень дифференциации частей организации отражает уровень конфликта между ними, а интеграционный механизм снижает этот уровень. Тем самым повышается эффективность организации при взаимодействии с внешней средой

#### **5.4 Классические типы организаций**

*Механистический тип* характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Такой тип организации может эффективно действовать в условиях несложной и нединамичной внешней среды. Свои преимущества, а именно: универсальность, предсказуемость и производительность, организация механистического типа может реализовать при следующих условиях:

- общая цель организации, и ее задачи известны и достаточно просты, для того чтобы выполнить их с использованием централизованного планирования;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- исполнение работы достоверно измеряется;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как данная свыше и законная.

Пример: военизированные организации, крупное производство.

*Органический тип* характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней управления.

Организации такого типа эффективны в условиях сложного и динамичного внешнего окружения и характеризуются:

- неопределенностью целей и задач;
- широкой специализацией в работе;
- размытостью уровней управления;
- неформальностью отношений.

Пример: среднее и мелкое производство товаров народного потребления, торговля, проектные организации.

Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур по наиболее значимым критериям в таблице

*Сравнение механистических и органических структур*

<b>Критерий сравнения</b>	<b>Механистическая (иерархическая) организационная структура</b>	<b>Органическая (адаптивная) организационная структура</b>
1. Характеристика иерархии управления	жесткая иерархия, уровни управления четко определены	отсутствие четкости в иерархии управления
2. Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	сильно развитые вертикальные связи	преобладают горизонтальные связи
3. Тип руководства	постоянный, моноцентрический	полицентрический, смена лидеров по ситуации
4. Формализация применяемых правил и процедур	жесткая формализация правил и процедур	нет жесткой формализации правил и процедур
5. Формализация отношений управленческого персонала	узко определенные обязанности, права и ответственность	широко определенные обязанности, права и ответственность
6. Разделение управленческого труда	узкая специализация деятельности, жесткое и постоянное закрепление функций	широкая специализация деятельности, временное закрепление функций
7. Характеристика применения управленческих решений	централизация принятия решений	децентрализация принятия управленческих решений

*Традиционная организация* является комбинацией линейной и функциональной департаментизации. Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие специализированные функциональные подразделения: кадры, финансы, план, снабжение, сбыт.

Проблемы, возникающие по мере роста таких организаций:

1. Увеличение масштаба управляемости чревато ростом неуправляемости организации.
2. Ограничение горизонтальных связей.
3. Плохая адаптация к изменениям внешней среды.
4. Текучесть кадров.

*Дивизионная организация* является реализацией дивизионной департаментизации. Эта схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях. Она хороша при расширении организации и эффективного осуществления управления разными видами деятельности и на разных рынках.

Недостатки:

- несбалансированность целей;
- централизованное распределение ключевых ресурсов приводит к конфликтам между подразделениями;
- затруднена карьера.

*Матричная организация* реализует матричную департаментизацию. Матричные организации эффективно функционируют только при органическом подходе, который обеспечивает большие возможности при проектировании горизонтальных и неформальных связей, являющихся атрибутами матричной департаментизации. Матричные организации создаются тогда, когда необходим высококачественный результат по большому количеству проектов в области высоких технологий.

Проблемы (корень в нарушении принципа единоначалия):

- тенденция к анархии;
- борьба за власть;
- сложный контроль;
- трудности в принятии решений.

*Корпоративная организация* – представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов. Пример: древние охотники, ремесленные цеха, тейпы и т. д.

*Индивидуалистский тип организации* – свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющих совместную деятельность. Коллективная собственность в таких организациях – не собственность всех, а собственность каждого.

## 5.5 Новые типы организаций

Прогресс информатизации разрушил замкнутость организаций. Появились новые типы организаций:

1. Эдхократические.
2. Многомерные.
3. Партиципативные.
4. Предпринимательского типа.
5. Организации, ориентированные на рынок.

*Эдхократическая организация* – это организация с высокой степенью свободы в действиях работников при решении возникающих проблем.

Ключевыми элементами эдхократической конструкции являются:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества и эффективной совместной работы;
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют эффективно взаимодействовать друг с другом;
- структура организации органическая, преобладают неформальные и горизонтальные связи;
- иерархическое построение постоянно меняется;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях;
- система вознаграждения основана на вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе. Пример: консультации, компьютерные фирмы, медицина, НИОКР.

*Многомерная организация* основана на автономных рабочих группах, выполняющих задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя или рынка;
- обслуживание конкретного потребителя.

Эти автономные группы получают статус центра прибыли. Бюджеты разрабатываются самими подразделениями, руководство только инвестирует в них средства.

Основные преимущества многомерных организаций:

- отсутствует необходимость в проведении реорганизаций;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений;
- полномочия максимально делегируются при ведущей роли руководителя организации;
- к каждому подразделению применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности – получаемая прибыль.

*Партиципативная организация* – это организация, построенная на участии работников в управлении, которое предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Различаются три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработка альтернатив;
- выбор окончательного решения.

Первая степень не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию. Вторая степень требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать проблему. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу.

Третья степень предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов (научно-технического, технико-экономического и управленческого характера). Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются.

Преимущества партисипативных организаций:

- повышается качество принимаемых решений;
- улучшается анализ внешней среды;
- развивается творческое отношение к труду;
- улучшаются коммуникационные связи по вертикали и горизонтали;

Появляется чувство собственника у работников, тем самым повышается мотивация деятельности;

- улучшается трудовая мораль.

Проблемы:

- коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества;
- партисипативные структуры трудно перестраиваются.

*Предпринимательская структура* – это организация ориентированная на развитие путем:

- создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе в условиях поиска и реализации всех имеющихся возможностей;
- мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание экономических ценностей.

Действует в условиях постоянной балансировки между выгодой и риском.

Характеристики предпринимательской организации:

1. Больше рассчитывает на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы.
2. Реализация возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе.
3. Структура управления характеризуется малым количеством уровней и гибкостью.
4. Деятельность организации оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности.

5. Мотивация деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата.

6. Базируется на индивидуальной инициативе.

7. Развивается по многим направлениям.

*Организация, ориентированная на рынок* – характеризуется группированием всех ее частей вокруг рынка. По характеру взаимодействия с внешней средой это органический тип. По характеру взаимодействия частей организации – это либо развитая дивизионная, либо реальная матричная структура. По характеру взаимодействия с человеком – это индивидуалистская организация.

Структура рыночно ориентированной организации:

1. Связи формируются под воздействием отношений организации с потребителем, а не между функциями.

2. Вместо жесткой иерархии – автономные группы со статусом центра прибыли.

3. У руководства только ключевые функции: исследование, кадры, финансы.

4. Система сквозного планирования и доведение всей информации до каждого работника.

5. Решения максимально приближены к потребителю – уровень автономных групп.

## **Тема 6. Управление процессами, связанными с личностью**

### **6.1 Управление процессом адаптации человека и организации**

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать заслуженное вознаграждение.

*Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места*

1) первый подход исходит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия:

- человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации;

этот подход является традиционным и наиболее распространенным в современной практике менеджмента;

2) при втором подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей:

- работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и его претензиям на определенное место в организации;

- этот подход также имеет практическую реализацию, преимущественно в рамках японского типа управления;

- несмотря на повышенную сложность реализации, в последнее время в мировой практике менеджмента наблюдается тенденция к расширению использования этого подхода (если и не полностью, то ряда его идей и элементов практического осуществления).

Выбор одного из этих двух подходов является предметом стратегического решения, так как он задает основы стратегии управления человеческим потенциалом организации.

Очевидно, что восприятие и оценка своего опыта, а также процесс адаптации к условиям и требованиям организационного окружения во многом носят индивидуальный характер. В одной и той же среде люди ведут себя по-разному.

У человека по существу имеется *две степени свободы в построении своего поведения в организации:*

1) с одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения;

2) с другой - он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию.

В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие основы поведения, может быть выделено *четыре предельных типа поведения человека в организации:*

1) первый тип: полностью принимаются ценности и нормы поведения.

2) второй тип: человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации;

3) третий тип: человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения

4) четвертый тип: индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации.

*Факторы формирования индивидуальности*

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов:

1) первую группу составляют наследственность и физиологические особенности человека:

- наследственность сохраняет и передает внешние черты человека, может нести в себе и некоторые поведенческие черты;

- физиология человека говорит о том, что в людях очень много общего, определяющего их поведение. В частности, одинаковым для всех является общий синдром адаптации, отражающий физиологическую реакцию на раздражение;

2) вторую группу факторов, формирующих индивидуальность человека, составляют факторы, проистекающие из окружения человека:

- во-первых, сильное влияние на индивидуальность человека оказывает культура, в которой он формируется. Человек получает от общества нормы поведения, усваивает под влиянием культуры определенные ценности и верования;

- во-вторых, индивидуальность человека сильно определяется семьей, в которой он воспитывался. В семье дети усваивают определенные поведенческие стереотипы, вырабатываются их жизненные установки, отношение к труду, людям, своим обязанностям и т.п.;

- в-третьих, на индивидуальность человека оказывает сильное влияние принадлежность к определенным группам и организациям. У человека вырабатываются определенная идентификация, задающая для него некий тип индивида, с которым он себя олицетворяет, а также устойчивые формы поведения и, в частности, типы реакции на воздействие со стороны окружения;

- в-четвертых, формирование индивидуальности происходит под влиянием жизненного опыта, отдельных обстоятельств, случайных событий и т.п. Иногда именно эта группа факторов может приводить к существенному изменению индивидуальности человека;

3) третью группу факторов, влияющих на формирование индивидуальности человека, составляют черты и особенности характера человека, его индивидуальность, которая оказывает влияние на свое собственное формирование и развитие.

Среди индивидуальных особенностей личности, которые ярко характеризуют поведение человека, особое место принадлежит темпераменту.

*Под темпераментом* следует понимать природные особенности поведения, типичные для данного человека и проявляющиеся в динамике, тоне и уравновешенности реакций на жизненные воздействия.

Среди наиболее часто встречающихся *типов темпераментов* в зависимости от сочетания таких свойств нервной системы, как сила, подвижность и уравновешенность, практический интерес представляют *шесть его разновидностей*:

- сильный сангвиник (уравновешенность, сила, подвижность);
- подвижный холерик (неуравновешенность, сила, подвижность);
- неуравновешенный холерик (неуравновешенность, слабость, подвижность);
- слабый меланхолик (неуравновешенность, слабость, инертность);
- инертный меланхолик (уравновешенность, слабость, инертность);
- уравновешенный флегматик (уравновешенность, сила, инертность)

Для анализа служебной деятельности менеджера представляют интерес обобщенные характеристики приведенных выше типов темпераментов:

1) *менеджеру с сангвиническим темпераментом* присущи следующие положительные качества:

- целеустремленность и настойчивость, умение действовать в сложных условиях;



- гибкость ума и сосредоточенность внимания;
- высокая продуктивность, оптимизм и склонность к юмору;
- общительность и коллективизм;
- стремление к лидерству, духовному обогащению и самовоспитанию.

Могут проявиться такие отрицательные качества, как формальное отношение к своим обязанностям при потере интереса к работе, упрямство и раздражительность в ответ на критику;

2) *менеджеру с холерическим темпераментом* присущи следующие качества:

- быстрота реакции, подвижность и энергичность;
- стремление к лидерству (быть впереди);
- умелое руководство подчиненными;
- общительность, чувствительность к общественному мнению и оценкам подчиненных;
- смелость, самоотверженность и рискованность в сложных условиях.

Могут проявиться такие отрицательные качества, как неуравновешенность и несдержанность, грубость и бестактность, самонадеянность и зазнайство. Легко меняет друзей, открыто высмеивает недостатки слабых, злопамятен, мстителен. Настроение неустойчиво, чувства меняются быстро, может быть источником конфликтов в коллективе;

3) *менеджер с неуравновешенным холерическим темпераментом* обладает высокой чувствительностью и подвижностью психических процессов, быстрым восприятием указаний, умением выдвинуть хорошую идею, провести диспут. В спокойной обстановке хорошо справляется с обязанностями руководителя младшего звена, находится в постоянной готовности к действиям.

Недостатки: вспыльчивость, неуравновешенность, склонность к необдуманному поступкам, придиричивость и предвзятость. Испытывает неуверенность и даже страх перед старшим начальником, среди подчиненных авторитетом не пользуется, конфликтует с другими менеджерами;

4) *менеджера со слабым меланхолическим темпераментом* отличают:

- добросовестность, усердие и старание;
- исполнительность, повышенное чувство ответственности, принципиальность, справедливость, отзывчивость и самокритичность;
- душевность и доброта (его называют добрым и хорошим товарищем, душой коллектива).

Недостатки: быстрая утомляемость, нерешительность, замкнутость, подверженность чужому влиянию, пессимизм и упрямство.

5) *менеджерам с инертным меланхолическим темпераментом* присущи:

- усердие и аккуратность при выполнении привычных обязанностей, ровное настроение;
- скромность, тактичность, самокритичность, не конфликтность и постоянство в дружбе (с подчиненными поддерживает деловые отношения,

редко спорит, в конфликтах участия не принимает, тщательно анализирует свою деятельность).

Недостатки: серьезные затруднения в переключении с одного вида деятельности на другой, неуверенность действий в сложной обстановке, заторможенность реакций и пассивность в учебе, безразличие и лень.

б) *менеджеру с флегматическим темпераментом* свойственны:

- надежность в службе и работе, уверенность и самообладание, упорство и настойчивость, терпение и авторитетность среди подчиненных
- желание оказать помощь, постоянство в дружбе;
- бесстрашие в сложных условиях;
- не конфликтность, стремление до конца выполнить намеченное.

Недостатки: с трудом овладевает новыми знаниями и навыками, не умеет быстро реагировать на распоряжения, пассивен в общественной работе, бывает ленив и инертен, не способен одновременно решать несколько задач.

*Характер личности*

У каждого человека черты и качества соединены по-разному. Индивидуальное сочетание психологических черт личности представляет собой характер.

*Характер* – это своеобразие склада психической деятельности, проявляющееся в особенностях социального поведения личности в первую очередь в отношениях к людям, делу, к самому себе.

Характер формируется в процессе познания окружающего мира и практической деятельности. Его основа складывается постепенно, укрепляется в процессе жизни и становится типичной для данного человека.

Некоторые сдвиги в характере наблюдаются при старении организма, продолжительной болезни и других изменениях в психике.

Каждый характер индивидуален, но, несмотря на это, можно дать *некоторые общие оценки*:

1) по содержанию осуществляется указанием на особенности отношений человека к себе, другим людям, труду, окружающему (это основная оценка);

2) по силе. Сильными называют характеры тех людей, чьи поступки, поведение соответствуют их знаниям и убеждениям. Это надежный человек, если знать его взгляды и убеждения, то можно предвидеть, как он поступит в той или иной ситуации;

3) по свойственным характеру чертам:

- волевые черты (самостоятельность, самообладание, непреклонность, твердость, упорство);

эмоциональные черты (уравновешенность, порывистость, страстность, впечатлительность);

- интеллектуальные черты (глубокомыслие, сообразительность, находчивость и др.)

Характер, отражая жизнь, в свою очередь влияет на образ жизни и имеет большое значение не только для самой личности, но и для общества.

*Способности* – это совокупность таких психических особенностей человека, которые позволяют ему успешно овладевать и заниматься одним

или несколькими видами деятельности и постоянно совершенствоваться в них.

Все способности человека можно классифицировать, исходя из внутренней структуры:

1) первая группа способностей имеет биологическую основу, где различаются:

- элементарные способности, связанные с особенностями протекания первичных познавательных процессов (ощущение, восприятие, память, внимание);

- сложные способности, связанные с особенностями таких форм психического отражения, как мышление, представление, воображение (например, способность быстро анализировать обстановку и принимать оптимальные решения);

- «демонические», связанные с физиологическими особенностями организма человека;

2) вторая группа базируется на социальной основе и подразделяется:

- на общие способности, которыми в той или иной степени наделены все люди. Это способности к видам деятельности, общению;

- специальные (профессиональные) способности, дающие возможность достичь высоких результатов в определенной деятельности;

- частные способности - это способности человека в не основном для него виде деятельности.

Связующим звеном между способностями первой и второй группы является особый вид способностей – творческие.

*Творчество* – это деятельность, порождающая нечто новое, никогда ранее не существовавшее.

В зависимости от сложности, многообразности и общественной значимости деятельности различают *три уровня развития способностей*:

1) одаренность - благоприятное сочетание способностей обеих групп, позволяющих человеку успешно заниматься несколькими видами деятельности;

2) талант – совокупность способностей, которые позволяют получать продукт деятельности, отличающийся оригинальностью и новизной, высоким совершенством и общественной значимостью;

3) гениальность – высшая степень одаренности, позволяющая человеку достичь общественно значимых, имеющих революционное значение результатов.

## **6.2 Управление группой**

Идеальная группа обладает открытостью вовнутрь и вовне, гибкостью, адекватным подходом к принятию новых членов, творческим подходом к ролям и нормам, сбалансированностью целей группы с целями организации и бережным отношением к каждому своему члену.

*Основные характеристики идеальной группы:*

- осознание общей ответственности;

- инициативность членов группы;
- адекватная реакция на изменение внешних условий.

Если в организации существует несколько групп, то они вместе с групповыми взаимосвязями формируют групповую структуру фирмы.

При успешном управлении возникает мультиплексный эффект:

- группа работает лучше самого квалифицированного работника;
- хорошо управляемая группа работает во много раз лучше, чем не управляемая руководителем.

Для эффективного управления группой большое значение имеют следующие *основные факторы*:

а) структурные:

- величина группы, членство в группе;
- коммуникации в группе и организации;

б) независимые:

- физическое расположение группы;
- взаимосвязь с другими группами;

в) переменные:

- характер задачи, стоящей перед группой;
- степень сложности задачи;
- условия решения задачи;

г) мотивационные:

- мотивации членов группы;
- групповая мотивация;
- состояние окружающей группу среды (атмосфера в коллективе);

д) промежуточные:

- стиль руководства;
- взаимоотношения между членами группы, а также всеми работниками организации и группой;
- распределение ролей и обязанностей;
- организационный климат;
- процесс принятия решений в организации.

Количественная сторона взаимодействия группы и руководителя выражается в системе оплаты труда, материальных поощрениях и льготах.

Согласно модели процесса эффективного управления группой факторы групп а-г через факторы-инструменты группы д влияют на эффективность работы группы (оптимальное решение поставленных задач с высокой производительностью труда) и ее существование (удовлетворенность членов группы) при соблюдении ряда условий:

- у группы должны быть четко сформулированные цели, сбалансированные с целями членов группы и организации в целом;
- балансирование целей осуществляется руководителем в ходе открытого коллективного обсуждения проблемы или задачи;
- необходимость определенной ответственности за результаты следует из коллективного способа принятия решения;

- при взаимодействии с группой руководитель должен всячески избегать соперничества между ее членами, так же как и соперничества между группами. Это может снизить эффективность коммуникаций, качество выполняемой работы и разрушить мультиплексный эффект.

*Характеристики группы* можно разделить на *основные и ситуационные*.

1. *Основные характеристики* зависят от группы, определяются характером взаимоотношений и взаимодействий работающих в ней сотрудников. Они формируются в процессе развития группы.

- *Структура группы* — это схема взаимоотношений в группе между ее членами в зависимости от занимаемой должности. Члены группы определяют престиж каждой должности, ее статус и значение в группе.

- *Статус* — положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус).

- *Роли*. Каждый член группы выполняет в ней различные роли. Роли — определенный набор действий, поведение индивида, определяющееся работой.

- *Нормы* — общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими.

- *Лидерство* — способность оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение целей организации.

- *Групповые процессы* — процессы, организующие деятельность группы. К ним, например, относят взаимодействие членов группы при выполнении определенной задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, социальную поддержку.

- *Конфликтность* — различия во мнениях членов группы, которые могут привести к внутригрупповым спорам и даже к конфликту.

2. *Ситуационные характеристики* зависят от условий функционирования групп, определяемых организацией. Они оказывают значительное влияние на работу групп и могут либо способствовать ее улучшению, развитию группового и межгруппового сотрудничества, либо тормозить эти процессы.

- *Размер группы*. Исследования показывают, что наиболее эффективны группы, состоящие из 5-7 человек. С увеличением размера группы усложняется общение между ее членами, труднее достигается согласие в деятельности при выполнении задач, отдельным членам групп не уделяется достаточно времени, они испытывают затруднения, робость в высказывании собственного мнения перед другими. В группах из 2-3 человек возникает напряженность между ее членами, они обеспокоены слишком очевидной персональной ответственностью за принимаемые решения.

- *Пространственное расположение*. Характеризует размещение людей во время работы по отношению друг к другу: сидят лицом или спиной друг к другу. Важны три характеристики пространственного расположения человека в процессе работы, влияющие на взаимоотношения между

человеком и группой: наличие постоянного места или территории; личное пространство, в котором находится только данный человек; взаимное расположение рабочих мест.

- *Задачи, решаемые группой.* Их содержание определяет специфику работы группы и организацию группового процесса. Особенно важно определить частоту и качество взаимодействий членов группы в процессе решения задачи в зависимости от ее сложности.

- Система вознаграждений должна иметь ценность для членов группы, вознаграждение должно восприниматься как заслуженное и побуждать к выполнению общих задач.

### **6.3 Управление конфликтами**

*Конфликт* - это несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и(или) группами людей.

В процессе конфликта одна сторона пытается отстаивать свою точку зрения, свои позиции и мешает это делать другой стороне.

#### *Классификация конфликтов*

1 *Внутриличностный конфликт* занимает в этой классификации особое место, поскольку здесь отсутствуют другие субъекты. Такой конфликт может возникать в силу противоречий различных ролей менеджера, выполняемых им функций, содержания его труда, мотивации и психологического микроклимата в коллективе. Например, работник заинтересован в увеличении заработной платы, охране труда, выплате социальных пособий. Если он является и акционером, то стремится к росту прибыли, дивидендов, стоимости акции, в том числе и за счет снижения текущих расходов.

2 *В межличностных конфликтах* стороны могут быть представлены двумя индивидуумами либо группой и индивидом, либо двумя подгруппами одной группы (внутригрупповой).

3. Наиболее масштабными являются *внутриорганизационные конфликты*. Их частным случаем может стать конфликт, где стороны представлены двумя группами данной организации.

Конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт); между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт) и смешанные, в которых представлены и те и другие.

Исходя из временных параметров, конфликты делятся на кратковременные (чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются); затяжные (связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами, или с объективными трудностями).

По характеру последствий конфликта, его воздействию на эффективность деятельности организации различают функциональные (конструктивные) и дисфункциональные последствия.

Функциональными являются последствия разрешения конфликта, приводящие к повышению эффективности деятельности организации.

*Дисфункциональные* последствия конфликта оказывают негативное (дисфункциональное) воздействие на организацию. Такие последствия могут выражаться в снижении степени удовлетворенности работой, ухудшении отношений внутри групп и между группами.

*Способы управления конфликтами*

Управление конфликтами включает использование функционального и ослабление негативного воздействия на организацию дисфункциональных конфликтов.

Основная сторона управления конфликтами связана с их оценкой и применением определенных методов управления конфликтами. В зависимости от их характера различают структурные и межличностные методы.

- *Структурные методы включают изменения.* Организации используют эти методы для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Цель использования этих методов - снижение остроты конфликта. Структурные методы включают следующее.

1. Разведение конфликтующих сторон путем разделения используемых ресурсов или организационной структуры, когда, например, комплексный отдел разделяется на два самостоятельных подразделения.

2. Интеграция сторон конфликта, которая может выражаться в создании новой комплексной структуры, работники которой имеют общие цели, либо интеграционного механизма. Здесь, например, конфликтующие стороны имеют общего куратора.

3. Создание определенного запаса в работе взаимосвязанных подразделений (запас сырья, комплектующих), обеспечение пропорциональности и сбалансированности производства.

4. Учет соотношения целей субъектов различных уровней. Например, на станочном участке работа включает изготовление деталей, подготовку инструмента, обеспечение заготовками, уборку рабочих мест. Цель работника - увеличение заработка. Однако, если оплата труда индивидуальная, то сотрудник не заботится о создании условий для работы следующей смены. Иное дело - при создании сквозных бригад.

5. Разъяснение требований к работе, характеристика содержания и формы представления результатов.

6. Использование руководителем власти, в том числе основанной на принуждении (издание приказа).

7. Обоснование системы вознаграждения, ориентирующей все подразделения организации на достижение конечных результатов.

- *Межличностные методы разрешения конфликтов* основываются на анализе двух переменных - интереса к себе и интереса к другим членам организации. При качественной оценке "силы" этих переменных (низкая и высокая) возможны следующие стили взаимодействия.

1. Низкая степень интересов к себе и другим - уход от конфликта (избегание, отклонение). Конфликт не получает разрешения, что означает проигрыш обеих сторон.

2. Низкая степень интереса к себе и высокая к интересам другой стороны приводит к проигрышу для первой и для второй сторон. Сглаживание, уступчивость

3. Высокая степень интереса к себе и низкая к интересам другой стороны - принуждение второй стороны. Первая сторона достигает выигрыша при проигрыше другой стороны.

4. Высокая степень интереса к другим и к себе приводит к разрешению конфликта через сотрудничество и выигрышу двух сторон. Решение проблемы.

5. При средней степени интереса к себе и другим возможно разрешение конфликта через достижение компромисса. Это означает непроигрыш двух сторон.

#### **6.4 Управление изменениями**

*Под изменениями понимается* перевод какой-либо системы из одного состояния в другое. Так, если в качестве системы рассматривать организацию (фирму, предприятие, корпорацию), то специалисты говорят об организационных изменениях.

*Природа организационных изменений* – это ожидание перемены ситуаций, вопросы, касающиеся всей организации. С одной стороны, любая попытка изменить результативность требует реорганизации, а с другой стороны, любая реорганизация приводит к повышению тревожности коллектива, а следовательно, и к нарушению системности и слаженности его действий.

Изменения внешней среды, целей, задач, стратегий обуславливают необходимость проведения следующих организационных изменений:

- в кадровой политике фирмы (найм, отбор, пере-мещение, сокращение, переквалификация персонала);
- в структуре управления организацией;
- во взаимодействии подразделений;
- в технологиях трудовых процессов;
- в трудовых отношениях фирмы (стимулирование и мотивация труда, система кадровой ротации, участие персонала в управлении организацией);
- в методах управления.

*Причины сопротивления преобразованиям* условно можно разделить на несколько групп. К первой группе необходимо причислить экономические причины, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников. К ним можно отнести страх перед перспективой безработицы, сокращением рабочего дня, интенсификацией труда, лишением льгот и привилегий. Экономические потери могут быть также обусловлены высокими затратами времени и средств в связи с проведением самих преобразований.

*Другой группой причин, вызывающих сопротивление людей преобразованиям, являются организационные причины.* В данном случае можно упомянуть нежелание менять сложившуюся систему отношений,



нарушать существующую расстановку сил; опасение за будущую карьеру, судьбу неформальной организации.

*К третьей группе* можно отнести личностные причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Здесь может идти речь о силе привычки, инертности, страхе перед новым, неизведанным. Большинству людей вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий. В процессе перемен неизбежно возникает угроза должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению в глазах руководства и коллег. Наконец, личное сопротивление может основываться на осознании своей некомпетентности; неверии в собственные силы, способность освоить новые виды деятельности; нежелании преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно думать и работать.

Наконец, выделяется большая группа социально-политических причин, характерных не только для отдельных членов организации и их групп, но и всего коллектива в целом. К ним можно отнести такие факторы, как отсутствие у людей убежденности в необходимости преобразований, во многом обусловленное недостаточной информированностью об их целях, методах, ожидаемых выгодах и возможных потерях.

*Усилению сопротивления способствуют такие обстоятельства*, как стабильность коммерческих результатов, позволявшая долгое время «почивать на лаврах», закостенелость, рутинность, недостаточная квалификация и высокая текучесть кадров, нездоровая внутренняя атмосфера, господство авторитарных методов руководства.

Сопротивление персонала возникает всегда, когда кто-то пытается изменить привычный уклад. Почти 70% абсолютно верных стратегий развития организаций из-за этого не воплощаются в жизнь. В действительности работники оказывают сопротивление вовсе не техническим, а социальным изменениям в человеческих взаимоотношениях, которыми обычно сопровождаются технические изменения. Технический аспект изменений заключается в заметной модификации характера работы. Социальный аспект изменений – это их влияние на существующие в организации взаимоотношения и мнение сотрудников на этот счет.

Люди, испытавшие на себе массу ненужных изменений (например, частых, но бесполезных реорганизаций) или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными.

Причины неудач часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными (например, плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения). В таких случаях сопротивление изменениям является лишь симптомом, причину которого следует обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению переменам и способности приспосабливаться к ним.

К сожалению, хотя это и не удивительно, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех и сопротивляются. Это может касаться

отдельных людей (как рабочих, так и руководителей), групп, организаций и даже целых человеческих сообществ.

Строго говоря, преобразования, особенно имеющие стратегический характер, всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, саботаж тех или иных мероприятий, связанных с внедрением новшеств, а следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв.

Правда, поскольку большинство организаций имеет несколько «силовых центров», причем расположенных на различных уровнях управленческой иерархии и обладающих различными интересами, степень, направленность и активность сопротивления в разных частях организации будут неодинаковыми.

Исследователи выделяют *три основных стратегии предприятий по отношению к инновациям*:

1. Оборонительная. Организации, придерживающиеся данной стратегии, не стремятся или не имеют возможности проводить инновационные разработки. Они в большей мере ориентированы на то, чтобы перенять опыт и достижения других.

2. Активно-наступательная. Означает постановку цели стать первым, ведущим предприятием в этой отрасли или на определенном участке.

3. Умеренно-наступательная. Является позицией второго самого лучшего производителя. Основная цель этой стратегии – обезопасить себя от риска, которому подвергаются первые производители, ставшие на путь нововведений, но в то же время не опаздывать и стремиться не отставать от тех, кто уже ввел новшества.

В интересах выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия, повышения устойчивости и адаптационной способности в удовлетворении потребительского спроса, преодоления отставания в развитии техники и технологии, обеспечения высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, сложившейся системе связей и отношений. В зависимости от конкретных обстоятельств эти изменения могут быть частичными, касающимися отдельных служб и организации определенных видов деятельности, или радикальными, когда под влиянием бурного и даже скачкообразного развития окружающей рыночной обстановки и условий конкуренции требуется глубокая и многосторонняя реорганизация.

Разработка стратегии и последовательное осуществление организационных изменений сами по себе являются предметом самостоятельного исследования, анализа, прогнозирования и программно-целевого управления. Обобщение накопленных методических подходов и опыта проводимых реорганизаций дает возможность в концентрированной форме представить

масштаб и охватываемый круг работ (намечаемые меры), этапы их осуществления, используемые критерии оценки результатов.

Важно подчеркнуть, что организационные изменения предприятия не могут проводиться одномоментно, внезапно, без глубокой и всесторонней предварительной работы специалистов разного профиля на основе заранее разрабатываемых программ и комплекса обоснованных мер. Данный вид работы должен предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовленных изменений. Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта.

*Методика организационных изменений* в соответствии с моделью Л. Грейнера включает следующее:

1. Проводится анализ внешней среды и мер влияния внешних и внутренних факторов.
2. С помощью независимых экспертов и консультантов концентрируется внимание руководства на новых целях, задачах, проблемах; проводится сбор информации и ее аналитическая обработка.
3. Осуществляются диагностика организации (сбор информации, социологические опросы) и разработка возможных сценариев развития ситуации.
4. Вырабатывается единое решение руководства по сценарию организационных изменений, даются финансовые обязательства и гарантии.
5. Формируется благоприятное общественное мнение (собрания, гласное обсуждение проблем организации, пропаганда), процесс идет сверху вниз.
6. Проводится организационный эксперимент, выявляются трудности и проблемы.
7. Вырабатываются стимулы к изменениям, обеспечивается согласие сотрудников.
8. Работники начинают участвовать в осуществлении перемен, процесс начинает идти снизу вверх.

Рассмотрим *этапы осуществления процесса изменений*.

*Этап первый – подготовка.* Основополагающее значение для успешной реализации всей программы организационных изменений и обеспечения на практике ее эффективности имеют мобилизация, организация и создание заинтересованности работников, которые будут ее осуществлять. Результатами работ на данном этапе должны стать разработка для всей организации своеобразного «мандата на реорганизацию», включающего организационную структуру, состав и положение о группе, которая будет непосредственно заниматься перестройкой; план намечаемых мер и действий.

*Этап второй – сбор информации и определение проблем.* Задача данного этапа – выявление продуктов и услуг, ориентированных на потребителя. С этой целью выявляются клиенты, их долгосрочные и текущие потребности;

определяются мероприятия, необходимые для успешного выполнения поставленной цели; намечаются виды деятельности. Составляются действующие и перспективные структурные схемы организации, уточняются требуемые ресурсы, объемы и периодичность выпуска продукции и оказания услуг; проводится систематизация процессов организационных изменений.

*Этап третий – выработка общего и полного понимания решаемых проблем.* Целью этого этапа является разработка такого видения проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Указанный этап позволяет выявить организационные проблемы текущего процесса, информационные потоки. Планируются мероприятия текущего процесса, задачи и возможности по его улучшению, согласовываются намечаемые изменения.

*Этап четвертый – организационно-техническое проектирование.* Цель этого этапа – дать техническую характеристику процесса организационных изменений. Дается описание технологии, стандартов, процедур, систем и видов контроля, используемых в процессе организационных изменений. Одновременно с социальным конструированием создаются модели взаимодействия социальных и технических элементов. На данном этапе составляются предварительные планы систем и процедур развития, программного обеспечения и обслуживания, перевооружения производственных мощностей.

*Этап пятый – социальное проектирование.* Целью данного этапа является выявление социальных аспектов процесса организационных изменений. На этапе социального проектирования производится описание компании, кадрового состава, характера работ, карьеры, стимулов, используемых в период организационных изменений; создается план взаимодействия социальных и технических элементов. Наряду с этим составляются предварительные планы по найму работников, обучению и образованию, новой расстановке персонала.

*Этап шестой – преобразования.* Цель данного этапа – разработка экспериментальной версии и законченного производственного реорганизационного проекта. Некоторые задачи этого этапа могут повторяться.

*Эффективность организационных изменений измеряется с помощью следующих критериев эффективности:*

- производства (прибыль, объем продаж, доля рынка и т. п.);
- производительности (уровень отдачи на капитал, единица стоимости, отходы и потери, простои, время);
- удовлетворения (четкие линии распределения ответственности, подчиненности, участие в принятии решений, уровень заработной платы и т. п.);
- адаптивности (способность руководителя чувствовать изменения во внутренней и внешней среде организации);
- развития (способность организации выживать в длительной перспективе).

## **Тема 7. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

### **7.1. Коммуникации в организации: понятие, виды, значение.**

*Коммуникации* – обмен информацией между двумя или более субъектами (отдельные личности, группы, подразделения).

Цели коммуникаций:

- обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий.

регулирование и рационализация информационных потоков.

*Элементами коммуникационного процесса* являются:

- отправитель – субъект, передающий информацию;
- сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал – средство передачи информации;
- получатель – субъект, которому предназначена информация, и которое ее интерпретирует.

*Этапы коммуникационного процесса:*

1. Появление идеи, получение информации;
2. Кодирование – трансформирование предназначенного для передачи сообщения в послание или сигнал, который может быть передан (определенная форма – речь, текст, рисунок, таблица, график, поступок);
3. Передача сообщений;
4. Декодирование (раскодирование): восприятие (что получил) послания получателем + интерпретация (как понял) + оценка (что и как принял).

**Классификация коммуникаций**

1. Внешние – обмен информацией с внешней средой (посредники, конкуренты, потребители, государственные органы, общество.)

2. Внутренние – организационные коммуникации (вербальные, невербальные).

2.1. Формальные – определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации, осуществляются по формальным каналам.

2.1.1. Вертикальные – информация перемещается с одного уровня иерархии на другой (восходящие, нисходящие)

2.1.2. Горизонтальные – между различными подразделениями для координации деятельности различных подразделений;

2.2. Неформальные – установленная система личных отношений между работниками организации (доступ к дополнительной информации), сокращения, изменения в структуре организации, перемещения и повышения, утечка информации.

3. Вербальные (устные, письменные)

4. Невербальные (язык телодвижений, параметры речи)

С точки зрения передачи информации коммуникации оказываются тем более эффективными, чем ближе по смыслу посланное и принятое сообщения.

*Информация* – это сведения о предметах, процессах и явлениях окружающего мира, передаваемые людьми устно, письменно или иным способом (например, с помощью условных сигналов, технических средств и т. д.).

*Значение информации для управления организацией* определяется:

*Во-первых*, тем, что она является важнейшим особым ресурсом менеджера.

*Во-вторых*, информация выступает как основа процесса управления. Посредством различных операций с информацией осуществляются циклически повторяющиеся стадии процесса управления. С ее помощью осуществляются взаимосвязи между субъектом и объектом управления, а также внутри субъекта управления. Информация передается по каналам прямой и обратной связи, соединяя тем самым субъект и объект управления.

*В-третьих*, информация выступает как основа коммуникаций в системе управления. С помощью информации осуществляются коммуникации предприятия с внешней средой: потребителями, поставщиками, конкурентами, профсоюзами, государственными органами.

*В-четвертых*, информация является предметом управленческого труда. На основе исходной информации путем циклически повторяющихся стадий управленческого процесса органы управления принимают управленческие решения, организуют и контролируют их исполнение. Последние также имеют информационную природу и с этой точки зрения представляют собой производственную информацию.

*Информация управленческая* – определенные новые сведения, совокупность некоторых данных, знания о фактах, событиях или состоянии управляемого объекта, которые используются в процессе управления или побуждают к некоторым действиям для достижения поставленных целей.

Для управленческого персонала предприятия информация является предметом, средством и результатом труда.

Управленческая информация обладает следующими основными свойствами:

1. Всегда передается посредством сигнала – носителя информации.
2. Всегда имеет количественные и качественные параметры.
3. Не исчезает в процессе ее использования, но может использоваться многократно.
4. Способна накапливаться беспредельно.
5. Имеет ценность и полезность, что определяется своевременностью, затратами на ее получение, степенью использования и результативностью.

*Коммуникационные сети и стили.*

*Коммуникационная сеть* - это соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами; она концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания, и влияет на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Руководитель должен соединить информационными потоками много разных людей внутри и вне организации. Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровню индивидами или частями организации: между заместителями; между начальниками отделов; между подчиненными. Диагональные связи - это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации.

Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда, коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности. В сетях типа "*кружок*" члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа "*колесо*", представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре "*колеса*", имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Оно получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа "*У*". Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа "*цепочки*", в которых появляются горизонтальные связи - элемент децентрализации. "*Всеканалные*" сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации.

*Коммуникационный стиль* – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, также как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость по отношению к другим и адекватность обратной связи.

*Открытие себя.* Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль.

*Реализация себя.* Характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

*Замыкание в себе.* Характеризуется одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим себя познать. Этот стиль часто используют "интраверты", люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

*Защитить себя.* Характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества с другими.

*Торговаться за себя.* Характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

## **7.2 Влияние и власть**

Власть, возникающая на основе того, что принимается людьми, с чем они согласны и считают правильным, называется *авторитетом*.

Выделяют три *формы авторитета*: формальный (должностной), моральный и функциональный.

*Формальный авторитет* обусловлен набором властных полномочий и прав, которые дает руководителю занимаемая должность. Исследованиями установлено, что формальный авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния на подчиненных.



*Функциональный авторитет* человека формируется на основе его знаний, умений, деловых качеств, опыта и таланта, отношения к людям и своей профессиональной деятельности.

*Моральный авторитет* складывается на основе нравственных качеств индивида -- обязательности, порядочности, ответственности за свои действия.

Последние две формы имеют психологическую основу. Их нельзя навязать, они самостоятельно формируются по отношению к носителю авторитета в сознании других людей. Моральный и функциональный авторитет может заслужить любой человек, и это дает ему определенную личную власть над людьми.

Руководитель является носителем всех трех форм авторитета. Низкий функциональный авторитет приводит к ослаблению или потере влияния на подчиненных. Совокупность же всех трех форм способствует максимизации этого влияния.

*Доверие*-- это внутреннее согласие с носителем авторитета и готовность действовать в соответствии с его установками, что означает признание необходимости, правильности и результативности его действий.

Доверие дает более сильную власть, чем авторитет. Облеченный им руководитель способен максимально реализовывать власть и добиться лидерства.

*Авторитет и доверие лежат в основе сильной власти.*

### **7.3. Лидерство и стиль руководства**

*Лидерство* – это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Выделяют следующие типы лидерства:

- *Формальное лидерство* – процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности.

- *Неформальное лидерство* – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

Каждому руководителю соответствует свой стиль руководства.

*Стиль руководства* – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

Существуют различные *подходы к лидерству*:

1. *Подход к лидерству с позиции личных качеств* - предполагает, что только наличие определенных черт у человека может превратить его в эффективного лидера. В 1948 г. Ральф Строгдилл в комплексном исследовании пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- ум и интеллектуальные способности;
- господство и преобладание над другими;
- уверенность в себе;

- активность и энергичность;
- знание дела.

Изучение лидерских качеств руководителя было продолжено. Наиболее интересный результат был получен Уорреном Беннисом. Он изучил деятельность 90 успешных лидеров и выделил 4 группы лидерских качеств: управление вниманием; управление значением; управление доверием; управление собой.

*2. Поведенческий подход к лидерству.* Акцент в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

- три стиля руководства К.Левина ;
- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления (Р. Лайкерта);
- управленческая сетка (решетка) Р.Блейка и Дж.Мутона;

Рассмотрим более подробно стили руководства наиболее часто используемые современными руководителями, а именно три стили руководства К.Левина,. Он определил три лидерских стили: авторитарный, демократический и либеральный .

*Авторитарный стиль* руководства: жесткая требовательность; важен только результат; мотивация, основанная на беспрекословном подчинении; подчиненные не привлекаются к управлению. Авторитарный стиль применим в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

*Демократический стиль*: требовательность в сочетании с доверием; важны результаты и способы достижения; мотивация, основанная на использовании материальных и социально-психологических потребностей; подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению. Демократический стиль применяется при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

*Либеральный стиль*: результаты не важны; мотивация практически отсутствует; создается вид, что подчиненные участвуют в управлении; низкая требовательность. Область применения либерального стиля: высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношениях коллективе с высокой степенью разделения труда практически одинаковой сложности. Это научно-исследовательские, опытно-конструкторские центры и лаборатории, союзы художников. В этих случаях роль руководителя сводится к координации действий подчиненных, в недопущении узких мест или отставания в темпе выполнения работ.

*3. Ситуационный подход к лидерству.* Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства

исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Основные подходы к ситуационному лидерству:

1. Модель ситуационного лидерства Ф.Фидлера;
2. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара;
3. Модель «путь — цель» Т. Митчела и Р. Хауса;
4. Ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона — Яго.

Лидерство предполагает использование власти.

*Власть* — это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Власть — реальная возможность влиять на поведение подчиненных в организации, основанная на имеющихся ресурсах. Власть выражается в самых разнообразных формах.

1. *Власть, основанная на принуждении.* Это воздействие с помощью страха, когда угрожают фундаментальной потребности человеку — жизни или защищенности. Хотя принуждение и может привести к временному смирению подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты — скованность, страх, месть и отчуждение, нежелание эффективно работать. Это, в свою очередь, может вызвать более низкую производительность труда, неудовлетворенность работой и большую текучесть кадров.

2. *Власть, основанная на вознаграждении,* оказывает влияние через положительное воздействие на подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он в обмен на выполнение того, чего хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме: денежной, в виде уступок, одолжений и др.

3. *Законная, или традиционная, власть.* В этом случае исполнитель осознанно верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг — подчиняться им. Тем самым оказывается влияние через традиции. Последнее особенно важно для формальных организаций. Эффективное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть — руководства. В системе, где традиции сильны, исполнитель может переложить ответственность за непринятые действия и решения на руководителя этой системы. Однако власть на традиции — это малоподвижная и консервативная форма формального лидерства.

4. *Власть примера, или эталонная,* построена не на логике, а на харизматических качествах руководителя — лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или подражанием ему. По некоторым мнениям, существуют общие характеристики харизматических личностей: высокая энергетика; внушительная внешность; независимость характера; риторические способности; восхищение своей личностью; достойная и уверенная манера держаться.

5. *Экспертная власть* основана на интеллектуальных и профессиональных возможностях руководителя, которые формируют веру исполнителей в его преимущества.

#### **7.4 Понятие управленческого решения. Виды и методы принятия управленческих решений**

*Управленческое решение* – результат управленческого труда, вывод об осуществлении конкретных действий, закрепленный в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах.

Управленческое решение - важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

Управленческие решения *должны удовлетворять следующим требованиям*: целевая направленность; научная обоснованность; иерархическая субординация; адресность; непротиворечивость; адаптивность; своевременность; реальность; обеспеченность ресурсами.

Классификация управленческих решений представлена в таблице

<i>Признак классификации</i>	<i>Типы управленческих решений</i>
по функциям управления	плановые, организационные, мотивационные
по характеру решения задач	стратегические, оперативные
по функциональным областям	финансовые, кадровые, производственные
по масштабам воздействия	общие, частные, экспериментальные
по числу критериев	однокритериальные, многокритериальные
по направлению действия	внутренние, внешние
по глубине воздействия	одноуровневые, многоуровневые
по способу осуществления	письменные, устные
по способу принятия	на основе суждений, интуитивное, с помощью рациональной процедуры
по количеству участников	индивидуальные, коллегиальные, коллективные

При принятии управленческих решений необходимо учитывать *требования к критериям принятия управленческих решений*:

1. Полная оценка всех экономических последствий принимаемого решения;
2. Соответствие системе целей предприятия;
3. Объективность и доступность исходных данных;
4. Учет специфики решаемой задачи;
5. Понятность и удобство в использовании;
6. Измеримость.

Процесс принятия решения может быть структурирован на определенные этапы.

Этот процесс реализуется путем интерактивного приближения к требуемым результатам.

*Методы принятия управленческих решений*

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

1. Неформальные (эвристические);
2. Коллективные;
3. Количественные.

*1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений.*

Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно. Недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

*2. Коллективные методы принятия решений.*

Предполагают создание временной группы по выработке и принятию решений, состоящей из руководителя, исполнителей и компетентных, коммуникабельных, творчески мыслящих специалистов. К таким методам относятся: "мозговой штурм", или "мозговая атака", метод Дельфы; морфологический метод, метод анализа круга проблем, метод аналогий, метод гирлянд случайностей и ассоциаций, метод "Кингисе", дискуссионное совещание,

*3. Количественные методы принятия решений.* В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки, с помощью ЭВМ и экономико-математических моделей, больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- а) линейное моделирование - используются линейные зависимости;
- б) динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- в) вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;
- г) теорию игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;
- д) имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Необходимо так же отметить, что выделяют и индивидуальные стили принятий управленческих решений.

*Индивидуальные стили принятия решений* предполагают совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям (решения уравновешенного типа; импульсивные решения; инертные решения; рискованные решения; решения осторожного типа).

Практика подготовки, принятия и управления процессами реализации управленческих решений показывает, что *основными причинами низкого качества управленческих решений являются:*

- ◆ чрезмерно большое количество принимаемых управленческих решений, часть из которых, естественно, не выполняется;
- ◆ новые решения не учитывают содержание предыдущих;
- ◆ новые решения дублируют уже принятые;
- ◆ модификация решения при продвижении его по ступеням управления;
- ◆ принятие решений, не имеющих конкретного содержания («обратить внимание», «усилить требование», «принять меры» и т.д.);
- ◆ нарушена процедура согласования решения с его исполнителями;
- ◆ недостаточное ресурсное обеспечение принятых решений;
- ◆ невысокая эффективность системы оценки выполнения решений;
- ◆ слабая мотивация лиц, принимающих решения.

*Для повышения качества управленческих решений рекомендуется придерживаться следующих правил.*

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь понять проблему в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Постарайся посмотреть на проблему с разных точек зрения, даже если некоторые из них кажутся невероятными.
4. Ищите модели (словесные, графики, диаграммы, рисунки и др.).
5. Не останавливайтесь на решении, которое пришло в голову первым.
6. Обязательно используйте мнение экспертов и других людей.

## **Тема 8. Управление рабочим временем**

### **8.1 Основы управления рабочим временем**

*Управление временем или организация времени* (англ. time manage -ment - тайм-менеджмент) - это технология организации эффективного использования времени и повышения эффективности его использования.

*Управление временем* — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.

*В управлении временем можно выделить следующие процессы:* анализ, моделирование стратегий с учетом проведенного анализа, целеполагание: постановка цели или определение ключевого направления развития, определение и формулирование цели. Эти работы хронометрируются, что позволяет в последующем скорректировать время на их разработку и реализацию. Данные хронометража фиксируются в виде «карточек проекта» (запись по параметрам различного характера показателей расходов времени на отдельные задачи) для их дальнейшего применения в процессе любых проектов или программ.

*Рабочее время* - время, затрачиваемое на выполнение работы, или время активного пребывания на работе, посвященное выполнению прямых служебных обязанностей. Реально рабочим временем считается время, отмеченное в таблице, то есть в документе учета времени нахождения на работе.

Для оценки использования рабочего времени используются коэффициенты использования и потерь рабочего времени.

Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени:

$$K_{\text{э}} = (\Phi - P) / \Phi = 1 - P / \Phi, \text{ где}$$

$\Phi$  - фонд рабочего времени, мин;

$P$  – регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые зависят от работников:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{з}} / \Phi, \text{ где}$$

$P_{\text{з}}$  – потери рабочего времени, зависящие от работника, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые обусловлены организационно-техническими причинами и не зависят от работника:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{о}} / \Phi, \text{ где}$$

$P_{\text{о}}$  – потери по организационно-техническим причинам, не зависящие от работников, мин.

Коэффициент затрат рабочего времени на отдых и личные потребности работников:

$$K_{\text{ол}} = O_{\text{л}} / \Phi, \text{ где}$$

$O_{\text{л}}$  – затраты времени работника на личные потребности (обеденный перерыв, производственная гимнастика, гигиена и т.п.), мин.

Аналогично можно проанализировать затраты времени работника на выполнение свойственных ему функций ( $K_{\text{св}}$ ), несвойственных ему функций ( $K_{\text{нсв}}$ ), на выполнение творческих работ ( $K_{\text{т}}$ ), организационно - административной работы ( $K_{\text{оа}}$ ) и т.п.

Руководители всех уровней при неправильном или неумелом распределении времени испытывают цейтнот и даже дефицит времени. На возникновение дефицита времени может повлиять и форс-мажорная ситуация. Дефицит рабочего времени – это нехватка временного ресурса, вызванная неправильной организацией работником своей деятельности, либо неграмотной организацией деятельности руководством, что приводит к спешке, затягиванию выполнения работ, заданий, некачественной работе, потерям в производстве, браку и т.д. и в конечном итоге существенно влияет на эффективность и результаты работы всей организации. Дефицит рабочего времени руководителей и исполнителей, являясь серьезной управленческой проблемой, ведёт к перегрузкам, стрессам, отсутствию порядка в действиях, слабой проработке вопросов.

Одним из методов совершенствования управления временем выступает анализ затрат рабочего времени руководителя организации и руководителей функциональных подразделений. Для выявления причин нехватки времени необходимо периодически проводить инвентаризацию времени за несколько

рабочих дней. Возникающий недостаток времени ослабляет позицию руководителя, снижает эффективность управления.

*Из признаков слабой/плохой организации времени следует выделить:*

- 1) отсутствует четкое расписание работы на текущий день;
- 2) секретарь или помощник не знает распорядка дня своего руководителя, не знает, где он будет находиться в определенный момент рабочего дня;
- 3) отсутствие навыков работы с современными техническими средствами и программным обеспечением;
- 4) из-за чрезмерной занятости руководитель несвоевременно отвечает на деловые письма;
- 5) из-за нехватки времени в течение рабочего дня руководитель вынужден задерживаться на работе и/или завершать работу дома;
- 6) частые телефонные звонки и визиты посетителей не дают сосредоточиться на основной работе;
- 7) руководитель постоянно выполняет работу за своих подчиненных, поскольку ему кажется, что он сделает ее лучше;
- 8) руководитель не знает степень загруженности своих сотрудников;
- 9) большой поток рутинных дел не дает руководителю возможности заниматься основной работой;
- 10) отсутствие автоматизации управленческой работы и должного программного обеспечения;
- 11) работа в условиях постоянной спешки приводит к переутомлению.

*Из наиболее характерных причин дефицита времени следует выделить:*

- 1) бесплановость работы как результат работы не только самого руководителя, но и стиля работы всей организации;
- 2) несоответствие работника занимаемой им должности;
- 3) неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности;
- 4) отсутствие личной миссии работника (что я могу сделать для организации, что могу получить, какими активами располагаю);
- 5) неумение контролировать свои потребности (в мыслях, питании, общении, выражении эмоций). Нет слова «хочу», есть слово «надо»;
- 6) собственное «Я» доминирует над коллективным;
- 7) слабая мотивация труда, приводящая к низкой производительности (зарплата давно не увеличивалась, долгое время нет повышения в должности) и к хроническому недостатку времени.

Планирование рабочего времени руководителя, специалиста и ведущих работников означает подготовку к реализации целей и упорядочение рабочего времени. Из практики вытекает, что при затрате 10 минут на планирование рабочего времени можно ежедневно сэкономить до двух часов. Более того, оперативное ежедневное планирование работы исполнителей позволяет увеличить производительность их труда на 25-30% и сэкономить время руководителя на регулирование процессов из-за непредвиденных нарушений, возникающих в процессе работы: из-за сбоев поставок сырья, перебоев в подаче электроэнергии, дорожных пробок, других транспортных



проблем и непредвиденных факторов. Руководитель осуществляет регулярное (ежедневное) оперативное планирование работы исполнителей путем выдачи им заданий на очередной период (следующий день, неделю, месяц, квартал, год). Причем следует одновременно выдавать основные и дополнительные задания с фиксацией их выдачи. Это позволяет исполнителю в случае невозможности выполнения основного задания немедленно без потери времени перейти к выполнению дополнительного. Это экономит время исполнителя при переходе к другой работе и руководителя, который решает стоящие перед ним задачи, не теряя время на подготовку и выдачу нового задания.

Сегодня широко применяются принципы и правила планирования времени, позволяющие забыть, что такое цейтнот и/или дефицит рабочего времени. Для рационального использования своего времени руководителю необходимо, прежде всего, четко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени. *При планировании следует не забывать правила:*

1) при составлении плана на день оставить 40% времени свободным, т.е. 60% времени отвести на плановые работы, 20 – на непредвиденные, 20% - на спонтанно возникающие (активный самоменеджмент);

2) необходимо постоянно фиксировать затраченное время, отмечая, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате руководитель, имея полное представление о затратах своего времени, может составлять план на будущее;

3) для составления хорошего плана с четким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные;

4) основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность;

5) для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объем задач, с которым руководитель может реально справиться;

6) установить неприемные часы – это время для выполнения чрезвычайно важных заданий, позволяющее работать спокойно без каких-либо помех извне и с переключением телефона на секретаря, сотрудников или воспользоваться автоответчиком;

7) сверхважные дела решать утром;

8) совещания и заседания назначать за час-два до обеденного перерыва или до окончания рабочего дня для оперативного решения проблем и ухода от пустых разговоров;

9) минимизация числа собраний, совещаний и конференций;

10) корпоративный тайм-менеджмент позволяет оптимизировать время всех сотрудников и в конечном итоге способствует повышению эффективности деятельности всей организации;

11) установить приоритеты выполняемых дел по их важности;

12) все что можно делегировать – следует делегировать;

13) учитывать колебания уровня работоспособности.

Основой плана использования времени может служить перспективный план. С учетом этого долгосрочного плана составляют годовой план, который охватывает квартальные планы. Квартальные планы могут быть скоординированы с годовым планом и подразделены на месячные планы. Исходя из этого недельно-суточный план будет наиболее точным планом использования рабочего времени. План на рабочий день представляет собой важнейшую ступеньку в планировании рабочего времени, он постоянно контролируется и корректируется с учетом обстановки.

Сегодня используется несколько систем планирования времени: метод Альп, закон Парето, система ABC, метод Эйзенхауэра.

*Упорядочивание планов дня с помощью метода «Альп»* охватывает пять фаз:

1. Упорядочение заданий;
2. Оценивание продолжительности действий;
3. Резервирование времени (в соотношении 60:40);
4. Принятие решений по приоритетам и перепоручениям;
5. Контроль учета выполненного.

Очередность выполнения дел можно устанавливать с помощью принципа/закона Парето (в соотношении 80:20). Этот принцип позволяет сделать вывод в отношении использования рабочего времени: за первые 20% израсходованного времени достигается 80% результата. Оставшиеся 80% затраченного времени дают лишь 20% общего результата. Иначе, согласно закону Парето, лишь 20% всех дел (рабочего времени) приводят к 80% желаемого результата

*Установление приоритетов с помощью анализа ABC.* Эта технология основана на том, что величина процентов наиболее важных и величина процентов наименее важных дел в сумме остаются неизменными. Все задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью. Анализ ABC базируется на трех закономерностях:

1. Наиболее важные дела составляют 15% общего их количества, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%;
2. Важные задачи составляют 20% общего их количества, значимость их для достижения цели примерно равна 20%;
3. Менее важные (малосущественные) задачи составляют 65% общего их количества, а их значимость равна 15%. (Рис.2.29).

*Для использования ABC анализа необходимо следовать следующим правилам:*

- 1) составить список всех будущих задач;
- 2) систематизировать их по важности и установить очередность;
- 3) пронумеровать эти задачи;
- 4) оценить задачи соответственно по категориям А, В и С;
- 5) задачи категории А (15% общего их количества) решает первый руководитель;
- 6) задачи категории В (20%) подлежат перепоручению;

7) задачи категории С в силу своей малозначимости подлежат обязательному перепоручению (Таб. 2.3).

*Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра.* Этот принцип является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность задачи. Они подразделяются на четыре группы:

- 1) срочные задачи повышенной важности. Их выполняет руководитель;
- 2) срочные задачи средней важности. Руководитель может делегировать их решение другим лицам;
- 3) менее срочные задачи меньшей важности. Руководителю необязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам;
- 4) менее срочные задачи незначительной важности. Руководитель должен перепоручить их решение другим лицам.

Эффективно управлять, планировать и использовать рабочее время позволяют современные электронные системы, деловое программное обеспечение, электронные библиотеки. В частности, для юриста таким мощным подспорьем являются электронные справочно-правовые системы: Гарант, Консультант Плюс. Руководитель, используя деловое программное обеспечение, имеет возможность осуществлять 1) оперативный контроль за бизнес - процессами с мобильного телефона, 2) планирование и управление ежедневными и проектными работами, 3) контроль исполнения сотрудниками правил трудового распорядка, 4) учет использования рабочего времени, 5) оперативные распоряжения и указания, 6) контроль выполнения поручений, 7) отслеживание потоков информации.

Любая задача должна быть выполнена в указанные временные рамки, то есть должны быть определены начало, окончание и затраченное время. К решению этой проблемы можно подходить индивидуально с помощью индивидуального планировщика и компьютерных приложений. Но подавляющее большинство индивидуальных планировщиков не содержат средств анализа и контроля затраченного времени. И следовательно, не являются полноценными средствами управления временем. Сегодня эффективно управлять временем позволяют новые возможности коммуникации с применением компьютерных технологий: электронная почта, обмен мгновенными сообщениями, форумы, доски объявлений, аудио- и видеоконференции. Широко применяются индивидуальные и корпоративные средства планирования времени. Однако использование средств общения и планирования в работе не всегда оказывается эффективным и оправданным с точки зрения управления временем. Основная проблема заключается в отсутствии их интеграции с системами управления документооборотом, деловыми процессами и проектами, учетными системами и главное – человеческий фактор.

Время – это важнейший необратимый ресурс, который приобретает особо важное значение в чрезвычайной ситуации и в период кризиса, тогда из ресурса оно трансформируется в приговор. Стоит упустить момент и может

разразиться катастрофа. Основное правило в такой ситуации: действовать незамедлительно, принимать решения быстро, оставить тщательный анализ ситуации на более благоприятный период.

Важным пунктом в системе планирования работы руководителя является контроль за рациональным использованием рабочего времени, что дает ему возможность выявлять резервы для дальнейшего совершенствования своей работы и рационального использования рабочего времени.

*Для повышения эффективности использования рабочего времени руководителю следует* 1) сформировать рабочие блоки с включением важнейших крупных и/или схожих по характеру заданий; 2) определить время для выполнения заданий; 3) установить и соблюдать приоритет выполнения всех видов работ; 4) выполнять лично только важнейшие и сложные дела и делегировать менее важные; 5) учитывать колебания уровня работоспособности.

Человек не властен над временем. Потраченное впустую оно не подлежит возврату. По тому, как руководитель использует время можно судить об уровне его профессионализма и культуры. При современном уровне коммуникаций, когда даже автомобиль руководителя превращен в офис на колесах, скорость принятия решений, в конечном счете, определяет успех бизнеса. Поэтому время является наиболее значимым личным ресурсом руководителя.

## **8.2 Делегирование, полномочия и ответственность в управлении организацией**

*Полномочия* представляют ограниченное право использовать ресурсы организации или подразделения и определяют, что лицо, занимающее ту или иную должность, может делать.

*Управленческие полномочия* – это совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование.

*Делегирование* - это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, а также ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

Делегирование тесно связано с *ответственностью*, которая представляет собой обязательство:

- во-первых, выполнять стоящие перед должностным лицом задачи;
- во-вторых, отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия.

Ответственность бывает

- *общая* - создание необходимых условий для осуществления деятельности (например, руководитель организует подбор кадров, отдает распоряжения):

- *функциональная* - ответственность связана с выполнением конкретной работы исполнителем.

Важным моментом является то, что *ответственность не может делегироваться без полномочий*.

Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Вместе с тем, пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла.

#### Основные принципы делегирования полномочий

1. *Принцип заинтересованности исполнителя.* Условием для действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность исполнителя в его своевременном и качественном исполнении.

2. *Принцип двойного контроля.* По любому действию должен быть контроль. Действия контролирующих субъектов также должны в свою очередь контролироваться.

3. *Принцип необходимой квалификации.* Выполнение действий должно поручаться такому исполнителю, который обладает квалификацией для его исполнения.

4. *Принцип управления по отклонениям.* Руководитель вышестоящих (над исполнителем) уровней вмешивается в ход работы только при наличии отклонений, не устранимых исполнителем самостоятельно.

5. *Принцип единства источника первичной информации.* Если в разных подсистемах или задачах управления используется один и тот же первичный показатель, то должен быть только один источник первичной информации - один документ, один человек, одна должность, один автоматический прибор и т.д.

6. *Принцип системной увязки решений.* Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам (процедурам) управления и даже по другим подсистемам.

7. *Принцип надежности исполнителей, технических средств, способов хранения информации.* Каждое проектируемое действие должно быть проверено на надежность по исполнителям, по техническим средствам, по способам хранения информации.

Можно выделить причины нежелания руководителя делегировать полномочия: нет доверия подчиненным; боязнь риска принятия решений; опасения за свое положение в организации; отсутствие способности руководить и т.д.

Причины нежелания подчиненных принимать полномочия: критика со стороны руководителя, нет уверенности в себе, нет мотивации к исполнению, загруженность работой.

Ограничениями полномочий являются должностные инструкции и положения о подразделениях.

## **Тема 9. Основы стратегического управления**

### 9.1 Сущность и необходимость стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в 1960—1970-х годах XX в. для того, чтобы выразить отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Он обозначал различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне корпорации в целом. Необходимость такого различия была вызвана изменениями в условиях осуществления бизнеса.

*Такими изменениями являются:*

- 1)возрастание динамизма внешней среды организации;
- 2)появление новых потребностей;
- 3)возрастание конкуренции за ресурсы;
- 4)интернационализация и глобализация бизнеса;
- 5)возрастание роли НТП и нововведений;
- 6)доступность современных технологий;
- 7)развитие информационных сетей, что делает возможным быстрое распространение и получение информации;
- 8)изменение роли человеческих ресурсов в организации.

Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому заключается в переносе центра внимания высшего руководства на внешнюю среду. Это позволяет вовремя реагировать на происходящие изменения.

*В общем виде стратегическое управление* представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся их внешних условиях.

*Стратегическое управление* — область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дают организации конкурентные преимущества.

Организация, осуществляющая стратегическое управление, исходит из следующих основных предпосылок:

- наличие представления о том, чего желательно достичь в будущем;
- основной источник проблем находится вне организации;
- организация должна иметь возможность своевременно распознавать проблемы и использовать для этого соответствующий механизм их решения;
- управленческая реакция на опасности и угрозы должна следовать не после того как они осуществились, используя принцип «тушения пожаров», а до их проявления; центр тяжести управления в организации должен сместиться в сторону действий по их недопущению и минимизации потерь, если избежать опасностей и угроз невозможно;
- потенциал организации должен быть «подстроен» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и своевременной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке товаров и услуг;

- текущее управление есть продолжение, конкретизация стратегического управления; оно должно осуществляться в рамках действующей стратегии организации.

Дефиниция (установление содержания понятия) *стратегического управления* включает в себя следующие определения:

- это вид деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;
- это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;
- это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален и его нельзя применять в любых ситуациях для решения любых задач.

*Во-первых*, стратегическое управление не дает, да и не может дать, точной и детальной картины будущего.

*Во-вторых*, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем.

*В-третьих*, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начался процесс стратегического управления.

*В-четвертых*, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

*В-пятых*, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана.

Таким образом, стратегическое управление — это не четко определенный образ действий и тем более не конкретный план работ. Стратегическое управление — это концепция выживания в определенных условиях. Оно дает более или менее (в зависимости от используемой методологии, располагаемых ресурсов, качества выполнения работ и других факторов) конкретное представление о том, какой должна стать организация в будущем: какой будет ее окружение, какую позицию она займет на рынке, какие приобретет конкурентные преимущества, какие изменения ей предстоят.

## **9.2 Доминантные понятия стратегического управления и их взаимосвязь**

*1 Потенциал организации.* Под потенциалом понимается совокупность возможностей организации по выпуску продукции (оказанию услуг). Возможности организации определяют ресурсы (факторы производства), находящиеся в ее распоряжении.

При этом имеют место множество вариантов объединения различных ресурсов в единое целое, приводящее к огромному разнообразию внутреннего строения организаций и их состояний. Улучшая внутреннее строение, т.е. совершенствуя пропорции и поддерживая сбалансированность видов используемых ресурсов, предприятие увеличивает свои возможности, организованность. *Следовательно, потенциал организации зависит от внутренней среды. Но в настоящее время в значительно большей степени он зависит от внешних условий:* величины потребительского спроса, действий конкурентов, отношений с поставщиками сырья, политической и экономической ситуации в стране, действий правительства и т.д.

На практике не столь редки случаи, когда возможности организации по выпуску определенного товара и услуг достаточно высоки, но товар не находит спроса, а это случается зачастую тогда, когда допущены ошибки в определении целей организации, либо они плохо увязаны по уровням управления или во времени. В итоге потенциал уменьшается. Для выживания в условиях рынка необходимы поиски нового качества и иных пропорций составляющих потенциала. Если этого не произойдет, то организация перестает быть конкурентоспособной.

## 2 Стратегия организации.

*Стратегия фирмы* — система мер, рассчитанная на перспективу и обеспечивающая достижение, намеченных компанией конкретных целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

По форме стратегия — разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде планов, схем, графиков, таблиц, описаний и т.д. По содержанию стратегия — модель действий, инструмент для достижения целей организации.

Главной задачей разработки стратегии любой коммерческой организации является достижение конкурентных преимуществ и плановой рентабельности.

*В общем виде стратегии классифицируют следующим образом:*

- корпоративные, т.е. стратегии, являющиеся общими для организации;
- стратегии по направлениям деятельности организации (стратегии бизнеса). Например, сферой деятельности компании «Нестле» являются не только производство и продажа растворимого кофе, но и гостиничный бизнес, и производство конфет;
- функциональные стратегии (стратегии маркетинга, стратегия сбыта, стратегия исследований, стратегия управления персоналом, финансовая и т.д.).

На разработку стратегии, помимо потенциала организации, влияет ряд факторов, среди которых важнейшими являются миссия и цели организации, состояние рынка, конкурентные преимущества, организационная культура, продукция, компетентность высшего менеджмента и уровень его притязаний.

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы,



формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей. От действующей стратегии зависит реализация потенциала организации; в свою очередь высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий, сделать их более активными, наступательными.

3 Конкурентоспособность организации — это возможность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующей фирмой, способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять конкурентам.

Конкурентоспособность организации определяют ее конкурентные преимущества по сравнению с другими предприятиями, действующими на данном рынке. Конкурентные преимущества определяются множеством факторов. Они охватывают в первую очередь более эффективные виды деятельности, рекламу, высокий уровень менеджмента, хорошие отношения с потребителями и поставщиками. Конкурентная стратегия — синоним деловой стратегии, стратегии делового успеха. Вся деловая стратегия сводится к достижению конкурентных преимуществ, которые фирма должна использовать незамедлительно и стараться пользоваться ими как можно дольше. Это дает возможность упрочить свои позиции на рынке. Отсюда следует, что стратегия — это не абстрактная вещь, а сильная деловая концепция плюс набор реальных действий, что приводит к реальным конкурентным преимуществам.

Конкурентоспособность организации — понятие относительное, т.е. можно выявить только на основе сравнения ряда объектов. Поэтому оценивается не конкурентоспособность организации, а степень конкурентоспособности, которая зависит от объекта сравнения. Меняется объект сравнения — меняется соответственно степень конкурентоспособности. Например, предприятия, производящие некоторые товары (отечественные холодильники, автомобили и др.), могут быть вполне конкурентоспособными на внутреннем рынке и не быть таковыми на внешнем рынке.

*Что делает организацию конкурентоспособной? Во-первых, ресурсы (потенциал) и, во-вторых, умение продуктивно их использовать (стратегии).* Продуктивность предполагает наибольшую отдачу (наибольший результат), приходящуюся на единицу ресурсов. Продуктивность может быть выражена через показатель рентабельности, т.е. отношением прибыли, полученной в определенный период, к использованным за тот же период ресурсам (издержки организации). Однако не на всех этапах жизненного цикла товара удается достичь максимальной продуктивности. Например, на начальном этапе жизненного цикла (рыночного развертывания) более важным является другой критерий — время выхода на рынок. На этом этапе прибыль незначительна, а затраты будут большими, так как они необходимы для обеспечения разработки продукта и технологии, исследования рынка, подготовки потребителя и т.п. В этот период создаются и реализуются условия для наращивания потенциала организации, а конкурентные преимущества еще невелики. Этот пример не свидетельствует о несовершенстве показателя рентабельности; он говорит о том, что характер затрат и критерии на разных этапах жизненного цикла товара могут

быть различными по степени важности и не следует на каждом из них считать рентабельность главным показателем.

### **9.3 Методы анализа в стратегическом управлении.**

При принятии управленческих решений применяются методы оперативного, текущего и стратегического анализа.

*Оперативный анализ* – это система повседневного мониторинга выполнения плановых заданий с целью незамедлительного вмешательства в необходимых случаях в процесс хозяйственной деятельности для обеспечения непрерывного и эффективного функционирования фирмы.

*Текущий анализ* касается результатов хозяйственной деятельности по важнейшим отчетным периодам и проводится в основном на базе отчетности и системного бухгалтерского учета.

*Стратегический анализ* – это процедура исследования и оценки сравнительного положения фирмы по отношению к другим хозяйствующим субъектам на рынке, а также поиска и отбора стратегических альтернатив. В результате стратегического анализа различного рода данных, отражающих отдельные явления и факты, удается составить общую характеристику исследуемого объекта, выявить присущие ему тенденции и закономерности развития и предоставить объективный информационный материал для принятия наиболее обоснованного решения.

В стратегическом менеджменте разработаны специальные методы анализа среды и стратегий организации для условий нестабильности (ПЭСтанализ, анализ сил конкуренции М.Портера, SWOT– анализ и другие методы). При определенных допущениях для анализа функциональных и статистических взаимосвязей между экономическими явлениями, могут использоваться методы, разработанные для краткосрочного планирования текущей хозяйственной деятельности, в том числе нашли применение: функционально-стоимостной анализ, факторный анализ, регрессивно – корреляционный анализ, кластерный анализ, линейное программирование и другие методы. Для оценки оптимального в той или иной ситуации выбора метода анализа используются различные подходы, в том числе система, получившая название FAROUT.

Конкурентоспособность зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности и внутренней среды, где организация может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

*Внутренняя среда* – это совокупность характеристик организации, влияющих на ее положение и перспективы: сложившаяся организационная структура, распределение функций, ответственности, ресурсов и прав подразделений и отдельных работников в организации, ее этика и традиции, отношения руководства и отношения неформального лидерства, социально психологический климат в коллективе и другое.

Внутренняя среда имеет кадровый, организационный, производственный, маркетинговый и финансовый и другие срезы, состояние которых в совокупности определяет потенциал организации.

*Стратегический потенциал предприятия* – это реальные возможности для участия в конкурентной борьбе на рынке, и обеспечивает достижение целей организации в будущем

*Ключевые факторы успеха (КФУ)* – главные определители финансового и конкурентного успеха в отрасли (причины реального успеха предприятий отрасли).

*Корневые компетенции* – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках. Корневые компетенции в самом общем виде состоят из взаимосвязанных частей: технологические ноу-хау; системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта; внешние контакты и связи.

Деятельность организации можно разбить на ряд последовательных процессов создания добавленной стоимости или цепочки ценности.

*Стратегический анализ издержек по всей цепочке создания ценностей* позволяет сравнить процессы своей организации с основными конкурентами, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Анализ внутренней среды проводится с целью выявить сильные и слабые стороны организации, оценить стратегический потенциал, ключевые факторы успеха и корневые компетенции и разработать соответствующие стратегии.

*Внешняя среда организации* – это непрерывно изменяющаяся совокупность внешних субъектов и сил, влияющих на положение и перспективы организации. Внешняя среда включает в себя макросреду, состоящую из факторов косвенного действия и микросреду – конкретных субъектов, потребителей, посредников, конкурентов.

*Для исследования макросреды* используется ПЭСТ – анализ.

Применение ПЭСТ – анализа в стратегическом управлении обеспечивает диагностику факторов макросреды, выбор и определение «критических» для организации показателей, создание информационной базы о критических точках их мониторинг. Источником информации о макросреде являются экономические программы и прогнозы государственных органов управления, банков, статистическая информация, публикации в отраслевых изданиях, материалы периодической печати, исследования научных организаций и консалтинговых групп.

Выбранные факторы оцениваются по уровню их влияния на организацию и вероятности наступления как возможности или угрозы. Для наиболее значимых показателей макросреды разрабатываются прогнозы их влияния на результаты деятельности предприятия

*Для оценки факторов микроокружения* нашли применение такие методы и модели как: экономический портрет отрасли, движущие силы конкуренции,

модель конкурентных сил Портера, стратегический стоимостный анализ, карты стратегических групп и другие методы.

*Движущие силы отрасли* – это факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений. Типичные движущие силы – это следующие изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли:

- технологические изменения;
- изменение общественных ценностей и образа жизни, в составе покупателей и способах использования продукта, темпы технологических изменений, продуктовые и технологические инновации;
- изменение динамики спроса на продукт, внедрение новых товаров, рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары;
- выход на рынок или уход с него крупных компаний, изменения количества компаний-участников, их относительные размеры;
- изменение условий входа в отрасль и выхода из нее, а также степени вертикальной интеграции, вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- изменения в законодательстве и политике;
- усиление глобализации отрасли и маркетинговые инновации;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска и другие силы.

Для организации очень важно обеспечивать поддержание баланса между ней самой и внешней средой, отслеживая процессы, которые открывают для организации новые возможности или создают дополнительные трудности и ограничения.

Комплексный анализ позволяют оценить как окружение, так и внутреннее состояние организации. В процессе комплексного анализа положения компании исследуются эффективность действующей стратегии компании, сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы, конкурентоспособность компании по ценам и издержкам, устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками, стратегические проблемы компании. К методам комплексной оценки внешней и внутренней среды организации относят SWOT-анализ, анализ цепочек создания ценностей, SPACE – анализ и др.

Алгоритм SWOT– анализа позволяет выявить и взаимно увязать сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды, а также оценить степень их влияния. В результате SWOT-анализа получают системное описание ситуации: формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ, определяется наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации.

SPACE –анализ используется для определения стратегического положения малых и средних предприятий на основе развернутой матрицы с четырьмя

шкалами оценки групп факторов: стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ и финансового потенциала.

Стратегическая сегментация и выделение стратегических зон хозяйствования необходимы при выработке новой товарно-маркетинговой стратегии и определения ответственных за реализацию стратегических бизнес-единиц.

Портфель диверсифицированной фирмы – это набор ее продуктов, стратегических бизнес-единиц или стратегических зон хозяйствования.

Разработка портфеля стратегий позволяет решить следующие задачи:

- определить хозяйственные подразделения, в которые следует направлять инвестиции;
- распределить ресурсы между хозяйственными подразделениями;
- принять решение о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- принять решение об изменении структуры корпорации, слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры.

В процессе разработки портфельной стратегии каждый продукт фирмы и ее хозяйственные подразделения рассматриваются независимо, что позволяет сравнивать их между собой. Для сравнения может использоваться двухмерная матрица, у которых по осям фиксируются значения критериев – внутренних (доля рынка, конкурентоспособность и др.) и внешних (темпы роста рынка, привлекательность отрасли и др.) переменных.

Двухмерные матричные модели стратегического анализа, исходят из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности. Однако последнее можно выполнить лишь при условии уровня неопределенности в пределах от 1 до 3 баллов. При неопределенности выше 3 баллов, наряду с наиболее вероятной, возникают уже и другие альтернативы будущего, а при уровне неопределенности выше 4 баллов адекватно оценить будущее становится практически невозможно. Результат анализа зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда относительно.

Для анализа и разработки стратегий, которые обеспечивает общее направление развития фирмы и ее стратегических бизнес-единиц широко используются матрицы Бостонской консультационной группы (BCG), GE-McKinsey, Ансоффа, Arthur D. Little и др.

#### **9. 4 Типовые стратегии: классификация и условия применения**

*Корпоративная стратегия (базовая)* – это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности

*Экономическая стратегия* — это совокупность рациональных приемов достижения целей в условиях нестабильности внешней среды. Если цели организации определяют то, к чему организация стремится и что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос,

каким образом, с помощью каких действий возможно достижение целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

При выборе экономической стратегии важно учитывать, что она должна вырабатывать такие правила и приемы выбора целей и средств их достижения, чтобы направление какого-либо ресурса на реализацию той или иной цели не повлияло отрицательно на процесс достижения хотя бы одной из них. Речь идет об определении того, чем нужно пожертвовать, чтобы достичь определенной цели, т.е. об ее альтернативной стоимости. Ресурсы, которыми располагает организация, ограничены, и стратегия должна обеспечить наибольшую продуктивность использования этих ресурсов.

*Процесс формирования стратегии осуществляется в три этапа:*

- 1) формирование общей (базовой корпоративной) стратегии организации;
- 2) формирование конкурентной (деловой) стратегии;
- 3) определение функциональных стратегий.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством. Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

- отобрать и развернуть основные элементы общей стратегии фирмы;
- установить конкретную роль каждого подразделения при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Выделяют пять *основных базовых корпоративных стратегий*:

- 1) стратегия роста;
- 2) стратегия ограниченного роста;
- 3) стратегия сокращения;
- 4) стратегия стабилизации;
- 5) стратегия выживания.

Организация может выбрать одну из них или применять определенные сочетания различных типов (характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегия роста осуществляется за счет значительного повышения краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроменяющимися технологиями. Различают три группы стратегий роста.

*1. Стратегия концентрированного роста*, при которой организация не меняет отрасли, представлена следующими разновидностями:

- концентрированная круговая диверсификация. Стратегия предполагает усиление позиций фирмы на освоенном рынке (увеличение доли рынка) и для ее осуществления требуются серьезные маркетинговые усилия. Возможно осуществление «горизонтальной интеграции», при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая рост за счет производства усовершенствованного, модифицированного продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

2. *Стратегия интегрированного роста* предполагает рост за счет изменения положения организации в технологической цепочке производства продукта и распределения его на рынке — от производства сырья и полуфабрикатов до реализации продукта на рынке внутри отрасли. Интеграция может осуществляться следующим образом:

- стратегия движения «назад» (стратегия обратной вертикальной интеграции) направлена на усиление позиций организации на рынке за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение, что позволяет уменьшить зависимость от колебания цен на ресурсы;

- стратегия движения «вперед», или стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, которая предполагает приобретение организацией систем распределения или фирм-потребителей, или усиления контроля ими. Стратегия целесообразна в случаях, когда посреднические услуги значительно расширяются или организацию не устраивает качество работы посредников.

3. *Стратегия диверсифицированного роста* актуальна, когда организация не может далее развиваться на освоенном рынке сданным продуктом в рамках данной отрасли. Различают стратегии:

- централизованной диверсификации: при сохранении существующего производства в центре бизнеса используются возможности уже освоенного рынка и имеющиеся технологии для производства новых продуктов;

- горизонтальной диверсификации: осуществляется поиск возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, которая требует новой технологии. Новый продукт ориентирован на имеющуюся систему сбыта, на потребителя основного продукта, т.е. новый товар должен быть сопутствующим уже производимому продукту;

- конгломеративной диверсификации: развитие организации за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми. Новые продукты реализуются на новых рынках.

Для *стратегии ограниченного роста* характерно установление целей от достигнутого уровня, скорректированных с учетом инфляции. Эта стратегия применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают данную стратегию потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Если фирма, придерживаясь стратегии ограниченного роста, была прибыльной в прошлом, то скорее всего она станет следовать этой стратегии и впредь.

**Стратегия сокращения** принимается в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются.

1. *Стратегия разворота*. Используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Это означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней

рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей использования ресурсов. В том случае,

когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

2. *Стратегия отделения.* Если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, то производится

отказ от него — продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую организацию.

3. *Стратегия ликвидации.* В случае достижения критической точки — банкротства — происходят уничтожение организации, распродажа ее активов. Данная разновидность стратегии наиболее нежелательна, так как создает неудобства и несет убытки как для собственников(акционеров), так и для работников организации.

Иногда общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложений капитала в каждую из ее единиц, т.е. формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации.

Эффективно распределенные между деловыми подразделениями организации инвестиции могут создать эффект синергизма, или стратегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к гораздо большим преимуществам в деятельности компании, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством деловых единиц.

Все три базовые стратегии могут сочетаться и образовывать смешанную стратегию.

*Стратегия стабилизации* применяется в условиях нестабильности объемов продаж и прибыли и направлена на достижение более или менее постоянных объемов доходов и последующего увеличения прибыльности. После успешного осуществления данной стратегии применяется стратегия роста.

*Стратегия выживания* применяется в условиях значительных изменений окружающей среды, когда ранее конкурентоспособная организация вынуждена искать новое применение своему потенциалу. Стратегия выживания отечественных предприятий — это попытка приспособления к формирующемуся рынку и отказ от прежних методов хозяйствования.

*Деловая (конкурентная) стратегия организации* нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если организация занята только одним видом бизнеса, то деловая стратегия является частью ее общей стратегии. Если организация включает в себя несколько деловых единиц (стратегических подразделений), то каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

*Функциональные стратегии* разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают в себя следующие элементы.

1. Стратегия НИОКР.
2. Производственная стратегия.
3. Маркетинговая стратегия.



4. Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

5. Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом.

Стратегии на стадии зарождения отрасли.

– стратегия «снятия сливок» за счет установления на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка, что позволяет быстро окупить затраты на НИОКР и развитие рынка;

– стратегия инноваций или разработки и предложения на рынок новых видов товаров или услуг;

– наступательная стратегия путем захвата наиболее емкой потребительской ниши и использование эффекта масштабов;

– оборонительная стратегия, нацеленная на защиту своей доли рынка и защиты от конкурентов-имитаторов с помощью монопольного положения, патентов, ноу-хау и т. д.;

– стратегия низких цен, направленная на завоевание рынка и отрыв от конкурентов;

– стратегия формирования бренда, что способствует обеспечению престижа, уверенности в соответствующем уровне качества товара;

– стратегия расширения глобального спроса (для лидеров отраслевого рынка), которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара. Эта стратегия перспективна при наличии большого потенциала роста отрасли;

– стратегия неотступного следования за лидером (для фирм имитаторов) и осознанного раздела рынка;

– стратегия прямой атаки на лидера (чаще всего это стратегия небольших венчурных фирм)

*На стадии зрелости отрасли рекомендованы следующие стратегии:*

– низких издержек за счет экономии на масштабе производства, использования дешевого сырья, рабочей силы, высокой эффективности производства и усиления финансового контроля;

– обеспечения прочных долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде;

– развития сбытовой сети (например, диверсификация деятельности);

– поиска новых сегментов рынка, освоения новых географических регионов;

– оживления развития зрелой отрасли с помощью новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы, новой ценовой политики, использование помощи правительства, внедрения новых технологий или других новшеств и т. д.;

– расширения рынка для получения более высокой прибыли

*Стратегии на этапе спада отрасли*

- «сбора урожая», управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов или выхода из данной отрасли путем распродажи активов;
- поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса, выхода на международные рынки;
- дезинформации конкурентов, способствование их массовому выходу из отрасли, чтобы остаться одной из немногих отраслевых организаций и занять лидирующие позиции;
- сужения номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштабов;
- внедрения технологических и организационных инноваций, чтобы поднять эффективность производства.

## **Тема 10. Роль, объекты и принципы операционного управления**

### **10.1 Основное содержание операционного менеджмента и его роль в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления.**

*Операционный менеджмент* (operations management) это деятельность по управлению процессом получения и переработки ресурсов в продукт с поставкой покупателю. Он охватывает проектирование, организацию, обеспечение и контроль над процессом преобразования (производства), а также деятельность, связанную с разработкой, использованием и совершенствованием производственных систем управления.

Операционный менеджмент направлен на эффективное управление любыми процессами и операциями, имеющими ключевое значение для клиентов и организации. Главной задачей операционного менеджмента является эффективное использование ресурсов, а основным показателем, характеризующим его эффективность -- *продуктивность* -- показатель объема продаж на единицу вложенных ресурсов, необходимых для производства и реализации продукции.

Операционный менеджмент является источником повышения продуктивности деятельности, которая обеспечивается такими переменными как *персонал* и *операции*. Поэтому высоких результатов достигают там, где люди успешно интегрируются в операционную систему и участвуют в процессе ее постоянного совершенствования.

Сферы использования кадрового, маркетингового, финансового и операционного менеджмента переплетаются и взаимно дополняют друг друга, а концепции и методики операционного менеджмента широко применяются в управлении различными функциями организации. В процессе управления, операционный менеджмент играет ведущую роль, так как все функциональные сферы управления используют операции и процессы, как инструменты реализации своих решений.

### *Эволюция теории и практики операционного менеджмента*

Операционный менеджмент существует с того момента, как люди стали производить продукцию. Он постоянно развивается на основе изменений происходящих в обществе в сфере технологий, экономических и социальных отношений.

Как научное направление операционный менеджмент появился в 1900-е г. в рамках общего менеджмента. В это время Фредерик У. Тейлор в США и Анри Файоль во Франции первые разработали первые признанные концепции в этой области.

Разработки Элтона Мэйо в 1930-е гг. и, а Абрахама Маслоу в 1940-е гг. и их последователей оказали огромное влияние на менеджмент. До их исследований использовалась только количественная оценка результатов труда, а человек воспринимался как нечто неодушевленное -- придаток к машине.

В их модели менеджмента ориентированной на человека, работник стал главным фактором успеха, но организация по-прежнему рассматривается как закрытая система.

Во время второй мировой войны в 1940-е г., проблемы материально-технического снабжения, потребовали более тщательно планирования. Был расширен инструментарий количественных методов, разработаны симплексный метод и линейное программирование.

В конце 1950-х – начале 1960-х гг. операционный менеджмент выделился в самостоятельное направление как производственный менеджмент. Разрабатываются и внедряются системный и ситуационный подходы к управлению.

В 1960-е гг. в управлении стала использоваться модель открытой системы, сконцентрировавшая внимание на способности организации получать необходимые для своей деятельности ресурсы из внешней среды и удовлетворять ее своей продукцией. Исследователи из США и Европы разрабатывают новые методы и инструменты операционного менеджмента: моделирование производственной деятельности, теория очередей, теория принятия решений, математическое программирование, сетевое планирование проектов.

В конце 1960-х – начале 1970-х гг. процессно-ориентированное управление получило качественное развитие. Специалисты обратили внимание на эффективность процессов, связанных с взаимодействием различного уровня. Это привело к появлению интегрированного менеджмента. Главной задачей этого направления является организация эффективной интеграции между различными функциями и участниками бизнес-процесса, с теми, от кого зависит производство и реализация продукта. В операционном менеджменте активно используется логистика.

Японцы на основе постулатов Э. Деминга разрабатывают и повсеместно внедряют в производство систему тотального контроля качества (Total Quality Control – TQC), основы концепции «бережливое производство» (lean

production), системы «точно в срок» (JIT) и непрерывного совершенствования «кайдзен».

С 1970-х г. в управление производством начинают активно использоваться компьютеры. Для планирования материальных ресурсов, IBM создает систему MRP (Material Requirements Planning) Компьютеры внедряются для расчета управления запасами, прогнозирования сбыта, управления проектами, планирования.

До 1970-х г. конкурентные преимущества организации искали в совершенствовании процессов, связанных с изготовлением материальных продуктов. В тех отраслях, где получение конкурентного преимущества по цене, качеству и надежности были исчерпаны, стали обращать внимание на развитие сервиса. Смещение стратегических позиций в сферу услуг выявило, что в этом направлении применимы многие приемы производственного менеджмента. В результате «Производственный менеджмент» трансформировался в «Операционный менеджмент», в соответствии с которым функции организаций не могут быть отнесены исключительно к сфере производства или сфере услуг. В деятельности любого характера можно выделить процессы, с чертами производства или услуги.

В конце 1970 – начале 1980-х гг. исследователи Гарвардской бизнес-школы разработали модель «5Р операционного менеджмента».

С начала 1980-х г., в операционном менеджменте повсеместно широко используется разработанная японцами еще в конце 1950-х гг. система «точно в срок» (Just-in-Time – JIT) и концепция «бережливое производство». Это позволяет предприятиям существенно повысить продуктивность производственной деятельности.

В начале 1990-х гг. на основе японской модели всеобщего контроля качества (TQC), создается концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management -- TQM), а в середине 1990 гг. и международные стандарты качества ISO серии 9000. Motorola разрабатывает и внедряет инновационную методологию управления качеством «Six sigma».

В управление внедряется модель заинтересованных групп, в соответствии с которой организация должна стремиться к достижению баланса нередко противоречивых интересов работников, потребителей, поставщиков, инвесторов, местного сообщества и общества в целом.

В 1980-1990 гг. глобальный экономический спад заставил компании (особенно в США) искать радикальные средства повышения продуктивности своей деятельности, что привело к появлению теории реинжиниринга бизнес-процессов, основанной на революционных, а не эволюционных (как в TQM) изменениях. Реинжиниринг позволяет скачкообразно повысить эффективность деятельности организации.

В конце 1990-х г. благодаря развитию глобальной сети Internet и World Wide Web развивается электронная торговля. Разрабатываются методы управления цепью поставок и менеджмент цепочки ценности. Система JIT усиливается возможностями глобальной информационной сети, что позволяет в производственной практике руководствоваться принципом:

«Каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым (иметь выбор) в своем взаимодействии с другими». Разрабатывается теория ограничений (Theory of Constraints, ТОС). Менеджмент цепочки ценности интегрирует деятельность по критерию ценности создаваемой для внутренних клиентов и конечного потребителя.

В настоящее время в операционном менеджменте используется практически весь теоретический арсенал, наработанный в области общего менеджмента и его специализированных направлений.

Четыре ключевых этапа развития в практике операционного менеджмента. В соответствии с классификацией Володина в 1920-1980 гг. добивались успеха предприятия преимущественно массового производства имеющие низкие затраты и высокую капиталотдачу, причем основным источником формирования добавленной стоимости и успеха являлось привлечение нужного капитала и рабочей силы.

В 1980-1990 гг. ключевым фактором в конкурентной борьбе становится качество, требующее непрерывного улучшения продуктов и процессов, наличия нужной информации и специальной организации – комплексной системы и рабочих групп нацеленных на улучшение качества.

В 1990-1995 гг. появляется новый фактор успеха – скорость поставок, что требует создания соответствующей организационной структуры, использования межфункциональных групп и систем снабжения, ориентированных на быстрое удовлетворение запросов клиентов.

С 1995 г. - по н.в. конкурентное преимущество получают гибкие организационные системы способные быстро перестраиваться в соответствии с изменениями требований потребителей и для решения этой задачи быстро интегрироваться с нужными партнерами на основе создания потребительской ценности продукта.

Данная классификация отражает динамику трансформации требований для получения конкурентного преимущества. В реальной жизни встречаются различные успешные сочетания этих стратегий в зависимости от динамики изменения рынков, видов и масштабов деятельности компании.

## **10.2 Принципы операционного менеджмента**

Обобщая современные теории и практику, можно выделить следующие основополагающие принципы операционного менеджмента:

- ориентация на потребителя;
- стратегическая направленность;
- взаимовыгодные отношения и интеграция с поставщиками и партнерами;
- процессный подход;
- системный подход;
- качество работы и ответственность персонала;
- стабильность и непрерывное развитие компетентности персонала;
- вовлечение работников;
- командная работа;

- создание в коллективе атмосферы доверия, здорового психологического климата стимулирующего хорошую работу и творчество;
- постоянное совершенствование качества продуктов, процессов и операций;
- затраты -- эффективное использование всех видов ресурсов и постоянное снижение затрат;
- гибкость -- быстрое обновление ассортимента и изменение объемов выпуска продукции в соответствии с индивидуальными запросами клиентов;
- скорость -- сокращение времени на производство и обслуживание;
- соблюдение этических норм, законов, международных стандартов и ограничений, связанных с охраной окружающей среды и требованиями местных сообществ;
- лидерство руководства -- менеджеры высшего звена должны быть ответственны за реализацию перечисленных принципов.

### **10.3 Производство и обслуживание**

Организацию можно представить как самостоятельный и обособленный субъект хозяйствования, который на основе имеющихся трудовых, материальных, финансовых, информационных и других ресурсов производит необходимые обществу продукты. Она является органичной составляющей внешней среды, получая из нее необходимые для осуществления своей деятельности ресурсы, и поставляя в нее результаты их преобразования в виде продукта, таким образом, участвуя в ее изменении.

*Производственные организации* выпускают материальные продукты, которые можно осязать. Например, автомобили, компьютеры, жилье, мебель, продукты питания, строительные материалы, оборудование, мобильные телефоны, полуфабрикаты, детали, комплектующие.

*Сервисные организации* оказывают услуги. Например, образование, юридическое обслуживание, бытовое обслуживание, торговля, общественное питание, транспортные услуги, развлечения, защита, финансирование, страхование, медицинское обслуживание, техническое обслуживание, информационное обслуживание.

#### *Материальные продукты и услуги*

Материальные продукты, можно осязать и при их приобретении возникают правоотношения собственности. Услуга является действием.

Услуга неосязаема для клиента и в большей или меньшей степени требует его участия в процессе производства.

Услуги классифицируют на: а) основные (базовые) и б) дополнительные. Оба вида услуг участвуют в создании добавленной стоимости основной продукции организации.

*Основные услуги*, потребители получают вместе с продукцией. Например, соблюдение технологии, учет конкретных требований потребителя, своевременная доставка, приемлемая цена.

*Дополнительные услуги*, облегчают жизнь клиента или позволяют внутренним клиентам более эффективно выполнять свою работу. Они

добавляют стоимость и включаются в цену товара, так как потребитель готов их оплатить. Эти услуги разделяют на четыре группы: 1) услуги информационного характера; 2) услуги сопровождения; 3) предпродажные услуги; 4) послепродажное обслуживание.

Большинство организаций занимаются как производством продукции, так и оказанием услуг в форме предпродажного и послепродажного обслуживания и в каждой организации присутствуют услуги оказываемые основному производству.

Производство осуществляет работу по непосредственному созданию материального продукта или услуги и их стоимости. Оно может быть связано с разработкой продукции, обработкой материалов в процессе промышленного производства, изменением места расположения продукта в процессе транспортировки, обменом при торговой операции, хранением как процессом обслуживания, физиологическим результатом медицинского обслуживания, продвижением продукции, обработкой информации в процессе услуги коммуникации и т.д.

В процесс преобразования вносят свой вклад все подразделения организации. Производственные подразделения, отделы маркетинга, финансов, проектно-конструкторских разработок, кадры, бухгалтерия и др. преобразуют вводимые ресурсы в соответствующий выход, в виде продуктов, конкретных объемов продаж, расширения присутствия на рынке сбыта, повышения нормы прибыли на инвестированный капитал, новых видов продукции, эффективного и удовлетворенного персонала и точных бухгалтерских отчетов.

*В процессе производства продукта используется техника и технология.*

Техника представлена машинами, механизмами и приспособлениями, участвующими в процессе производства и обслуживания производственных потребностей организации и ее клиентов.

Технология (от греч. *techne* – искусство, мастерство, умение) – это совокупность взаимосвязанных методов и техники, используемых в определенной последовательности, для преобразования ресурсов в материальные продукты или услуги. Технологией является совокупность методов обработки, изменения состояния, свойств, формы, сырья, полуфабриката, при производстве продукции, а также операции добычи, обработки, сборки, транспортировки, хранения, контроля, продвижения, являющиеся частью общего производственного процесса.

*Типы производств*

В зависимости от совокупности факторов, характеризующих степень специализации предприятия, объема выпуска продукции и устойчивости изготавливаемой номенклатуры, все предприятия могут быть отнесены к одному из трех основных типов производства: единичному, серийному и массовому.

*При единичном* типе производства различные виды продукции изготавливаются в одном или нескольких экземплярах, причем каждая единица конечной продукции уникальна по важным признакам.

Примеры единичного производства материального продукта: изготовление уникального оборудования (станков, механизмов) и транспортных средств, специального инструмента или оснастки, мебели под заказ, капитальное строительство, ремонт автомобилей. Примеры единичной услуги: доставка уникального груза, организация выставки, путешествия, прием делегации, разовое предоставление специальной информации.

*Для серийного типа* производства характерно производство продукции относительно большими партиями (сериями) с определенной повторяемостью выпуска.

*При массовом типе производства* производятся большие объемы продукции с высокой степенью однородности. Номенклатура ограничивается несколькими наименованиями, но может иметь большое количество модификаций.

#### *Понятие производственной мощности*

По общему определению, *производственная мощность* – это максимально возможный объем производства материальных продуктов или услуг соответствующей номенклатуры в установленные сроки при эффективном использовании потенциала предприятия за определенный период (как правило год). Она представляет собой оценку объема работы, которую может выполнить организация за определенный период. Ее формируют машины, оборудование, персонал, иные производственные объекты, используемые организацией в процессе своей деятельности.

Рассчитывают производственную мощность в единицах измерения продукта или ресурса. Например, мощность, станкостроительного завода измеряется количеством выпускаемых станков, сахарного завода -- в тоннах перерабатываемой свеклы, а молочного комбината -- в тоннах перерабатываемого молока.

Для определения производственной мощности в сфере услуг следует говорить о максимально возможном количестве обслуживаемых клиентов.

Производственные организации выпускают материальные продукты, которые можно осязать. Сервисные организации оказывают услуги.

Производственная система и ее элементы в виде операций и процессов являются объектами управления операционного менеджмента.

### **10.4 Объекты операционного управления**

*Операция* (от лат operatio – действие) – это законченное действие (работа), или ряд связанных между собой действий (работ), направленных на решение определенной задачи.

*Процесс* (от лат process us – продвижение) -- совокупность последовательных действий (работ, операций) направленных на получение какого-либо результата. *Производственный процесс* представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда и орудий труда.

*Основные процессы* осуществляют преобразование ресурсов в продукцию организации.



*К вспомогательным процессам* относятся процессы, результаты которых используются либо непосредственно в основных процессах, либо обеспечивают бесперебойное и эффективное их выполнение.

*Обслуживающие* производственные процессы оказывают услуги, необходимые для осуществления основных и вспомогательных производственных процессов.

*Бизнес-процесс* – это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий (операций и процессов), использующая «на входе» ресурсы и преобразующая их на «выходе» в материальный продукт или услугу с определенной стоимостью и ценностью для клиента.

*Клиент бизнес-процесса* – это потребитель его результата.

За работу по выполнению бизнес-процессов отвечают их владельцы. Владелец бизнес-процесса – это должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, техническое обеспечение и информацию, управляет ходом реализации бизнес-процесса и несет полную ответственность за его результаты.

В практике производственный процесс или его часть становится бизнес-процессом когда у результатов процесса есть клиент (потребитель) и определена сумма затрат на использованные в нем ресурсы.

В форме бизнес-процесса может быть представлена любая деятельность, направленная на удовлетворение потребностей внешних или внутренних клиентов.

*Производственные б.-п.--* связаны с производством продуктов и потребителями. *Управленческие б.-п.--* с организацией и координацией получения и использования ресурсов.

*Операционная система* – это производственная система, преобразующая ресурсы в продукцию.

Ядром, вокруг которого строится операционная система организации, является главная операционная функция -- главный вид деятельности организации и бизнес-процесс организации, в результате которого производится основной продукт, поставляемый организацией во внешнюю среду. Цель главной операционной функции – удовлетворение внешнего потребителя продукта.

По решаемым задачам в операционной системе можно выделить три подсистемы: управляющую, перерабатывающую и обеспечивающую

*Перерабатывающая подсистема* реализует главную операционную функцию организации – преобразует вводимые ресурсы в продукт или услугу.

*Обеспечивающая подсистема* обеспечивает деятельность перерабатывающей и управляющей подсистем.

*Управляющая подсистема* управляет перерабатывающей и обеспечивающей подсистемами. Она организует необходимую степень интеграции и координации работников, технических средств, других ресурсов и экономических отношений, на уровне операций и процессов.

Бизнес-процессы в привязке к операционной системе организации классифицирует на основные, вспомогательные и управляющие.

Управление процессами и операциями обеспечивает органичное единство технической, социальной и экономической подсистем организации в направлении достижения поставленных целей и решения стоящих задач при рациональном использовании ресурсов.

*Социальная подсистема* или человеческий ресурс (human resource subsystem) – работники, участвующие в деятельности организации, их компетентность и потребности.

*Техническая подсистема* (technique, technology subsystem) – технико-технологический комплекс как система рабочих машин, механизмов, приспособлений и технологий.

*Экономическая подсистема* (cost subsystem) – представлена экономическими отношениями выражающимися совокупностью затрат и доходов по операциям и процессам.

Элементы производственного процесса взаимосвязаны и взаимозависимы. В частности, выбор местоположения операционной системы для производства товара или оказания услуги влияет на выполнение миссии организации и удовлетворение потребителя. Требования потребителей к качеству товара требуют выбора соответствующей конструкции и технологии. Конструкция товара предопределяет процесс производства и изначально устанавливает пределы затрат и качества. Технология диктует требования к структуре, организации производства, используемым ресурсам, уровню подготовки персонала и необходимым затратам на производство. Человеческие ресурсы и их квалификация являются ключевым компонентом, обеспечивающим создание требуемого материального продукта или услуги. Поставки (что, куда и каким образом) – неотъемлемая часть жизненного цикла операционной системы и связаны с поставщиками, потребителями и доходами организации. Запасы способствуют выполнению графика производственных заданий и поставок. График выполнения производственных заданий определяет функционирование операционной системы и направлен на удовлетворение потребителя. Кроме того, для обеспечения функционирования операционной системы необходимы планы и соответствующие действия по профилактике и ремонту технических средств используемых в производстве и других обеспечивающих процессов.

### **10.5 Функциональный и процессный подход. Операционный менеджмент процессно-ориентированное управление.**

*Функциональный подход* заключается в том, что деятельность организации представляется в виде набора функций, закрепленных за функциональными подразделениями в организационной структуре. При этом подходе определяются возможности организации и устанавливается -- что нужно делать -- подразделениям и исполнителям в рамках их функций.

Функциональная специализация, как правило, обеспечивает высокое качество выполнения отдельных работ, однако требует постоянной координации деятельности подразделений и работников, цели которых могут

не совпадать. При функциональном подходе для выполнения общей задачи необходимо отработать механизм взаимодействия закрепленных за подразделениями функций по отношению к бизнес-процессу и интенсивно координировать действия участников.

*При процессном подходе* деятельность организации, подразделений, руководителей и непосредственных исполнителей изначально нацеливается на получение конечного результата и воспринимается ими как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, обеспечивающих достижение общей цели – реализации главной операционной функции организации. Определяется конкретная технология выполнения каждого процесса и операции – как это следует делать, для удовлетворения потребителя его результатов -- внешнего или внутреннего клиента.

При процессном подходе повышается управляемость организации, снижается влияние человеческого фактора и затраты, а главное происходит качественное изменение самой организации и формирование процессно-ориентированной организации, в которой весь коллектив является осознанным участником непрерывного процесса деятельности, связанного с конечным результатом производства продукта и удовлетворением потребителя.

## **10.6 Интеграция деятельности**

*Интеграция деятельности* - это обеспечения необходимого взаимодействия между участниками производственного процесса для достижения общей цели.

Интеграцию деятельности обычно рассматривают на четырех уровнях: операционном, функциональном, межфункциональном и межорганизационном.

*На операционном уровне* интеграция обеспечивается по отдельным операциям и функциям. Интеграцию на операционном уровне обеспечивают системы координации деятельности: пооперационные карты процессов, описание и выделение бизнес-процессов, системы административной координации деятельности по вертикали и горизонтали (например, графики Ганта).

*На функциональном уровне* интеграции объединяются смежные операции и функции. Появляются ограниченно интегрированные области, например, управление закупками, управление запасами, складирование и транспортировка, производство, управление сбытом и распределением. На этом уровне интеграции функциональные области координируются административно, и осуществляется контроль бюджетов функциональных единиц. Главная цель – контроль за использованием ресурсов и обеспечение оптимального уровня запасов в рамках межфункциональной координации..

*На межфункциональном уровне* развивается интеграция, позволяющая концентрировать усилия всех структурных подразделений и служб организации на получении конечного результата. Работы и их исполнители объединяются вокруг конечного результата.

*Инструментами межфункциональной интеграции являются системы MRP, JIT, ERP.*

Межорганизационный уровень интеграции исходит из того, что устойчивость открытой системы обеспечивается не за счет внутренней функциональной иерархичности, а за счет развитого взаимодействия с внешней средой. Наиболее важным элементом механизма укрепления межорганизационного взаимодействия являются информационное пространство или информационные потоки, которые позволяют установить такие отношения, при которых становится известно, какой именно спрос формируют сами потребители, что позволяет организации более точно планировать свою деятельность и повысить точность прогнозов. Инструментами развития межорганизационных отношений являются формирование отношений партнерства, стратегических союзов, договорные взаимодействия.

Предприятие может проводить политику интеграции операционных функций или специализации на операционной функции.

*Политика интеграции операционных функций* состоит в том, что при реализации главной операционной функции организация также концентрирует внимание и на функциях обеспечивающих функционирование операционной системы, т.е. стремится выполнять максимально возможное количество этих функций собственными силами.

Достоинствами такой политики являются: централизованный контроль; возможность повышения надежности системы до момента возникновения проблем связанных с масштабом управляемости. Однако это может привести к развитию громоздкой и малоэффективной с точки зрения управляемости организации, отвлечению значительных сил от выполнения главной операционной функции.

*Политика специализации на операционной функции* заключается в специализации на одной сфере компетенции и передаче вспомогательных операционных функций другим исполнителям (контрагентам) находящимся за пределами организации.

*Аутсорсинг* – это передача производства вспомогательных видов деятельности сторонним организациям (контрагентам). В практическом плане это кооперация различных предприятий производящих продукты и услуги на основе специализации каждого из них по одному виду деятельности, что позволяет каждому участнику процесса сконцентрировать усилия и ресурсы на этой деятельности и способствует достижению лучших общих результатов.

Многие виды деятельности, такие как организация питания, уборка помещений, создание и обслуживание компьютерных и охранных систем, оборудования, стали полностью предметом аутсорсинга.

Политика специализации на операционной функции и аутсорсинг стали применяться позже, чем политика интеграции операционных функций, но сегодня это широко распространенное явление. Как правило, организации концентрирующие внимание на главной операционной функции и

использующие в этих целях аутсорсинг, добиваются более высоких качественных результатов.

*Модель «5P операционного менеджмента».* В конце 1970 – начале 1980-х гг. исследователи Гарвардской бизнес-школы разработали модель «5P операционного менеджмента» (5Ps of operational management). В соответствии с ней, для выбора оптимальной производственной стратегии и тактики анализируются пять основных операционных ресурсов: 1) Plants – предприятия/подразделения; 2) Parts – полуфабрикаты и материалы; 3) Processes – процессы; 4) People – персонал; 5) Planning and Control Systems – плановая и управленческая система.

## **Тема 11. Операционный маркетинг**

*Операционный маркетинг*– это процесс, ориентированный на действие, применяющий краткосрочное планирование и нацеленный на существующие рынки и сегменты. Он направлен на получение доли рынка посредством использования тактических средств, связанных с товаром, местом, ценой и продвижением и является определяющим фактором, оказывающим непосредственное влияние на прибыльность организации в краткосрочном периоде. Главная задача – обеспечить выручку от реализации.

*Товары широкого потребления* приобретаются конечным потребителем для личного пользования.

*Товары производственного назначения* – это товары, которые приобретают для дальнейшей переработки или использования в своей производственной деятельности.

*Услуги* – это предлагаемые к продаже действия, выгоды и способы удовлетворения потребностей.

Реакция потребителей на различные товары широкого потребления существенно отличается, поэтому их классифицируют в зависимости от реакции потребителей на четыре группы: повседневного спроса, предварительного выбора, особого спроса и пассивного спроса.

*Товары повседневного спроса* (convenience product) потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение и саму покупку.

*Товары предварительного выбора* (shopping product) – это товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает по показателям качества, цены и внешнего оформления.

*Товары особого спроса* (speciality product) – это товары с уникальными характеристиками или определенной марки, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить особые дополнительные усилия.

*Товары пассивного спроса* (unsought product) – это товары, о которых потребитель обычно не знает, или знает, но не задумывается об их покупке.

*Конкурентоспособность продукта* – это совокупность его качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающая преимущество на рынке перед продуктами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности. Это комплексная характеристика продукта, его возможности и вероятность быть проданным.

*Особенности* это технические свойства продукта. *Выгода* – это то, что продукт дает конкретному покупателю.

Выгоды являются основным фактором, воздействующим на потребителя. Поэтому производители и продавцы должны говорить с потребителями, о выгоде, которую те получают, приобретая товар.

*Товаропроводящие сети*-- это система реализации продукции, состоящая из торговых предприятий производителя и посредников, складов и транспортных средств.

По степени самостоятельности торговые предприятия подразделяют на: брокеров, дилеров, дистрибьюторов.

*Брокер*– работает за счет и от имени клиента.

*Дилер*– работает за свой счет, но от имени клиента.

*Дистрибьютор*– работает от своего имени и за свой счет.

В *жизненном цикле продукта* выделяют четыре основных фазы.

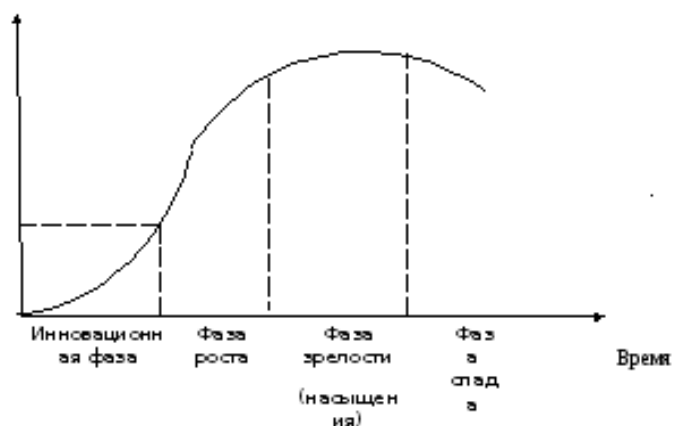


Рис 11.1 Жизненный цикл продукта

Диаграмма анализа портфеля продуктов, разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ), позволяет графически представить прибыльность продуктов для предприятия по отношению к занимаемой ими доле рынка (рис. 2.2).



Рис. 11.2. Связь прибыльности продукта с долей рынка

Диаграмма Рынок/Продукт позволяет выбрать наиболее подходящую маркетинговую стратегию. Она представляет четыре возможных комбинации рынка и продукта, используя два их состояния: старый (существующий) и новый (рис. 11.3).

Модель развития продукта/рынка Ансоффа

	<b>Выпускаемая продукция</b>	<b>Новые продукты</b>
<b>Имеющиеся рынки</b>	1. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия создания новой продукции
<b>Новые рынки</b>	2. Стратегия поиска новых рынков	4. Стратегия диверсификации

Рис. 11.3. Диаграмма Рынок/Продукт

*Ценовая эластичности спроса* это степень чувствительности, потребителей к изменению цены, состоящая в том, что при неизменности всех прочих параметров, снижение цены на продукцию ведет к увеличению

*Анализ «4P»* используется для выбора тактики маркетинга. Под «4P» понимают: продукт (product), цена (price), продвижение (promotion), место (place).

В процессе анализа необходимо исчерпывающе ответить на следующие вопросы:

*Продукт:* Почему имеется спрос на наш продукт?

*Цена:* Правильна ли наша цена для намеченного рынка?

*Продвижение:* Как мы известим покупателя нашего продукта на намеченном нами рынке?

*Место:* Где мы должны расположиться территориально? Существенно ли это и почему?

При правильном использовании *реклама* способна обеспечить рост продаж и успех предприятия.

При разработке рекламной кампании осуществляются следующие действия:

- 1) ставятся рекламные цели;
- 2) определяется рекламная стратегия;
- 3) планируется рекламный бюджет.

*Цель рекламы* это задача, которая должна быть решена в результате информационного воздействия на целевую аудиторию на протяжении определенного времени. Рекламные цели классифицируют по задачам рекламной компании: *проинформировать, убедить* или *напомнить*.

Таблица 11.1. Относительная значимость средств продвижения

№ п/п	Товары широкого потребления	Товары производственного назначения
	Реклама	Личная продажа
	Стимулирование сбыта	Стимулирование сбыта
	Личная продажа	Реклама
	Связи с общественностью (PR)	Связи с общественностью (PR)

*Прогнозирование* - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Это система количественных и качественных предплановых изысканий, направленных на выяснение возможного состояния и результатов деятельности организации в будущем.

Для прогнозирования спроса используют три основные группы методов:

- количественные;
- качественные;
- комбинирование количественных и качественных методов.

При *количественном подходе* оценивают спрос либо на основе временных рядов накоплений (статистики потребления) за прошлые периоды времени, либо на основе статистических данных изменения фактической величины спроса и связанного, определяющего спрос показателя. Оба случая в качестве исходной информации используют накопление данные за прошлые периоды о продажах товаров или услуг.

Во временном ряде можно выделить следующие составляющие:

- относительно равномерный спрос;
- сезонную потребность;
- тенденции изменения спроса;
- циклические колебания спроса;
- наличие эффекта стимулирования продаж;
- случайные колебания спроса.

Для уточнения можно воспользоваться оценкой индикаторов, от которых зависит спрос. Например, температура воздуха воздействует на интенсивность потребления прохладительных напитков, или численность новорожденных детей через 2-3 года после их рождения определяет спрос



на детскую книжную продукцию и т.п. Определение и анализ зависимостей таких индикаторов, позволяет прогнозировать будущее потребление.

Также индикаторами воздействующими на спрос, могут быть: индекс оптовых цен, индекс потребительских цен, объем производства, показатели миграции населения, процентные ставки по кредитам, уровень платежеспособности населения, затраты на рекламу, изменение погоды и др.

*Качественный подход* опирается на экспертные оценки специалистов.

Методом экспертных оценок называют описательные, качественные, приближительные, а также количественные оценки процессов и явлений, не поддающихся в принципе или в данной ситуации непосредственному изучению. В результате исследования выявляются субъективные мнения экспертов и на их основе определяют объективные оценки прогноза. Метод экспертных оценок основывается на следующих посылах: а) эксперт является качественным источником информации; б) групповое мнение экспертов близко к истинной ситуации.

Процесс прогнозирования осуществляется в несколько этапов:

- 1) разработка программы экспертного оценивания;
- 2) подбор экспертов;
- 3) подготовка процедуры опроса;
- 4) опрос экспертов;
- 5) обработка результатов опроса.

*Комбинированный подход* представляет собой комбинацию количественной и качественной оценки прогнозируемого спроса, т.е. использует статистические данные и экспертные оценки. Такое сочетание позволяет нейтрализовать недостатки каждого из методов в отдельности, и повышает достоверность прогнозирования.

Как известно, *конкурентоспособность товара* может быть определена отношением качества (К) к цене (Р).

По отношению к аналогичным товарам конкурентов при  $K/P > 1$  -- предприятие имеет возможность устойчиво увеличивать объем продаж; при  $K/P = 1$  -- объем продаж будет медленно, но снижаться; при  $K/P < 1$  -- объем продаж будет быстро уменьшаться.

Качество продукта в нашем случае определяется методом экспертных оценок. Эксперты сравнивают качество конкурирующих между собой товаров по единым показателям, которые они считают наиболее существенными. Цена берется реальная различных производителей в привязке к их товару или услуге. Затем по каждому производителю оценивается соотношение К/Ц и устанавливается относительная конкурентоспособность его продукта.

## **Тема 12. Основы организации производства**

### **12.1 Основные положения и принципы организации производства**

*Принципы*-это исходные положения, на основе которых осуществляется

построение, функционирование и развитие производственного процесса.

Соблюдение принципов организации производственного процесса - одно из основополагающих условий эффективной деятельности предприятия.

Основные принципы организации производственного процесса и их содержание приведены в таблице.

*Основные принципы организации производственного процесса*

№ п/п	Принципы	Основные положения
1	Пропорциональности	Пропорциональная производительность в единицу времени всех производственных подразделений предприятия (цехов, участков) и отдельных рабочих мест.
2	Дифференциации	Разделение производственного процесса изготовления одноименных изделий между отдельными подразделениями предприятия (например, по технологическому)
3	Комбинирования	Объединение всех или части разнохарактерных процессов по изготовлению определенного вида изделия в пределах одного участка, цеха, производства
4	Концентрации	Сосредоточение выполнения определенных производственных операций по изготовлению технологически однородной продукции или выполнению функционально однородных работ на отдельных участках и рабочих местах
5	Специализации	Формы разделения труда на предприятии, в цехе. Закрепление за каждым подразделением предприятия ограниченной номенклатуры работ, операций, деталей, изделий
6	Универсализации	Определенное рабочее место или производственное подразделение занято изготовлением изделий и деталей широкого ассортимента или выполнением различных производственных операций
7	Стандартизации	Под принципом стандартизации в организации производственного процесса понимают разработку, установление и применение однообразных условий, обеспечивающих наилучшее его протекание
8	Параллельности	Одновременное выполнение технологического процесса на всех или некоторых его операциях. Реализация данного принципа существенно сокращает производственный цикл изготовления изделия
9	Прямоточности	Требование прямолинейности движения предметов труда по ходу технологического процесса, то есть по кратчайшему пути прохождения изделием всех фаз производственного процесса без возвратов в его движении
10	Непрерывности	Сведение к минимуму всех перерывов в процессе производства конкретного изделия
11	Ритмичности	Выпуск в равные промежутки времени равного количества изделий
12	Автоматичности	Максимально возможное и экономически целесообразное освобождение рабочего от затрат ручного труда на основе применения автоматического оборудования

## 12.2 Типы производств и их особенности

В зависимости от совокупности факторов, характеризующих степень специализации предприятия, объема выпуска продукции и устойчивости изготавливаемой номенклатуры, все предприятия могут быть отнесены к одному из трех основных типов производства: *единичному, серийному и массовому*.

### Особенности типов производств

Факторы	Тип производства		
	Единичный	Серийный	Массовый
Номенклатура изделий	Широкая	Средняя	Узкая
Объем выпуска	Малый	Средний	Большой
Уровень межпроектной и внутри видовой стандартизации унификации продукта и его элементов	Низкий	Средний	Высокий
Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное и частично специальное	В основном специальное
Применяемые инструменты и оснастка	Универсальные	Универсальные и частично специальные	В основном специальные
Производственная специализация участков	Технологическая	Смешанная	Предметная
Закрепление постоянных операций за рабочими местами	Отсутствует	Частичное	Полное
Квалификация рабочих	Высокая	Средняя	В основном низкая
Затраты на производство	Высокие	Средние	Низкие
Вес заработной платы рабочих в общих затратах на производство	Высокий	Средний	Низкий
Возможность автоматизации производства	Низкая	Средняя	Высокая

## 12.3 Производственные планировки

Производственная планировка предприятия и его структурных подразделений отражают организацию производственных процессов в пространстве. Она включает размещение структурных подразделений и оборудования, систему перемещения, складирования и транспортировки материалов, полуфабрикатов и комплектующих.

Рациональная планировка должна оптимально сочетать принципы организации операционных систем, в соответствии с типом производства,

создавать удовлетворительные физические условия труда для работников и обеспечивать удобство для потребителей во время их обслуживания.

Особенности организации процессов в пространстве предопределяются основными характеристиками производимой продукции или оказываемых услуг и в основном зависят от типа операционной (производственной) системы.

Различают фиксированные планировки по продукту (предмету труда) и фиксированные планировки по средствам производства (оборудованию).

*Фиксированная планировка по предмету труда* или позиционная планировка означает, что изготавливаемое изделие неподвижно, а производственные ресурсы подаются к нему по мере необходимости (рис. 12.1). В этом случае рабочее место не имеет стационарной привязки в пространстве.

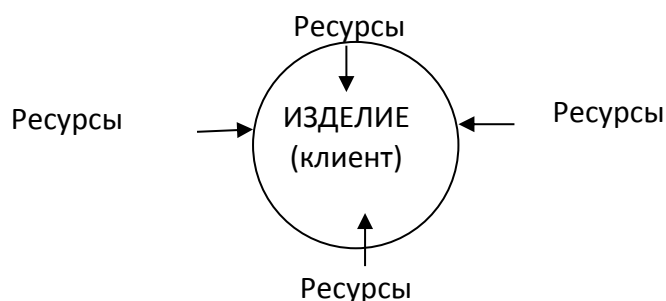


Рис. 12.1. Фиксированная позиционная планировка

Эту планировку применяют в случаях, когда перемещение изделия невозможно из-за большого веса, габаритов, объема, например, в строительстве, судостроении, авиастроении, т.е. там, где иная планировка не возможна в принципе. Основной проблемой является необходимость расположения ресурсов операционной системы таким образом, чтобы они не мешали друг другу. Такие планировки часто сохраняются лишь на время работы над проектом.

*Фиксированная планировка по средствам производства* предполагает группирование ресурсов по признаку выполняемой работы. В этом случае изделие перемещается по участкам, а рабочие места, стационарно размещены в пространстве. Выделяют два типа таких планировок: *функциональную* (технологическую) и *линейную* (поточную).

При *функциональной* планировке операционные ресурсы (средства производства и сотрудников) группируют по отдельным участкам по признаку выполняемой работы (процесса). Такой способ группирования работ называют расположением по технологическому (функциональному) принципу. В этом случае производственное подразделение выполняет однородный комплекс технологических операций или процессов над разными предметами труда. Изделия или клиенты перемещаются с одного участка на другой, по собственному маршруту в зависимости от выполняемых технологических операций (рис. 3.2). При этом особое

внимание уделяется оптимизации транспортных маршрутов, предметов труда или передвижений клиента. Функциональную планировку преимущественно используют при единичном и мелкосерийном производстве.

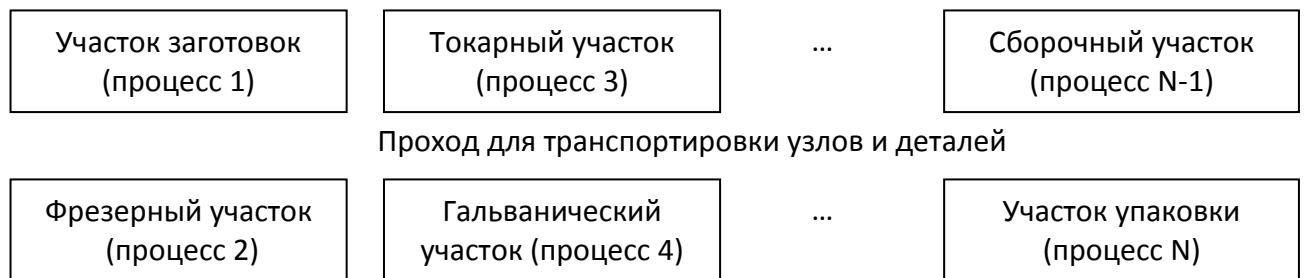


Рис.12.2. Функциональная (технологическая) планировка

*Преимущества функциональной планировки:*

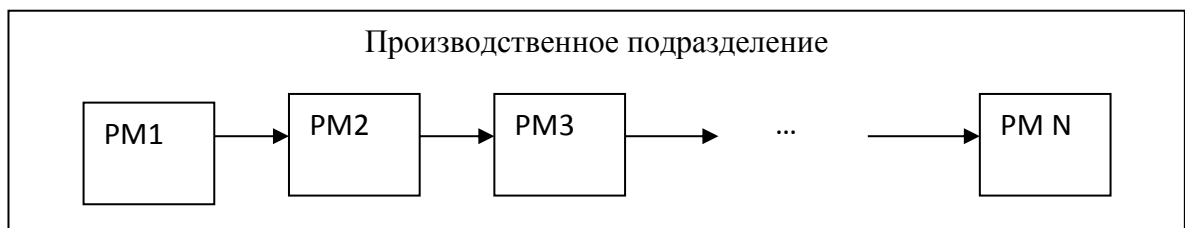
- высокая гибкость системы;
- низкая чувствительность к сбоям оборудования;
- возможность использования универсального оборудования;
- возможность использования индивидуальных систем стимулирования работников.

*Основные недостатки:*

- сложное оперативно-календарное планирование;
- сложность контроля за движением предметов труда;
- существенные затраты на перемещение изделий между операциями;
- размыта ответственность за конечное качество продукции.

При *линейной (поточной) планировке* рабочие места (PM) размещают последовательно в соответствии с теми операциями, которые требуются для выпуска готового продукта или обслуживания клиента. В этом случае производственное подразделение выполняет разнородные технологические операции над однородными предметами труда, т.е. имеется предметная (продуктовая) специализация (рис. 3.3).

Линейную планировку применяют в массовом производстве или в системах с непрерывными процессами, где каждое выпускаемое изделие или каждый клиент фактически проходит одни и те же операции обработки. Основное внимание уделяют правильному распределению нагрузки на рабочие места (пропорциональности и ритмичности).



*Преимущества поточной планировки:*

- возможность достижения высокой производительности и сбалансированности операционной системы;
- при узкой специализации низкие затраты на подготовку работников;
- минимальные затраты на перемещение изделий между операциями;
- упрощение календарного планирования;
- упрощение контроля за ходом выполнения операций;
- низкие затраты на единицу продукции за счет высокой сбалансированности операционной системы в целом.

*Основные недостатки:*

- низкая гибкость операционной системы;
- высокая чувствительность к сбоям различного характера.

В практике нередко применяется размещение оборудования по групповой технологии, при котором используется сочетание функциональной и линейной планировок.

*Размещение оборудования по принципу групповой технологии* предполагает создание производственно-технологических ячеек, в которых различное оборудование группируется в ячейки для выполнения операций над несколькими разными, но однородными по конструкторско-технологическим признакам изделиями.

В этом случае анализируется вся номенклатура изделий и узлов. Изделия, имеющие общие или совместимые технологические маршруты обработки объединяются в группы. Определяются технико-технологические структуры этих групп, на основе которых формируются производственные процессы. Затем осуществляется группировка оборудования вокруг каждого выделенного процесса, и формируются производственные участки (ячейки). В каждой производственной ячейке оборудование располагается по предметному (поточному) принципу.

Переход от функциональной планировки к созданию производственных ячеек целесообразен, когда можно выделить доминирующие потоки групп изделий.

Размещение оборудования по принципу групповой технологии, по отношению к функциональной планировке, дает следующие преимущества:

- позволяет сократить длительность цикла изготовления изделия;
- уменьшает затраты на транспортировку в процессе производства;
- упрощает управление и контроль за производством и запасами;
- способствует повышению ответственности работников за конечные результаты работы и качество выполняемых операций, так как позволяет формировать бригады по предметному принципу.

## **12.4 Организация производственного процесса во времени**

*а) Длительность и содержание производственного цикла*

*Цикл производственного процесса* – совокупность организованных определенным образом во времени процессов и операций, необходимых для производства определенного продукта.

*Длительность цикла процесса* – это время выполнения данного процесса от начала первой операции до окончания последней операции.

*Длительность операционного цикла* – время выполнения одной операции, которое состоит из времени обработки партии предметов и подготовительно-заключительного времени, необходимого на подготовку и завершение операции (например, наладку и подготовку оборудования, подачу, установку и снятие предмета труда). При одновременной обработке партии предметов труда подготовительно-заключительное время затрачивается один раз на всю партию.

Любой бизнес-процесс может быть проанализирован по критерию создания потребительской ценности.

В этом случае производственный цикл может быть представлен как совокупность следующих составляющих: 1) операций, добавляющих ценность продукту с точки зрения потребителя; 2) операций, не добавляющих ценность; 3) перерывов.

*б) Зависимость длительности производственного цикла от вида движения предметов труда по операциям*

Длительность многооперационного процесса зависит от способа передачи партии обрабатываемых предметов труда (обслуживаемых клиентов) с операции на операцию.

Под партией в материальном производственном процессе понимается определенное количество одинаковых предметов труда, обрабатываемых, или собираемых на любой операции непрерывно с однократной затратой подготовительно-заключительного времени.

В сервисных системах при обслуживании клиентов, также может использоваться объединение клиентов в партию. Например, объединение заказов клиентов при химической чистке одежды, объединение пассажиров при оказании транспортной услуги по количеству посадочных мест, или перед посадкой в транспортное средство для прохождения обязательных процедур.

На практике, как правило, учитываются только три основные составляющие длительности производственного цикла ( $T_{пр}$ ): длительность технологического цикла ( $T_{тех}$ ), длительность естественных процессов ( $T_{е}$ ) и время межоперационного пролеживания ( $T_{мо}$ ):

$$T_{пр} = T_{тех} + T_{е} + T_{мо}$$

Выделяют *три вида движения предметов труда по операциям* (рабочим местам): *последовательный, параллельный и параллельно-последовательный.*

При *последовательном виде движения предметов труда*, каждая последующая операция начинается только после окончания предыдущей операции. Передача с операции на операцию осуществляется партиями.

Партия передается на следующую операцию после окончания обработки на предыдущей операции всех предметов труда

При *параллельном виде движения предметов труда* каждая деталь или транспортная партия передаются немедленно, после окончания предыдущей операции

Таким образом, обеспечивается обработка деталей партии одновременно на многих операциях и сокращается длительность производственного цикла.

*Параллельно-последовательный вид движения предметов труда* представляет собой сочетание параллельного и последовательного видов движения, поэтому его иногда называют смешанным.

Длительность технологического цикла при параллельно-последовательном движении по сравнению с последовательным движением предметов труда сокращается на сумму отрезков времени, в течение которых смежные операции выполнялись параллельно

Параллельный вид движения обеспечивает наиболее короткую длительность цикла, но при несбалансированности продолжительности операций может приводить к частым перерывам в работе отдельного оборудования. Его эффективность определяется степенью достижения синхронности выполняемых операций. При высокой степени синхронности образуется поточное производство, при котором отсутствуют перерывы, как в движении предметов труда, так и в работе оборудования. Этот метод применяют, как правило, там, где возможно использование поточного метода организации рабочих мест, обычно в массовом производстве.

Параллельно-последовательный вид движения предметов труда позволяет сокращать производственный цикл. Однако при его использовании усложняется учет обрабатываемых предметов труда и организация контроля за их движением. Поэтому его целесообразно применять, в случаях, когда предметы труда совершают короткие перемещения между смежными рабочими местами с регулярной повторяемостью маршрутов их движения. Параллельно-последовательный вид движения преимущественно используют при обработке больших партий предметов труда с существенной продолжительностью операционных циклов, как правило, в массовом и крупносерийном производстве.

При изготовлении сложной продукции в состав производственного цикла включаются операции сборки отдельных узлов и конечной продукции, регулировки, испытаний и приемки.

Для сложного процесса характерно параллельное выполнение многих входящих простых процессов, которые необходимо координировать во времени.

## **12.5 Системы управления операционными запасами.**

Выделяют четыре основных подхода к управлению операционными запасами:

- а) система пополнения запасов;



- б) система расшивки узких мест;
- в) толкающая система;
- г) тянущая система.

*Система пополнения запасов* – это система организации и планирования деятельности на основе пополнения запасов. Она уделяет основное внимание необходимости поддержания запасов, на оптимальном уровне на всех этапах движения товарно-материальных ценностей на входе и выходе, между внутренними звеньями логистической цепи и рабочими местами. Запасы формируются заранее, до возникновения реальной потребности в них. Главная задача системы обеспечить бесперебойное функционирование и ритмичность производства.

Основное преимущество системы пополнения запасов – ее простота и способность работать на основе минимальной информации. Недостатки связаны с наличием запасов, влекущих к замораживанию оборотных средств, отсутствие гибкости и реакции на изменение спроса.

При стабильности потребительского рынка и определения оптимального объема запасов на всех этапах производства, такая система может оказаться наиболее простой и эффективной.

*Система расшивки узких мест* – основное внимание уделяет организации выполнения работ исходя из возможностей мест, имеющих ограничения по производительности, скорости, эффективности и т.п. Расшивка узких мест, осуществляется посредством создания дополнительных мощностей на сдерживающих операциях, либо создания буферных запасов, поддерживающих загрузку рабочих мест на определенном экономически эффективном уровне. Создание дополнительных мощностей позволяет снизить межоперационные запасы в производстве.

Система расшивки узких мест, как и система пополнения запасов, при организации и планировании, концентрирует внимание, на внутренней среде предприятия, не учитывая требования внешней среды, и стремится обеспечить максимально эффективную внутривыпускную деятельность.

Эти системы целесообразно использовать в случаях реализации стратегий снижения затрат и незначительной модификации продукции при стабильном или расширяющемся спросе на продукцию.

*Толкающая система* – осуществляет организацию и планирование под реальный спрос потребителей. В ней возможности производства и поставщиков сопрягаются с помощью точных календарных планов-графиков поставок и запуска/выпуска продукции. Эта система появилась в практике бизнеса в конце 1960-х – начале 1970 гг. и основывается на автоматизированных системах планирования ресурсов предприятия (MRP, ERP).

В основе толкающей системы лежит взаимодействие с внешней средой и интеграция бизнес-процессов организации с бизнес-процессами поставщиков и потребителей на межорганизационном уровне.

Планирование поставок и производства под реальные требования рынка и организация четкого выполнения планов-графиков поставок и производства позволяет снизить запасы в целом и повысить эффективность использования машин, оборудования и рабочей силы.

*Тянущая система* – руководствуется принципом: «ничего не должно произведено, пока в этом не возникает необходимость». Система концентрирует внимание на взаимодействии с внешней средой и оптимизации внутренней среды организации в целях снижения уровня запасов на каждой стадии производства.

В соответствии с этой системой, каждый рабочий участок по мере необходимости «притягивает» (берет) продукцию с предыдущего участка тогда когда в ней нуждается. Это служит сигналом для предыдущего участка к запуску следующей партии деталей. Иными словами все производство осуществляется только в ответ на результаты потребления последующего участка, и спрос как бы «тянет» работу.

Тянущая система требует создания гибкого производства способного в определенных пределах снижать либо увеличивать объем выпуска продукции.

Для реализации такой системы необходима глубокая и отлаженная интеграция между всеми участниками процесса: поставщиками, производственными участками, покупателями (сбытом).

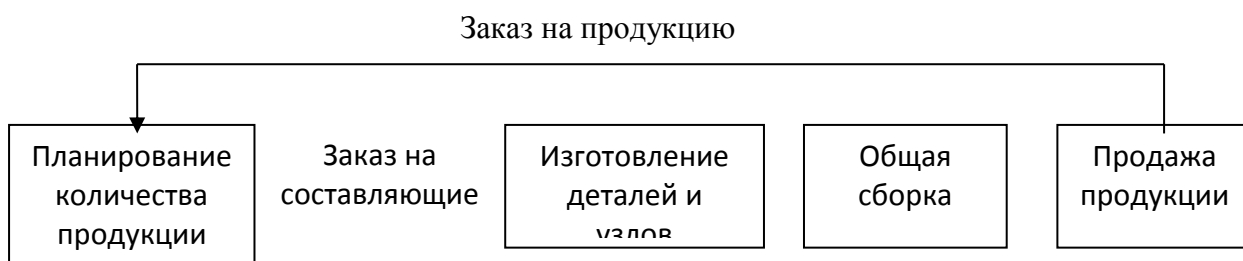
Отсутствие запаса становится движущей силой организации деятельности, заставляет повысить степень интеграции с покупателями и поставщиками, повышать эффективность внутрипроизводственных процессов, обнажая проблемы ранее скрытые его наличием.

Наибольший эффект тянущие системы, дают на небольших специализированных предприятиях и в поточном производстве, но могут успешно использоваться на различных участках управления производством.

#### б) Метод «точно в срок»

Целью этой системы явилось дальнейшее повышение эффективности производства за счет экономии ресурсов, постоянного улучшения качества продукции и надежности процессов. Основным принципом системы ЛТ является поставка комплектующих и изготовление отдельных деталей узлов и машин только тогда, когда они нужны для производства и продажи.

Цель производственной системы, построенной по методу «точно в срок», -- гибкая перестройка производства при изменении спроса. Метод представляет собой информационную систему, обеспечивающую оперативное регулирование производимой продукции на каждой стадии производства. На рис. \_\_\_ представлен пример схемы традиционной организации производства, а на рис. \_\_\_ -- схема организации производства по методу «точно в срок».



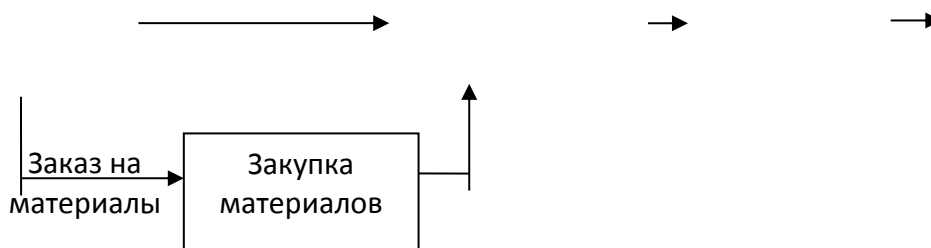


Рис. \_\_ Схема традиционной организации производства

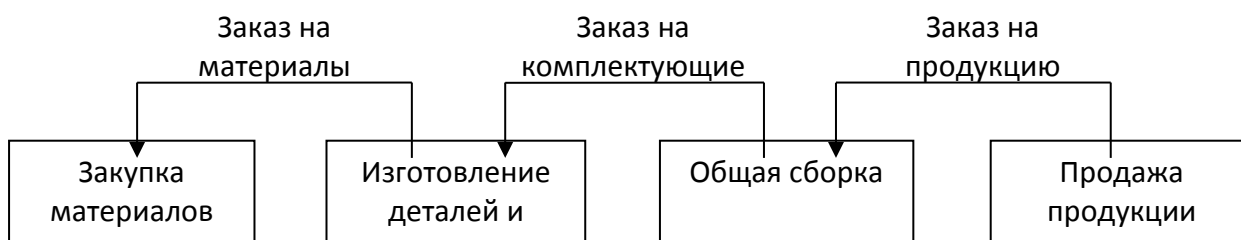


Рис. \_\_ Схема производства по методу «точно в срок»

Традиционная система планирования функционирует по принципу «выталкивания» заранее определенной партии деталей или узлов на последующие операции, не учитывая, нужны ли они там фактически в таком количестве и в данное время. Система «точно в срок» построена на прямо противоположном принципе. Ритм работы, объем и номенклатуру находящихся в производстве деталей и узлов определяет не заготовительное звено (первое звено технологической цепочки), а линия общей сборки (последнее звено производственной цепочки). Вход и выход в системе как бы меняются местами: если в традиционной схеме на выходе получается только то, что вошло на входе, то «точно в срок» вводит в производство только то, что требуется на выходе.

Метод представляет такую производственную систему, в которой материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия и все ресурсы, необходимые для выпуска продукции, поставляются в тот момент и в таких количествах, какие нужны для своевременного выполнения работ на всех производственных местах и выпуска продукции. При этом используются шесть правил логистики: 1) нужный продукт; 2) необходимого качества; 3) в нужном количестве; 4) должен быть доставлен в нужное время; 5) в нужное место; 6) с минимальными затратами.

Данный метод используется в системах, где перемещение сырья, материалов, полуфабрикатов и изделий в процессе производства и получения от внешних поставщиков могут быть тщательно спланированы во времени. При этом отказываются от производства продукции крупными партиями. Основная идея заключается в том, чтобы сделать процесс производства как можно короче, используя ресурсы оптимальным способом.

Если система «точно в срок» действует по всей фирме, то запасы могут быть сведены к минимуму и даже, полностью ликвидированы, что приведет к

сокращению складских помещений. С экономической точки зрения запасы и затраты на их содержание снижаются, следовательно, уменьшаются издержки на производство и ускоряется оборачиваемость капитала.

Использование метода «точно в срок» привлекательно не только в связи со снижением производственных запасов, но и потому, что в такой системе производство становится управляемым, улучшаются отношения с заказчиками, финансовое состояние и конкурентоспособность организации.

Реализацию подхода «точно в срок» сдерживают такие факторы, как низкое качество продукции, нарушение сроков поставок и оплаты за товар, сбои в обмене информацией между заказчиками и поставщиками, количество и территориальное размещение поставщиков, низкий уровень ответственности при выполнении договорных обязательств.

Эффективность метода зависит от следующих условий:

- отсутствие сбоев и нарушений в процессе производства;
- гибкость системы (способность изменять размеры партий);
- минимизация времени переналадки и переоснащения производственного оборудования;
- минимизация времени подготовки к процессу производства;
- сокращение до минимума материальных запасов;
- отсутствие необоснованных затрат.

Для успешного функционирования системы «точно в срок» важны:

• *равномерная загрузка производства.* Равномерную загрузку производственных мощностей обеспечивают четкие графики производства;

• *сокращение числа операций и объема делопроизводства.* Это достигается путем де бюрократизации системы управления, устранения излишнего бумаготворчества там, где можно обойтись устным распоряжением, исключением лишних административных звеньев;

• *система перемещения работы.* Система «точно в срок» использует «тянущий» подход для управления потоком работы. Когда каждый рабочий участок выпускает продукцию в соответствии с запросом последующего рабочего участка, т.е. продукция с конечной операции «вытягивается» запросом потребителя или контрольным графиком.

• *качество продукции и процессов.*

Метод «точно в срок» применяется в различных сферах, но наиболее наглядным примером его эффективности является крупное конвейерное производство.

в) Система «Канбан»

Смысл работы по системе «Канбан» состоит в том, что на всех фазах производственного цикла требуемый узел или деталь поставляется к месту последующей производственной операции «точно в срок». Система использует принцип тянущей организации производства и снабжения, а материалы и комплектующие не закупаются и не изготавливаются впрок. В рамках годового плана производства и сбыта планы и графики выпуска на

каждом участке фактически отсутствуют. Устанавливается только ориентирующий объем производства.

Слово *kanban* в переводе с японского означает «сигнал» или «визуальная запись». Когда, например, при сборке появляется потребность в комплектующих (с поправкой на время, необходимое для их доставки или/и изготовления) с помощью Р-карт (от англ. *production* – производство) и С-карт (от англ. *convergence* – схождение в одной точке, отбор и передача), а также «измерительного блока» (унифицированного для всего производства контейнера) посылается запрос на производственный участок или в службу снабжения, и они поставляют необходимое количество комплектующих в указанный срок.

В практике при проектировании производства сначала определяются (рассчитываются) минимальные партии запуска/выпуска и минимальные межоперационные запасы на всех этапах процесса от закупок сырья материалов и комплектующих до реализации готовой продукции.

Запасы рассчитываются таким образом, чтобы за время их использования можно было изготовить следующую партию. Затем минимальные запасы на всех этапах производства заполняются. С этого момента тянущая система начинает работать. Реальный сбыт (приводящий к снижению запаса готовой продукции у продавцов) диктует, сколько единиц продукции должно быть запущено в производство. Каждый производственный участок запускает в производство столько узлов и деталей, сколько изъято из запаса последующим, а поставщики (сырья, материалов и комплектующих) поставляют ровно столько, сколько реально использовано в производстве.

Работая по методу «точно в срок», в отличие от традиционного подхода, производитель не имеет законченного плана и графика. Он жестко связан не с планом, а в пределах заказа. Конкретный график работы на декаду и месяц отсутствует. Каждый предыдущий в технологической цепочке исполнитель может знать, что он будет производить, только тогда, когда его продукция поступает на последующую обработку. Конкретный график последовательности работы получают только линии окончательной сборки, которые раскручивают клубок заданий в обратную сторону, графики производства не пересматриваются, а формируются движением информации «Канбан». Производство постоянно находится в состоянии настройки, и осуществляется его системная подстройка под изменение рыночной конъюнктуры. На предприятии не ощущаются изменения плана, так как план производства по участкам формируется на каждый день.

Инструментом, используемым для управления системой, являются «канбан» -- сигнал, показывающий, что возникла потребность в запуске следующей партии деталей, так как предыдущая партия деталей взята на следующий по процессу участок. Диспетчеризацию заказов выполняют сами рабочие, которые, забирая детали и узлы на свою операцию, подают сигнал, о том, что необходим запуск новой партии этих узлов или деталей. В системе ни одна деталь или партия не могут перемещаться или обрабатываться без

поступившего сигнала, о возникшей потребности в ней. Необходимо также отметить, что исполнитель каждой операции рассматривает исполнителя последующей операции как своего клиента.

В практике Toyota это означает, что продукция изготавливается как раз к моменту реализации: готовые автомобили – к моменту продажи, комплектующие детали и узлы к моменту сборки готового изделия, отдельные детали – к моменту сборки узлов, материалы – к моменту изготовления деталей.

Авторы системы сравнивают ее с супермаркетом, где следует лишь добавлять на полки товары, недавно купленные покупателями. KANBAN, является средством, регулирующим оборот.

Внедрение системы KANBAN в корпорации Toyota Motor позволила сократить производственные запасы на 50%, а товарные – на 80%.

Система требует минимизации размера обрабатываемых партий и заделов, позволяет сократить производственные запасы, складские помещения и производственные площади.

Недостатки системы KANBAN – продолжение ее достоинств. При ее работе производство постоянно находится в состоянии настройки под изменение рыночной конъюнктуры. Однако допустимые для системы колебания имеют свои пределы, за которыми она дает сбой. Этот предел колебаний составляет приблизительно 10% при увеличении плана. Более сильные колебания требуют более глубоких изменений, например, изменения количества работающих сотрудников.

В Toyota не склонны преувеличивать значение системы KANBAN в своей производственной системе. Специалисты компании считают, что прорыв обеспечен в большей степени системой быстрой переналадки оборудования и системой исключения потерь, позволяющей «выжимать воду из сухого полотенца», так как потери возникают не только из запасов. «Канбан» лишь часть целостной производственной системы.

Опыт внедрения этой системы 1980-х годах за пределами Японии в Европе и США, показал, что имеются серьезные трудности по ее внедрению. Это обусловлено более низкой, чем у японцев дисциплиной поставок обусловленной удаленностью поставщиков. Если в Японии среднее расстояние от сборочного завода до его основных поставщиков десятки, то в Западной Европе и США -- сотни километров. Поэтому большинство западных фирм использует отдельные элементы системы «канбан», часто в комбинации с другими распространенными на западе системами планирование ресурсов предприятия, например MRP (Material Resource Planning) или ERP (Enterprise Resource Planning). В последние годы японские фирмы создали комбинированные системы с использованием элементов KANBAN. Например, фирма «Ямаха», использует систему «Синхро – MRP».

## **12.6 Производственная мощность и стратегии управления производственной мощностью**

*Производственная мощность* представляет собой оценку объема работы, которую может выполнить организация за определенный период при эффективном использовании потенциала предприятия. Ее формируют машины, оборудование, персонал, иные производственные объекты, используемые организацией в процессе своей деятельности.

От размещения производственных мощностей зависят операционные издержки.

Основными факторами, влияющими на выбор места размещения производственных мощностей, являются: близость к рынкам сбыта, доступность сырья и материалов, доступность рабочей силы, доступность места расположения для транспортных систем, наличие инфраструктуры, возможность получения технической поддержки, политика государства и местных сообществ (властей).

Существуют *два подхода* к размещению производственных мощностей: а) географическая централизация, б) децентрализация.

Наиболее существенным преимуществом централизованного размещения мощностей является более простой контроль и высокая надежность функционирования операционной системы, а для децентрализованного подхода – гибкость.

С развитием практического использования концепции «точно в срок», сетевых структур и сетевого планирования стала активнее использоваться децентрализация производственных мощностей внутри одного объекта. Крупный производственный объект может быть разбит на несколько малых бизнес-единиц, каждая из которых специализируется на одной операционной функции, но функционирующих вместе. В этом случае бизнес-единицы, обладают достаточной степенью самостоятельности, что значительно повышает гибкость операционной системы в целом.

#### *Стратегии управления производственной мощностью*

Спрос на продукт или услугу подвержен изменениям, а производственные мощности, как правило, не обладают соответствующей спросу гибкостью.

Сбалансированность спроса и производственной мощности может достигаться посредством:

- воздействия на величину спроса на продукт или услугу (внешнюю среду);
- изменения внутрипроизводственных характеристик операционной системы (внутреннюю среду);
- комбинации этих возможностей.

При воздействии на внешнюю среду, целью является выравнивание колебаний спроса и приведение в соответствие с возможной производственной мощностью. Типичными мерами, обеспечивающими достижения этой цели, являются: разработка дополнительных видов продуктов, реализация программ продвижения продуктов, создание резерва мощностей.

Для выравнивания производственных мощностей и спроса на продукцию посредством изменения внутренних характеристик операционной системы могут использоваться два подхода: а) следования производства за спросом, которая используется, если производственная мощность обладает необходимой гибкостью; б) фиксация объема производства на длительный период, когда использование предыдущей стратегии невозможно.

*Стратегия следования за спросом* требует постоянного изменения объема производственных мощностей в целях исключения простоев в периоды снижения спроса и перегрузки при возрастании спроса. Главное преимущество такого подхода это возможность снижения уровня запасов на входе и выходе операционной системы, а также затрат и рисков, связанных с запасами. При ее реализации появляются издержки связанные с изменением производственных мощностей, такие как монтаж и демонтаж оборудования, выходные пособия увольняемых сотрудников. Такая стратегия применима, когда при уменьшении производственной мощности снижаются и затраты на производство товаров и услуг. Как правило, она используется при коротких интервалах времени колебания спроса и низких затратах связанных с повышением или снижением производственной мощности. Например, сезонные производства.

При стратегии следования за спросом можно использовать следующие приемы:

- организацию сверхурочной работы, при росте спроса;
- введение графика неполного рабочего дня, при снижении спроса;
- использование гибких рабочих графиков, при постоянных краткосрочных колебаниях спроса;
- прием дополнительного персонала на временную работу, при росте спроса;
- использование аутсорсинга для восполнения объема производства в случае непрогнозированного повышения спроса.

*При стратегии фиксации объема производства* производственная мощность формируется на уровне ожидаемого среднего спроса. Вследствие колебания спроса образуются и используются запасы произведенной, но невостребованной продукции. При снижении спроса объем запасов возрастает, а при его росте, реализуется вновь созданная продукция и продукция из ранее созданных запасов. Такая организация работы обеспечивает равномерность загрузки перерабатывающей подсистемы операционной системы, способствует поддержанию качества бизнес-процесса и продукта, упрощает систему управления производством. Однако в период спада спроса связываются оборотные средства, возрастают запасы и риски связанные с ними.

Данная стратегия применима в промышленном производстве, когда имеется как экономическая, так и техническая возможность создания запасов, а в сфере услуг, когда покупатели готовы ждать оказания услуги.

Очень немногим предприятиям удастся справиться с колебаниями спроса с помощью одной стратегии, поэтому в практике чаще используется



комбинированная стратегия. В сфере производства организация может применять в зависимости от ситуации сверхурочную работу, создание запасов и управление спросом в целях оптимальной загрузки оборудования. В сфере услуг меры по управлению спросом и оптимизации использования мощностей могут в некоторой степени смягчить последствия колебаний спроса, но, как правило, снижается эффективность использования мощностей во время спада, и появляются очереди в периоды пикового спроса.

## **12.7 Особенности и модели организации производства услуг**

### *а) Особенности услуг*

Особенности организации производства оказания услуг обусловлены следующими их свойствами:

- контакт с потребителем и участие клиента;
- объединение стадий удовлетворения потребности клиента и оказания услуги;
- невозможность хранения услуги;
- изменчивость спроса на услуги;
- неоднородность конечного результата;
- неоднородность требований к характеру и содержанию трудового процесса;
- неосязаемость услуги для клиента;
- сложность гарантии качества услуги;
- сложность оценки производительности труда и эффективности оказания услуги.

*Контакт с потребителем и участие клиента в процессе оказания услуги.* По своей природе обслуживание подразумевает большую степень контакта с потребителем, чем материальное производство. Это наиболее важное отличие производства услуг от производства материальных товаров.

Производство материальных продуктов допускает разделение между производством и потреблением, а клиент непосредственно не участвует в процессе производства. Поэтому производство может находиться далеко от клиента, что расширяет возможности выбора методов работы, планирования рабочего графика и контроля над производством.

Услуга по определению представляет собой процесс, в который вовлечен клиент. Обслуживание осуществляется в непосредственном контакте с клиентом и поэтому более ограничено в выборе возможных вариантов выполнения работы. Более того, нередко потребители являются неотъемлемой частью системы обслуживания. В этой связи услугу проектируют с учетом воздействия клиента на процесс ее оказания. Персонал контактирует с клиентом, что требует от него наличия не только профессиональных и технологических навыков, но и искусства коммуникации.

Исключение клиента из процесса услуги позволяет унифицировать процесс и повысить эффективность его производства. Поэтому в

современной системе обслуживания наблюдается тенденция к введению дистанционного обслуживания с использованием технических средств коммуникации. Например, прием заказов через Интернет, дистанционный контроль состояния больного, использование банкоматов, прием платежей и др.

Регулирование степени участия клиента в бизнес-процессе позволяет компаниям получать конкурентное преимущество. Поэтому на смену традиционным розничным магазинам пришли магазины самообслуживания, в которых клиент выступает в роли работника торгового зала, самостоятельно отбирая, и транспортируя товар.

*Объединение стадий удовлетворения потребности клиента и оказания услуги.* Любой бизнес можно представить в виде трех стадий: производство -- реализация – потребление. При производстве материальных продуктов они отделены друг от друга, и клиент не является участником процесса производства. При оказании услуг эти стадии могут совпадать в пространстве и времени. Например, в ресторане одновременно в присутствии клиента осуществляется изготовление, реализация и потребление; а в ателье и магазине могут быть совмещены стадии реализации и потребления.

В производственной сфере работа с продуктом концентрируется в подразделениях перерабатывающей подсистемы операционной системы без присутствия клиента. В сфере услуг деятельность по их оказанию присутствует во всех подразделениях, включая обеспечивающую и управляющую подсистемы. В процессе потребления большинства услуг, в отличие от потребления материальной продукции, клиенты находятся непосредственно на месте их предоставления: в офисе, зале ресторана, в хирургической операционной, в купе поезда и т.п.

*Услуги невозможно хранить.* При производстве материальных продуктов в период спада можно накапливать запасы готовой продукции для сбыта в периоды роста спроса, и таким образом сохранять относительно стабильный уровень загрузки производственных мощностей и занятости персонала.

Услуги, являясь процессом удовлетворения клиента, не могут быть складированы или заранее запасены. В этой сфере, за редким исключением, необходимо удовлетворять спрос в момент его возникновения, что может ограничивать гибкость процесса оказания услуги и придает особое значение планированию мощностей.

*Изменчивость спроса на услуги.* Любой спрос изменчив, однако спрос на услуги характеризуется значительными, сложными и быстрыми колебаниями. Влияние колебаний спроса на услуги, следовательно, на потребности в производственной мощности в сервисных системах намного сильнее, чем в материальном производстве.

Качество обслуживания во многом зависит от колебаний спроса. В этой связи при использовании любой сервисной модели работы необходимо уделять внимание ее возможности реагирования на кратковременные изменения спроса.

Участие клиента в процессе оказания услуги приводит к отклонениям во времени обслуживания каждого клиента. Каждый из клиентов имеет отличные от других потребности, разный уровень личного опыта и может требовать разного количества и качества контактов. Это вызывает дополнительные колебания в загрузке производственных мощностей и занятости персонала.

Длительность цикла обслуживания зависит от поведения клиента. Причем на поведение клиента в процессе услуги могут влиять организационные, технические, климатические, демографические, экономические, политические и прочие факторы, а его поведение влияет как на краткосрочное, так и на долгосрочное изменение спроса. Однако, эти колебания в принципе предсказуемы.

*Неоднородность конечного результата.* Процесс производства тяготеет к однородности и эффективности из-за четкой определенности конечного продукта. Деятельность же сферы услуг по сравнению с ним является более неопределенной, из-за изменчивости конечного продукта, обусловленной зависимостью от восприятия и участия потребителей.

*Неоднородность требований к характеру и содержанию трудового процесса.* Производство услуг предполагает большее разнообразие действий, чем типичное промышленное производство. Каждый клиент является специфической задачей, которую сначала необходимо диагностировать, а затем выбрать соответствующее действие. Процесс же промышленного производства преимущественно позволяет контролировать изменение в действиях. Соответственно, производственные требования к материальному производству будут более однородны, чем в сфере услуг.

Из-за спонтанного потребления услуг клиентами и изменчивости действий, сфера услуг требует более разнообразного содержания труда, в то время как промышленное производство, за редкими исключениями, может быть более однородным, интенсивным и механизированным.

*Неосвязаемость услуги для клиента.* Материальные результаты любой деятельности можно осязать (потрогать), а процесс оказания услуги неосязаем для клиента.

Поэтому при проектировании услуги следует обращать внимание на материальную, осязаемую обстановку в которой происходит обслуживание, в частности: размещение объекта обслуживания, его оформление, внешний вид и речь персонала, запахи и т.п. Эти моменты должны предоставить клиенту возможность правильно понять, какую услугу и в каких условиях ее оказывают.

Неосвязаемостью услуги обусловлены следующие проблемы:

- сложно разработать спецификацию (стандарт) услуги, так как клиенты могут по-разному понимать «правильность» ее оказания.
- сложно достичь полного понимания потребностей клиентов, а понимание важно для успеха.
- сложно оценить качество и эффективность оказания услуги.

*Сложность гарантии качества услуги.* В сфере обслуживания гарантировать качество значительно труднее, так как производство и потребление происходит одновременно. Высокая неоднородность действий при обслуживании создает дополнительную угрозу снижения качества продукции. Так как при оказании услуги процессы производства и потребления совпадают, качество услуги невозможно проверить заранее и гарантировать, что допущенная в процессе услуги ошибка будет исправлена до того, как ее обнаружит клиент. Поэтому качество в момент создания продукта обычно более важно для обслуживания, чем для производства, где ошибки можно исправить прежде, чем заказчик получит продукцию.

Вследствие неосязаемости услуги и вовлеченности клиента в процесс ее оказания, руководству организации сложно оценить ее качество. На оценку влияют потребности самого клиента и его индивидуальная способность воспринимать услугу. С другой стороны восприятие качества услуги клиентом зависит не только от качества разработанного процесса обслуживания, но и качества работы и коммуникативных способностей персонала.

Наиболее распространенными методами оценки качества услуги являются анкетирование и интервьюирование клиентов. Цель опроса заключается в получении информации о том, какие факторы наиболее важны для потребителей услуг. Для достижения требуемого качества услуги следует тщательно проектировать услугу, обучать персонал и развивать отношения с клиентами.

*Сложность оценки производительности труда и эффективности услуги.* Измерение производительности труда в производстве менее сложно и более точно, чем в сфере услуг. Это вызвано тем, что в производстве изделия однородны, а в сфере обслуживания менее однородны из-за колебаний потребительского спроса и требований, изменяющих содержание труда.

Участие клиента в процессе оказания услуги, совмещение стадий производства и потребления, колебания спроса и невозможность использования запасов при выполнении услуги приводят к отклонениям от запланированных затрат и проблемам при оценке эффективности услуг. Сложно провести объективную оценку результатов услуги и по данным, полученным при опросах клиентов.

Для повышения эффективности деятельности при оказании услуги, как правило, требуется увеличение взаимодействия с потребителем. Однако при усилении взаимодействия с клиентом, растет степень индивидуализации услуги и ее трудоемкость. Поэтому обеспечить и однозначно оценить эффективность услуги весьма проблематично.

#### *б) Модели организации производства услуг*

При организации производственной (операционной) системы в сфере услуг используются следующие модели:

##### **1. Модель «первоклассного обслуживания»**

Термин «первоклассное» обслуживание связано не с оценкой клиентом качества услуги, а сегментом рынка дорогих услуг, в котором наиболее часто

используется эта модель. В этом случае создается избыточный ресурс производственных мощностей, с тем, чтобы каждый клиент мог получить обслуживание непосредственно в момент обращения. Избыточность ресурса обуславливает периодические простои оборудования, возникновение избыточные запасы материалов, незанятость персонала.

### 2. Модель «дешевого» обслуживания

В этой модели намеренно ограничиваются производственные мощности. Клиенты вынуждены стоять в очереди, ожидая обслуживания. Недостаточные мощности позволяют снизить затраты и манипулировать ценой услуги.

В этом случае создается возможность «хранить» не услугу, а покупателей в очереди. Используется идея воздействия на спрос в целях его сбалансирования с имеющимися производственными мощностями. Это воздействие может проводиться манипуляцией с длинной очереди или применением системы скидок или наценок в периоды спада или роста спроса, а также создания инфраструктуры занятости клиента в период ожидания своей очереди.

### 3. Модель «неэффективного» обслуживания

Ее суть состоит в том, что периодически наблюдаются, как простои избыточных производственных мощностей, так и простаивание клиентов в очереди, что, как правило, связано с сезонными колебаниями спроса на услуги. Этим и обусловлена неэффективность данной модели. Однако модель «неэффективного» обслуживания является наиболее распространенной и ориентируется на среднюю загрузку по году.

Для достижения максимальной эффективности процесса при оказании услуг рекомендуется обеспечивать 70% загрузки производственных мощностей. Такая мощность, по мнению Чейза Р., достаточна для того, чтобы каналы обслуживания были постоянно загружены и обладали достаточным количеством времени для индивидуального обслуживания клиентов, позволяет иметь определенный резерв мощности и управлять процессом предоставления услуг.

Безусловно, этот коэффициент использования производственных мощностей зависит от сферы обслуживания. Там, где степень неопределенности и значимость оказания услуги высоки, рекомендуется загрузка менее 70%. Оказание услуг с хорошей предсказуемостью объема работ или без непосредственного контакта с клиентами дает возможность планировать деятельность и приблизится к 100% использования мощности. Эти рекомендации организации работы в сфере услуг соответствуют требованиям организации материального единичного производства.

## **Тема 13. Проектирование бизнес-процессов**

### **13.1 Инжиниринг и модель процесса**

Понятие «*инжиниринг*» заимствовано из инженерной деятельности, от англ. engineering – проектировать, изобретать, придумывать.

Это метод проектирования бизнес-процессов на основе принципа оптимальности и один из методов процессного управления. Он предполагает построение бизнес-процессов на основе их проектирования и включает набор приемов и методов, которые организация использует для проектирования и перепроектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Большинство специалистов рассматривают инжиниринг процессов как общее понятие, выделяя три его вида:

1. *прямой инжиниринг* – проектирование новых бизнес-процессов «с чистого листа»;
2. *обратный инжиниринг* – описание и локальное перепроектирование действующих бизнес-процессов, в целях их улучшения;
3. *реинжиниринг* – радикальное перепроектирование бизнеса и существующих бизнес-процессов.

При инжиниринге используется моделирование.

Модель процесса это представление (описание) ключевых характеристик существующего или проектируемого процесса. Объектом моделирования в организации являются организационная структура, цели и функции, материальные и информационные потоки, технологии бизнес-процессов, данные и знания сотрудников, необходимые для выполнения работы, а также коммуникационные сети и используемое программное обеспечение. Модель должна отражать структуру бизнес-процессов организации, детали их выполнения и порядок документооборота.

Целью моделирования является систематизация знаний об организации и ее бизнес-процессах в наглядной графической форме удобной для аналитической обработки полученной информации.

Референтные модели (модели-прототипы) разрабатываются применительно к реальным условиям на основе теоретических разработок и документирования ноу-хау процесса. Референтная модель может быть отправной точкой, позволяя определить содержательную часть и нужную степень детализации с точки зрения бизнеса. Адаптируя ее к реальной деятельности организации, можно получить специализированную модель для решения конкретных задач.

Моделирование бизнес-процессов позволяет получить наглядное описание деятельности организации, упорядочить и систематизировать внутреннюю информацию, а также существенно облегчить управленческую аналитику. Оно затрагивает многие аспекты в деятельности предприятия:

- организационную структуру;
- функции подразделений и сотрудников;
- распределение прав и обязанностей руководителей;
- внутренние нормативные документы и технологии проведения операций;
- требования к автоматизации выполняемых процессов и т.п.

Задачи, которые приходится решать в ходе проектирования бизнес-процессов, обычно характеризуются высокой степенью сложности и

ответственностью. Опыт неудач первых лет развития этого направления показал, что успешный инжиниринг не может быть осуществлен без соответствующей методологической основы.

#### *Построение технологической модели процесса*

Технологическая модель связывает цели процесса со средствами их достижения и является основой для управления процессом, определения объемов выполняемой работы, необходимых усилий и квалификации работников, прогноза результатов процесса, измеримых показателей трудоемкости и стоимости. На ее основе обеспечивается планирование, организация и контроль выполнения процесса.

Технологическая модель процесса позволяет:

- разделить процесс на отдельные результаты;
- определить объемы работ процесса в терминах, понимаемых клиентами и участниками;
- поддерживать документирование ответственности и отчетности по результатам;
- формировать бюджет (финансирование) процесса;
- определить структуру организации работ и сопутствующей отчетной информации;
- снизить производственные риски за счет более детального описания процесса;
- отслеживать изменения и управлять ими до получения, требуемого результата.

В технологической модели проектируется работа и процесс разделяется на взаимосвязанные специализированные элементы по видам и объемам работ, что позволяет определять ответственность участников до уровня, обеспечивающего управляемость, и координировать их действия.

Технологическая модель при построении может опираться на следующие элементы процесса:

- компоненты продукта процесса;
- функциональные элементы деятельности;
- этапы выполнения процесса;
- элементы организационной структуры.

Основные правила формирования технологической модели:

1. Каждый элемент структуры процесса должен иметь свой уникальный идентификатор. Названия элементов на каждом уровне должны соответствовать критериям и действиям, связанным с производством конечного продукта данного уровня (например, метку «разработка» или «производство»). На уровнях, отображающих деятельность, связанную с продуктами, название должно отражать суть, например, «установка двигателя».

2. Каждый более высокий уровень должен быть связан с более низким уровнем, а более низкий -- добавлять детальные элементы. Группу детальных

элементов одного уровня должен объединять только один суммарный элемент (узел) на более высоком уровне.

Соблюдение этого правила позволяет обеспечить суммирование стоимостей, формирование общих календарных графиков и обобщение информации о работе при переходе с более низкого уровня на более высокий.

3. Объединяющий элемент должен иметь не менее двух элементов предшествующего более низкого уровня. Соблюдение этого правила позволяет избежать образования промежуточных (лишних) уровней и обеспечивает формирование структуры процесса, удобной для обобщения.

4. Детализация элементов модели должна выполняться до тех пор, пока не будут определены элементарные результаты (продукты), для каждой ветви процесса, направленные на достижение целей процесса в целом.

5. Детализировать процесс целесообразно до уровня, обеспечивающего отчетность, необходимую для управления процессом и контроля заказчика. Излишняя детализация создает проблемы сбора и обработки информации.

Наиболее распространенными ошибками, допускаемыми в ходе формирования технологической модели процесса, являются:

- отсутствие стадии структуризации процесса и переход непосредственно к поиску и решению проблем процесса;
- использование только функций организационных подразделений вместо конечных продуктов или используемых ресурсов;
- повторение элементов структуры процесса;
- отсутствие интеграции структуры процесса с системой контроля и управления;
- излишняя или недостаточная детализация;
- отсутствие компьютерной поддержки;
- отсутствие учета «неосязаемых» конечных продуктов, таких как услуги, информационное и программное обеспечение.

Технологическая модель является основой:

- для формирования структуры управления процессом;
- для составления комплексного плана процесса, планирования объемов работ, стоимости, сроков и рисков, а также интеграции данных программных продуктов;
- для организации производства процесса;
- для организации системы обмена информацией, отчетности и контроля. Поскольку оценки связаны с выполнением конкретных работ, технологическая модель процесса обеспечивает выявление точек контроля выполнения объемов и графиков работ, освоения средств, затрат, качества и упрощает обмен информацией.
- для управления содержанием процесса, так как формирует концептуальное представление о содержании процесса и определяет контрольные точки и элементы.

С помощью технологической модели работы структурируются и связываются с графиком, а ресурсы распределяются и отслеживаются.



### 13.2 Проектирование работы. Методологии моделирования бизнес-процессов

Набор символов или обозначений, с помощью которых описывается бизнес-процесс, принято называть языком или методологией описания бизнес-процессов.

Наиболее распространенными методологиями, используемыми при моделировании, являются: описание бизнес-процессов, описание потоков работ и описание потоков данных. Для более глубокого понимания сути бизнеса и его ключевых процессов используются графические способы описания процессов и специальные инструменты.

В простых случаях и сегодня используют обычную блок-схему и словесное описание бизнес-процесса.

Обычная блок-схема процесса, изображается с помощью прямоугольников -- обозначающих действия, ромбов -- обозначающих принимаемые решения и стрелок -- соединяющих эти элементы и показывающих их взаимосвязь.

Описание бизнес-процесса, отвечает на вопросы, что, кто, где, как, зачем и почему, а также каковы затраты времени и денежных средств на принятие решений, ожидание и осуществление действий в бизнес-процессе.

Однако, эта простая, наглядная и очевидная методология не всегда достаточна для определения эффективности реализации сложного бизнес-процесса, поэтому был разработан ряд более сложных и эффективных методологий использующих возможности компьютерной техники.

Эти методологии эволюционировали по мере развития технических и программных средств.

В 40-60-е гг. появились алгоритмические языки описания.

В 60-е г. была разработана методология SADT - структурного анализа и проектирования.

В 70-80-е гг. разработаны методологии DFD, ERD, IDEF, IDEF1X и др.

В 90-е и последующие годы появились: UML -- универсальный язык моделирования; методология ARIS -- архитектура интегрированных информационных систем; методологии компаний Oracle, Baan, ReTrink, Rational и др.

При инжиниринге участвуют специалисты двух типов – профессионалы в области реконструированного бизнеса и разработчики информационных систем. Опыт реинжиниринга показал, что по-настоящему успешное и новаторское внедрение информационных технологий является уникальным творческим процессом, в котором управляющие и специалисты технологи, знакомясь с методами информационных технологий, сами делают открытия относительно возможностей их использования в своем конкретном бизнесе. В то же время создание высококачественных информационных систем требует участия профессионалов в области информационных технологий. Возникает проблема поиска общего языка, интеграции современных технологий моделирования и разработки сложных систем:

объективно-ориентированные методы, CASE-технологии, инженерия знаний, имитационное моделирование процессов и методы быстрой разработки приложений RAD (Rapid Application Development).

Сегодня базовой методологией описания бизнес-процессов признано *объектно-ориентированное моделирование*. Традиционно, создавая информационные системы компаний, разработчики отталкивались от данных и используемые ими подходы были ориентированы на описание данных и сущности их взаимосвязей, но не поведение этих сущностей, поэтому создаваемые на этой основе системы нередко оказывались неадекватны решаемым задачам. Современный инжиниринг использует объективно-ориентированный подход, который ориентирован на процессы, а не на данные. Это позволяет описывать как данные о сущностях, так и их поведение и обеспечивает создание прозрачных, легко модифицируемых моделей бизнеса и информационных систем.

*Имитационное моделирование* обеспечивает не только наиболее глубокое представление моделей для непрограммируемого пользователя, но и наиболее полные средства анализа таких моделей. Модели создаются в виде потоковых диаграмм, где представлены основные рабочие процедуры, используемые в компании, описано их поведение, а также информационные и материальные потоки между ними. Однако построение имитационных моделей довольно трудоемкий процесс и нередко требует от пользователя специальной подготовки, а для описания рабочих процедур может потребоваться дополнительное программирование. Чтобы преодолеть эти трудности, используют методы инженерии знаний. Во-первых, с их помощью можно непосредственно представлять в моделях формализуемые знания менеджеров о бизнес-процессах и, в частности, о рабочих процедурах. Во-вторых, решается проблема создания интеллектуального интерфейса конечного пользователя со сложными средствами анализа моделей. Методы быстрой разработки приложений позволяют сокращать время создания поддерживающих информационных систем и, следовательно, используются не только в ходе инжиниринга, но и на этапе эволюционного развития компании, сопровождающегося модификациями и улучшениями информационных систем.

*Методология DFD.* Стандарты DFD (Data Flow Diagramming) и WFD (Work From Diagram) содержат набор символов или обозначений, с помощью которых описывается бизнес-процесс. Язык DFD и WFD считают классическим.

Методология DFD использует для описания бизнес-процессов диаграммы потоков данных. Диаграммы позволяют описывать потоки документов (документооборот) и потоки материальных ресурсов, т.е. движение материалов от одной работы к другой, и выявлять основные потоки данных. Описания могут создаваться как по функциональному признаку, так и на основе процессного подхода. В первом случае получаются схема обмена данными между подразделениями, а во втором – модели бизнес-процессов.

Большинство консалтинговых компаний в проектах по оптимизации деятельности организаций в общем случае применяют типовую методологию описания бизнес-процессов. Эта методология использует два типа бизнес-моделей. Одна применяется для описания бизнес-процессов верхнего уровня и является прототипом классической DFD-модели. Вторая -- для описания процессов нижнего уровня и соответствует принципам WFD-схемы.

Пример типовой модели описания бизнес-процессов верхнего уровня представлен на рис. 13.1.

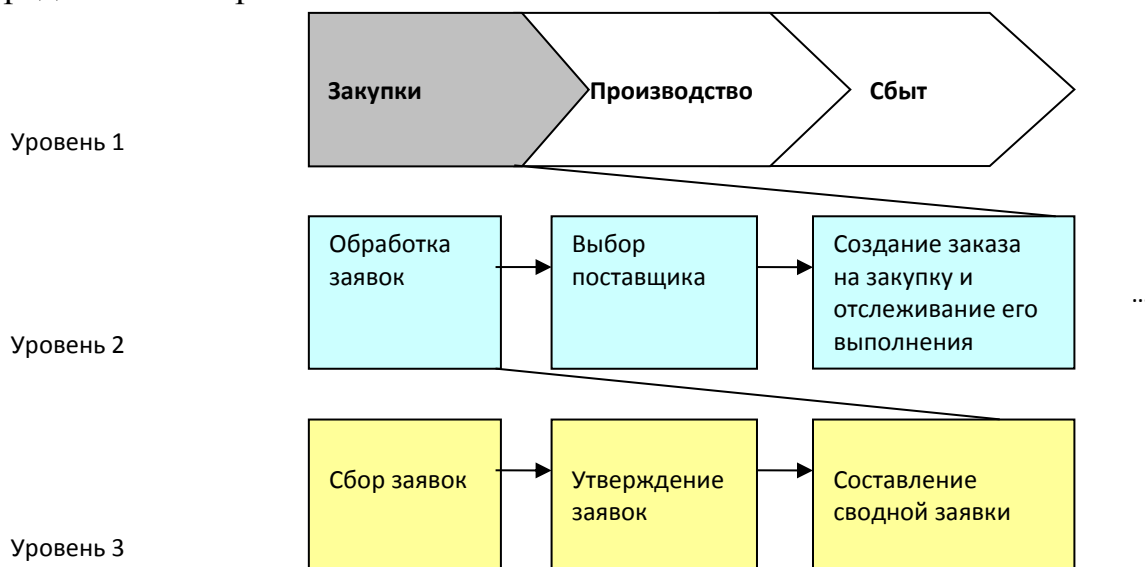


Рис. 13.1. Пример типового описания бизнес-процессов верхнего уровня в DFD

На первом уровне схематично представляются основные компоненты деятельности организации. В нашем примере это: «закупки», «производство» и «сбыт». Каждый из этих блоков представляет декомпозицию бизнес-процессов второго уровня. В нашем случае бизнес-процесс второго уровня: «обработка заявок -- выбор поставщика – создание заказа на закупку и отслеживание его выполнения». Схема бизнес-процесса «выбор поставщика - - утверждение заявок -- составление сводной заявки» третьего уровня, представляет декомпозицию бизнес-процесса второго уровня «обработка заявок».

Типовая модель описания бизнес-процессов нижнего уровня, используемая консалтинговыми компаниями на основе подхода «Swimmer lanes» представлена на рис. 13.2.

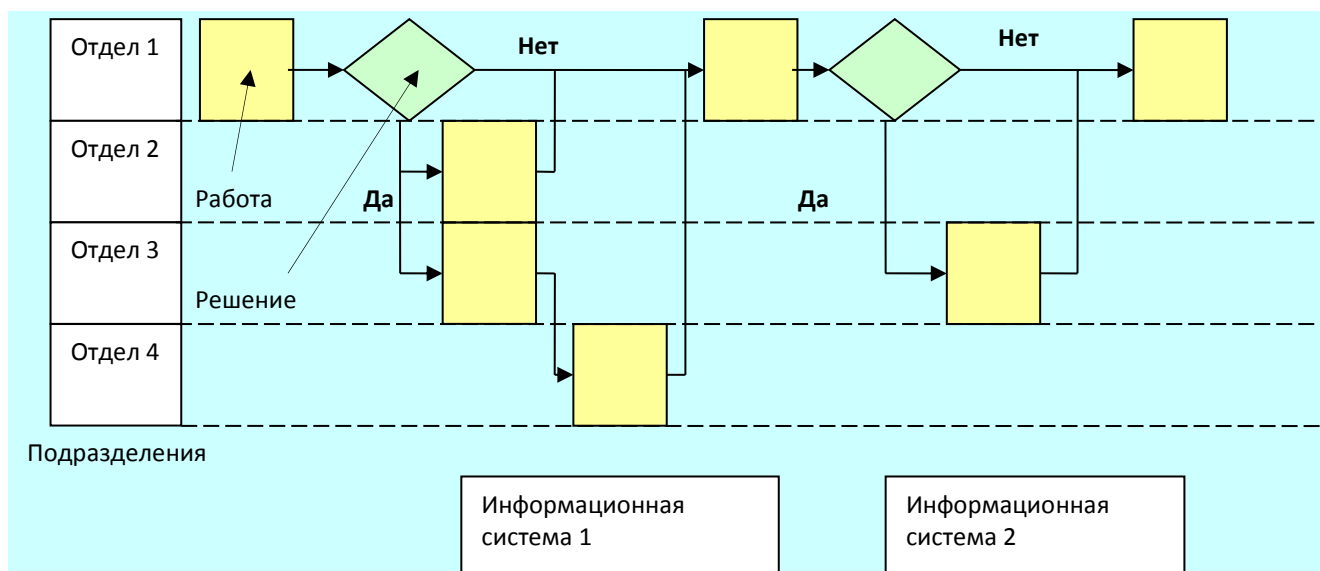


Рис. 13.2. Типовая модель описания бизнес-процессов нижнего уровня в WFD

Методология IDEF это наиболее глубоко проработанная и обширная методология, которая позволяет описывать не только бизнес-процессы, но и функциональные блоки (например, маркетинг и финансы), различные объекты в компании и действия над ними (например, весь комплекс процессов обработки и выполнения заказа клиента), а также состояние и динамику развития бизнес-единиц компании в целом. Она включает 14 стандартов. Основные из них:

IDEF0 – методология моделирования функциональных блоков;

IDEF1 – методология моделирования информационных потоков в компании;

IDEF2 – методология моделирования динамики развития компании;

IDEF3 – методология документирования бизнес-процессов в компании;

IDEF4 – методология описания различных объектов в компании и действий над ними;

IDEF5 – методология описания текущего состояния компании и тенденций изменения.

Методология ORACLE. Чтобы осуществить эффективную автоматизацию нужно правильно настроить информационную систему. Поэтому разработчики информационных систем разработали свои стандарты и программные продукты, с помощью которых описывается бизнес-деятельность компании. Наиболее крупные из них SAR/R3, BAAN и ORACLE. Каждый из этих стандартов содержит несколько бизнес-моделей, с помощью которых описываются бизнес-процессы, организационная структура и строятся прочие бизнес-модели.

Методология ARIS (Architecture of Integrated Information Systems – проектирование интегрированных информационных систем) одна из современных методологий бизнес-моделирования, получившая широкое распространение. Ее использует программное средство ARIS Toolset.

Эта методология разработана в компании IDS Scheer AG в Германии. В нее интегрированы существующие стандарты и спецификации описания процессов и данных, в том числе IDEF и DFD. Различные уровни представления и фазы жизненного цикла позволяют упростить описание бизнес-процессов.

При большом количестве используемых для описания, анализа и оптимизации различных аспектов деятельности организации бизнес-моделей (около 100), они объединены в четыре группы:

- группа «Оргструктура» включает модели, с помощью которых описывается организационная структура компании и другие элементы, позволяющие ответить на вопрос «кто отвечает?»;
- группа «Функции» включает модели, используемые для описания стратегических целей компании, функции и элементы функциональной деятельности организации, позволяющие ответить на вопрос «что делают?»;
- группа «Информация» включает модели, с помощью которых описывается информация (потoki и структура), используемая в деятельности организации, позволяющие ответить на вопрос «на основе чего?»;
- группа «Процессы» включает модели, используемые для описания бизнес-процессов, различные взаимосвязей между структурой, функциями и информацией, позволяющие ответить на вопрос «каким образом?».

Система *ReTrink*, разработана фирмой Gensym (США) и является примером интегрированного подхода к поддержке инжиниринга. При создании системы разработчик ставил своей целью создать удобное средство для реализации различных методологий. В ней объединены возможности ключевых современных информационных технологий: графический объектно-ориентированный язык для описания моделей и проектов, средства анимации и имитационного моделирования реконструируемых процессов, методы искусственного интеллекта для полного и адекватно представления экспертных знаний о процессах. Сочетание прозрачных средств интерактивной графики с возможностями моделирования процессов в реальном времени, что позволяет менеджерам самостоятельно, без помощи программистов, воплощать свои идеи в виде работающих моделей процессов.

Для представления моделей бизнес-процессов используются диаграммы, состоящие из блоков и соединений. Блоки представляют задачи в бизнес-процессах, а соединения – потоки сущностей: документов, информации, а также предметов, фигурирующих в бизнесе (например, запасных частей, или упаковок с отпускаемой продукцией).

В системе реализован ряд стандартных блоков, которые могут быть использованы в качестве сборочных элементов для построения работающих моделей практически любых процессов, например: источник заявок, принятие решения, обработка задания. В случае необходимости пользователь переопределяет поведение блоков или задает новые их классы с помощью встроенных базовых средств.

Все элементы моделей, включая ресурсы процессов, могут модифицироваться непосредственно во время исполнения, результаты изменений можно увидеть сразу же после их введения.

Кроме рассмотренных методологий существуют и другие, предложенные различными компаниями, консалтинговыми фирмами и производителями программных продуктов.

Практика показала, что применение референтных моделей в корпоративных проектах позволяет сократить время и стоимость их реализации более чем на 30%.

## **Тема 14. Совершенствование бизнес-процессов**

### **14.1 Подходы к совершенствованию. Цикл совершенствования.**

Сегодня содержание понятия «совершенствование» гораздо шире, чем обеспечение соответствия продукции заданным требованиям. Предприятия переходят от «качества продукции» через «качество процессов» к понятию «качество фирмы».

Питер Друкер отмечает, что многие руководители недооценивают важность совершенствования того, что сегодня хорошо, и занимаются инновациями тогда, когда все плохо и не хватает ни сил, ни ресурсов. Лучшая инновационная стратегия это стратегия непрерывного совершенствования. Лучшее правило стратегий совершенствования – приложить усилия к тому, чтобы развить свой успех, расширять те области, в которых вы добились успеха и вовремя менять их. При этом важно научиться обращать внимание не только на внешние изменения, но и научиться видеть внутренние возможности.

Выделяют два концептуальных подхода к совершенствованию бизнес-процессов: а) *процедурный* и б) *преобразовательный*.

Оба подхода базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами: описание границ процессов, описание самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложения по совершенствованию. Они направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, недостающей информации, возможностей автоматизации и управление качеством.

Имея много общего, эти подходы имеют существенные различия.

*Процедурная концепция* идет «от структуры к процессу». Она основывается на создании системы учета качества осуществляемых операций и процессов, которая позволяет фиксировать положительную динамику по определенным показателям в наблюдаемом процессе. Например, снижение доли вредных примесей, дефектов, материалоемкости, повышение производительности труда, надежности и конкретных потребительских свойств продуктов.

Этот подход в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления, их унификации и стандартизации в рамках ISO.

Он позволяет фиксировать усилия по улучшению или отсутствие этих улучшений. Его ограниченность обусловлена возможностями измерения и анализа показателей и тем, что любая система показателей не может учесть все детали процесса, поэтому улучшения обычно охватывают только часть деятельности, и возможно не самую важную. Нередко, стандарты ISO укрепляют основу функционально-иерархической модели управления организацией, углубляя проблемы слабой адаптивности, гибкости и высокой бюрократизации в управлении. Поэтому на практике совершенствование процессов в рамках этого подхода нередко сводится к переносу функций структурных подразделений в создаваемые процессные подразделения, то есть к простому переименованию, а не изменению содержания и назначения процессов.

*Преобразовательная концепция* идет «от процесса к структуре» и концентрирует внимание на создании дополнительной ценности для внутренних и внешних клиентов. Процессы исследуются с позиций совокупности операций, создающих ценность для потребителя. Ставится цель перехода к процессно-ориентированной модели управления.

В этом случае деятельность каждого сотрудника и каждого подразделения на предприятии связывают с тем клиентом, на которого она направлена. Главный вопрос концепции «Кто будет пользоваться результатами данной операции?». В ней используется внутренний маркетинг, т.е. постоянное уточнение у клиентов «то ли им поставляют?» «в нужном ли объеме?» «в удобные ли сроки?» и осуществляется корректировка операций в соответствии с их ожиданиями и требованиями.

Преобразовательная концепция не ограничивается только внутренним маркетингом, ее целью могут быть полное устранение потерь, улучшение качества конечного продукта, сокращение затрат и сроков выпуска продукции.

В рамках этого подхода более полно реализуется процессное управление, появляется возможность избежать излишней функциональной специализации или значительно снизить ее роль посредством интеграции.

Процедурная концепция легче в реализации, но преобразовательная может привести к большему эффекту в будущем. Обе концепции не противоречат друг другу, поэтому в практике организации обычно используют их сочетание.

Кроме выбора концепции, совершенствование требует ответа на вопрос «Как будут проводиться улучшения?». Для этого, используют два подхода к проведению улучшений процессов:

1) *прорывные инновационные проекты*, ведущие к пересмотру и улучшению существующих процессов или внедрению новых. Их осуществляют специально создаваемые инновационные группы вне обычной деятельности в организации;

2) *пошаговые непрерывные улучшения* (по Э. Демингу), проводимые сотрудниками в рамках действующих процессов.

Первый подход приводит к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления, и, как правило, требует значительных капиталовложений.

Второй -- осуществляется в рамках существующей организационной структуры управления. В процесс совершенствования вовлекаются все сотрудники от менеджеров до рабочих. Реализация этого подхода требует меньших затрат.

Прорывной подход к совершенствованию характерен для США и Европы. Непрерывное пошаговое совершенствование преобладает на японских предприятиях. Однако западные компании постепенно также стали брать на вооружение пошаговые непрерывные улучшения.

В японском менеджменте эти два подхода к совершенствованию получили названия соответственно «инновационный» и «кайдзен» (непрерывное совершенствование).

#### *Цикл совершенствования*

Определившись с концепцией и подходом к организации совершенствования, выбирается основной алгоритм, с помощью которого осуществляются улучшения.

Принято считать, что истоки всех существующих алгоритмов совершенствования уходят к работам В. Шухарта, предложившего использовать цикл «планируй – делай – проверяй – действуй» (PDCA). Поскольку всемирную известность этому циклу принес У.Э. Деминг, его назвали «цикл совершенствования Шухарта-Деминга».

Однако, для улучшения бизнес-процесса, прежде всего, необходимо зафиксировать уровень выполнения процесса. Это обусловлено тем, что при отсутствии либо несоблюдении стандарта исполнения, действия, предпринятые для решения проблемы, постепенно могут свестись к нулю, и работа будет осуществляться прежним способом, проблема появится снова, особенно тогда, когда к исполнению процесса привлекаются новые работники.

Поэтому для стабилизации уровня выполнения процесса, сначала рекомендуется использовать поддерживающий цикл -- «стандартизируй – делай – проверяй – действуй» (SDCA). Он представлен на рис. 14.1.



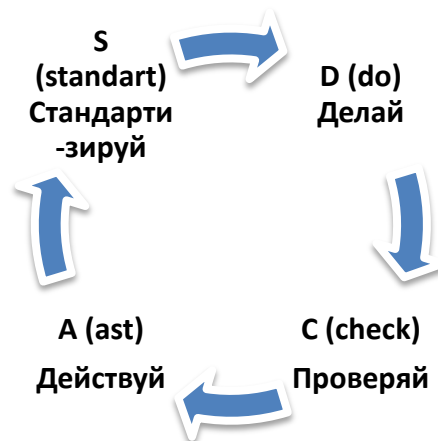


Рис. 14.1. Поддерживающий цикл SDCA

Стандартизируй (standard) – означает определить и зафиксировать стандарт выполнения бизнес-процесса. Делай (do) -- выполняй требования стандарта в процессе выполнения работы. Проверь (check) – проверь, исчезли ли дефекты. Действуй (act) – действуй в соответствии со стандартом.

Стабилизировав выполнение процесса, можно ответить на вопрос «Проблема возникает потому, что мы не следовали определенному стандарту, или потому, что стандарт оказался несовершенным?». В первом случае, необходимо стабилизировать процесс, т.е. заставить исполнителей следовать определенному стандарту, воздействуя на них, а во втором совершенствовать стандарт.

Когда стандартные требования установлены и выполняются, но проблема осталась, используется «цикл совершенствования Шухарта – Деминга» PDCA (рис. 14.2).

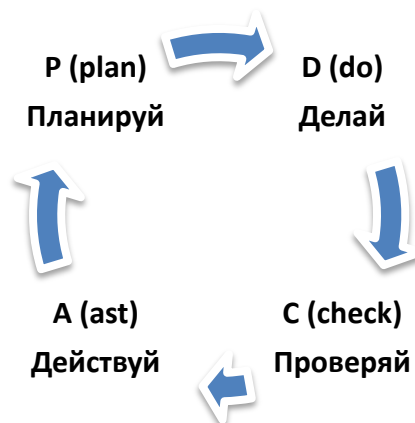


Рис. 14.2. Цикл совершенствования Шухарта – Деминга PDCA

Планируй (plan) – значит найти причину и запланировать ее устранение. Делай (do) – выполнить намеченный план. Проверь (check) – проверить, исчезли ли дефекты. Действуй (act) – действовать с учетом изменений.

Если дефекты исчезли, новое исполнение бизнес-процесса следует стабилизировать, снова используя цикл SDCA.

Б. Андерсеном предложен расширенный алгоритм совершенствования бизнес-процессов, как бы объединяющий стабилизирующий и совершенствующий циклы. Он включает пять этапов:

1. Документирование процесса (разработка стандарта);
2. Измерение показателей (количественных характеристик);
3. Оценивание показателей (сравнение текущего и желаемого уровней результатов);
4. Планирование совершенствования (действий, которые приведут к достижению желаемого уровня);
5. Совершенствование.

В развернутом виде, алгоритм улучшения представлен в стандарте ИСО 9004:2000. В соответствии с ним необходимо осуществить следующие действия:

а) определить причину улучшения – определить проблему процесса, и выбрать область улучшения, указав причину необходимости работы над ней;

б) оценить фактическую ситуацию – результативность и эффективность существующего процесса. Собрать и проанализировать данные для выявления проблем, которые чаще всего возникают. Выбрать конкретную проблему и поставить задачу по улучшению;

в) провести анализ с целью определения и проверки первопричины проблемы;

г) осуществить идентификацию возможных решений – исследовать альтернативные решения. Необходимо выбрать и реализовать лучшее решение, которое устранит первопричины проблемы и предотвратит ее повторное возникновение;

д) оценить последствия – следует убедиться, в том, что проблема и ее первопричины устранены или их воздействие уменьшилось, что решение сработало, и задача по улучшению выполнена;

е) осуществить внедрение и стандартизацию нового решения -- заменить старый процесс на улучшенный, предотвращая повторное возникновение проблемы и ее первопричин;

ж) после завершения действий по улучшению осуществить оценку результативности и эффективности процесса. Результативность и эффективность проекта по улучшению следует оценить и рассмотреть возможность его использования еще где-либо в организации.

## **14.2 Методы совершенствования бизнес-процессов**

Выделяют пять основных методов используемых при совершенствовании бизнес-процессов:

- а) метод быстрого анализа (FAST);
- б) бенчмаркинг процесса;
- с) обратный инжиниринг – описание и перепроектирование действующих бизнес-процессов;
- д) прямой инжиниринг – проектирование бизнес-процесса «с чистого листа»;
- е) реинжиниринг.

а) *Метод быстрого анализа (FAST)*

Метод быстрого анализа решения концентрирует внимание на определенном процессе в ходе совещания группы для определения способов улучшения процесса в течение короткого времени (обычно 90 дней). В его основе лежат интуитивные методы принятия решения, экспертной оценки и генерации идей. Решение группы может быть одобрено или отклонено руководством организации.

Преимуществом данного метода является оперативность выработки решения, минимальные затраты для реализации методики, ориентация на заказчика, который во многом определяет проблему или процесс как объект совершенствования и одобряет действия и решения группы FAST. Типичными улучшениями при применении FAST являются снижение затрат и длительности цикла процесса. В случае принятия правильных решений уровень негативных отклонений снижается на 5-15%.

К существенным недостаткам этого метода можно отнести относительную локальность исследуемого процесса, так как исследования могут проводиться без учета взаимосвязи и взаимозависимости с другими бизнес-процессами в организации, поэтому нередко устраняется следствие, а не причина, которая может находиться за пределами анализа.

#### б) *Бенчмаркинг*

Термин бенчмаркинг (от англ. benchmark -- начало отсчета, зарубка) в наиболее общем смысле означает нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими объектами. Benchmarking – это систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и обучение на лучших примерах ведения бизнеса. Впервые метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса институтом стратегического планирования в Кембридже (США).

Бенчмаркинг процесса основывается на сравнительном анализе действующих процессов с эталонными процессами организаций, выполняющих одинаковые или схожие процессы, но лучше функционирующие. Он заключается в постоянном сравнении собственной деятельности, технологий и результатов (продуктов) с деятельностью других предприятий, причем не обязательно одной отрасли.

Целью бенчмаркинга является определение причин лучшего функционирования бизнес-процессов «эталонных» организаций и предотвращение нежелательных расхождений с ними в организациях, проводящих исследование.

Выделяют три вида бенчмаркинга:

1) *функциональный*. В этом случае, собственные показатели (технологии, производство и управление) сравнивают с данными компании, добившейся высоких результатов. Сравнение не ограничивается той отраслью, в которой специализируется оцениваемое предприятие;

2) *внешний*. При этом подходе предприятие сравнивается с компаниями, действующими в одной отрасли. Поиск ведется среди лидеров сектора экономики, конкурентов или партнеров, заинтересованных в

проведении совместной работы, обмену опытом и поиске лучшей практики. Преимущество подобной оценки – более высокий уровень сопоставимости сравниваемых параметров;

3) *внутренний*. Сравнительный анализ проводят в рамках собственной компании. Многие компании имеют в своем составе легко сравниваемые филиалы или отделения. Сравнение проводится среди филиалов, заводов, отделов выполняющих аналогичную работу или процесс лучше других.

Диагностика бенчмаркинга начинается со сравнения результатов с целями. Затем исследуются процессы, производящие продукты. Определяются слабые места, приводящие к недостаточным результатам, или достоинства, обеспечивающие преимущества.

Основными преимуществами этого метода являются: относительно небольшое время проведения, небольшие затраты и усилия, связанные с совершенствованием бизнес-процессов. Специалисты считают, что бенчмаркинг позволяет достичь снижения затрат и длительности цикла процесса, снизить уровень ошибок на 20-50%.

К существенным недостаткам этого метода можно отнести возможный перенос проблем и ошибок, возникающих в процессе построения и функционирования бизнес-процессов «эталонных» организаций, скрытых внешней формой. В результате сохраняется высокая степень вероятности ошибочных решений при разработке мер по совершенствованию.

Бенчмаркинг применим для локальных (фрагментарных) и интеграционных процессов. Нередко приводит к более радикальным изменениям, чем при использовании предыдущего метода.

#### в) *Перепроектирование*

При перепроектировании (обратный инжиниринг) внимание и усилия концентрируются на совершенствовании действующего процесса. Этот метод обычно применяют к тем процессам, которые успешно работают и в настоящий момент, но требуют коррекции в связи с изменившимися требованиями клиента. При перепроектировании процесса разрабатывается имитационная модель его текущего состояния, а затем новая модель. По оценкам Д. Харрингтона, этот метод можно использовать для совершенствования 70-90% основных бизнес-процессов. Нередко перепроектирование процесса проводят на основе бенчмаркинга, чтобы процесс не оказался хуже «эталона».

Привлекательность перепроектирования обусловлена тем, что это позволяет уменьшить затраты, сокращать длительность цикла процесса, проводить работы в 80-100 дней и снижает количество ошибок на 30-60%.

Недостатки метода связаны с тем, что при ориентации на совершенствование бизнес-процессов обеспечивающих функции управления, он может укреплять позиции традиционных функционально-иерархических структур, не изменяя их содержания.

#### г) *Прямой инжиниринг*

Прямой инжиниринг процесса как метод совершенствования процессов организации воспринимается неоднозначно. По мнению Володина В.В., его можно считать методом совершенствования бизнес-процессов при проектировании новых видов бизнеса в существующих организациях, с учетом передового опыта и принципа оптимальности в управлении процессами. Учитывая взаимосвязь существующих и вводимых новых процессов, это может привести к изменениям, обеспечивающим совершенствование деятельности в целом. Кроме того, само описание процесса способствует пониманию его сущности и установлению более действенного контроля за результатами. В этой связи прямой инжиниринг можно считать одним из методов совершенствования бизнес-процессов.

#### е) *Реинжиниринг бизнес-процессов*

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR) предполагает радикальные изменения в деятельности организаций, проводящих к резкому повышению эффективности. Его разработчики Макл Хаммер и Джеймс Чампи считают, что в наше время кардинальное переосмысление и радикальное преобразование бизнес-процессов на основе создания ценности является наиболее эффективным методом, который позволяет компаниям резко повысить свою конкурентоспособность. Другие подходы опираются на сложившиеся традиции, что не позволяет взглянуть на проблемы бизнеса и их решения по-новому.

### **14.3 Система совершенствования «кайдзен»**

В 1960 годы японским предприятиям, наиболее активно занятым вопросами качества и совершенствования производства, стало очевидно, что вопросы качества, логистики и стоимости нельзя отделить друг от друга, и они обладают общим свойством – «изменчивость».

Изменчивость обусловлена так называемым феноменом «пробела ценности», создаваемого процессом. Дело в том, что когда выходы одного процесса являются входом в другой процесс, а выход предыдущего процесса не обеспечивает ожидаемую ценность, то последующий процесс либо будет выдавать на своем выходе еще более низкую ценность, либо компенсировать заниженную ценность, но в этом случае увеличиваются затраты и стоимость. В результате при продвижении продукта от процесса к процессу, наблюдается эффект увеличения «пробела ценности» за счет изменения (дисперсии) ценности в последующих процессах, которые вынуждены восполнять возникший пробел.

По мере движения «пробела качества» по цепочке ценности, он искажает результаты всех последующих процессов. Эта дисперсия ценности получила название «вирус изменчивости», который, однажды проникнув в организацию, заражает все процессы и подразделения. В результате появляются задержки и срывы сроков, перерасходы, дефекты, переделки. Поэтому используя вирусную теорию менеджмента и управляя точностью и согласованностью действий, мы управляем качеством конечного результата и стоимостью работ в целом. Нейтрализуя «вирус изменчивости» посредством

управления процессом можно производить качественнее, быстрее и дешевле, даже в случае неполной загрузки рабочих и оборудования. Постоянное движение в этом направлении -- суть преобразовательной концепции улучшений и основа системы непрерывного совершенствования «кайдзен».

Система совершенствования «кайдзен» исходит из того, что совершенство – не точка, а непрерывный поиск. В ее основу положены понятия: потери (яп. -- муда), нерегулярность (яп. -- мура), напряжение (яп. -- мури).

*Потери* (муда) – это действия, не прибавляющие ценности. Например потеря времени из-за неоптимального маршрута доставки создают узкие места, увеличивают затраты и не добавляют ценности. С этой точки зрения все действия в организации можно разделить на три категории:

- 1) действия, добавляющие ценность (например, обработка детали);
- 2) действия, не добавляющие ценности, но неизбежные (например, входной контроль или текущие измерения);
- 3) действия, не добавляющие ценности и подлежащие устранению в «кайдзен» (например, поиск нужной детали, излишнее ожидание клиента, ненужная формальность в процедуре).

Действия из третьей категории – неизбежно появляются, если не заниматься их поиском и устранением непрерывно.

*Нерегулярность* (мура) появляется всякий раз, когда нарушается плановый ритм работы оператора, поступления деталей и механизмов или нарушается производственный график. Допустим, на линии задействованы операторы, причем каждый из них выполняет установленную повторяющуюся процедуру перед тем, как отправить результат своего труда следующему работнику. Когда одному из них требуется больше времени, чем другим, чтобы выполнить операцию, это приводит к возникновению задержки и потерям, поскольку темп каждого нужно подстроить к скорости того, кто работает медленнее всех. Именно с поиска нерегулярности начинается определение физического места (гемба) где необходимо использовать совершенствование «кайдзен».

*Напряжение* (мури) означает напряженные условия работы, как для сотрудников и оборудования, так и для процессов. Например, если вновь принятому сотруднику, не получившему достаточной подготовки, поручили участок, на котором раньше был задействован опытный специалист, такая работа будет напряженной для него, и вполне возможно, он будет ее выполнять медленнее, с множеством ошибок создавая напряженность, нерегулярность и потери.

Три основных правила внедрения «кайдзен» в определенное место (гемба):

1. *Поддержание порядка.* Это базовое условие сильно снижает возможности для распространения «вируса изменчивости» и развивает у сотрудников навыки самодисциплины.
2. *Устранение потерь* (муда).

3. *Стандартизация.* Это фиксация лучшего способа как делать работу. В этом случае стандарт является не только гарантом стабильности, но и накопителем опыта. Когда в текущем процессе появляются отклонения, необходимо ответить на вопросы: «Это случилось потому, что у нас не было стандарта? Это случилось потому, что мы не следовали стандарту? Это случилось потому, что стандарт не был адекватным?». Как только будет установлен стандарт, использован поддерживающий цикл SDCA и требования стандарта будут выполняться, можно использовать цикл совершенствования PDCA.

При стандартизации в системе «кайдзен» используются методика «5W+1H». «5W» означает ответы на следующие вопросы:

- 1) What? – Что должно быть сделано, в каком объеме и с какими особенностями?
- 2) Who? – Кто должен это сделать (ответственность).
- 3) Why? – Зачем это нужно сделать (мотивировка).
- 4) When? – Когда, при каком условии это должно быть сделано.
- 5) Where? – Где, и в каких технических условиях это должно быть сделано.

Дополнительный вопрос «1H» -- How? – Как, какими шагами, и в какой последовательности работа должна быть сделана. Эта методика хороший инструмент выявления причины. Например, менеджер видит рабочего, посыпающего опилками пол между станками, и задает ему вопросы:

1 Вопрос: Почему вы бросаете опилки на пол? Ответ: Потому что пол скользкий и ходить по нему опасно.

2 Вопрос: Почему пол скользкий? Ответ: На полу пролито масло.

3 Вопрос: Почему там пролито масло? Ответ: Потому что станок подтекает.

4 Вопрос: Почему он подтекает? Ответ: Появилась течь в картере.

5 Вопрос: Почему появилась течь? Ответ: Потому что износился резиновый сальник.

Поскольку по «кайдзен» проблема никогда не должна появиться вновь, контрмера может заключаться в замене простых резиновых сальников в картере на усиленные. Вполне возможно, что ответы на вопросы 4 и 5 не приходили ранее работникам в голову, так они были заняты выполнением своих обычных плановых заданий.

Распределение должностных функций на японском предприятии при управлении процессом совершенствования представлено на рис. 14.3.

Высшее руководство	Крупные улучшения (KAIRYO)
Менеджмент среднего звена	
Мастера	Постоянные улучшения (KAIZEN)
	Поддержание

Рабочие	
---------	--

Рис. 14.3. Должностные функции по отношению к процессу М. Имаи выделяет шесть основных используемых «кайдзен» систем:

- Всеобщий менеджмент качества (TQM);
- Система «точно в срок» (JIT);
- Всеобщий уход за оборудованием (TPM);
- Развертывание политики совершенствования;
- Система подачи предложений;
- Работа малых групп.

*а) Всеобщий уход за оборудованием (TPM)*

Система TPM направлена на улучшение качества работы оборудования и его максимально эффективное использование благодаря всеобщей системе профилактического обслуживания, охватывающего весь жизненный цикл станков и механизмов.

TPM вовлекает в процесс ухода за оборудованием всю компанию и воздействует на каждого сотрудника. В этом процессе используется система «5S» -- пять букв в латинской транскрипции японских слов: *организация* (seiri - сортировать); *аккуратность* (seiton - ставить на место); *уборка* (seiso - сиять); *стандартизация* (seiketsi); *дисциплина* (shitsuke – поддерживать).

*Организация.* В процессе организации предметы классифицируют по степени необходимости по нужным, срочно ненужным и ненужным предметам. Принципы деления предметов на нужные и ненужные фиксируются документально. Ликвидация ненужных предметов проводят после их инвентаризации.

*Аккуратность.* Цель аккуратной организации рабочего места – складирование и размещение предметов наиболее рациональным образом с точки зрения соблюдения требований безопасности, качества и эффективности.

Предметы убирают из коридоров, где они мешают проезду или проходу. Коридоры должны оставаться безопасными даже при аварийном выключении освещения. Недопустимо размещать предметы там, где они могут упасть. Наиболее часто используемые предметы располагают ближе к пользователям. Легкие вещи размещают на верхних полках, тяжелые на высоте пояса. Вывешивают указатели и знаки.

*Уборка.* Цель проведения уборки – удалить пыль, грязь, масляные пятна, стружку, сделать оборудование чистым. Уборка рабочего места делает его безопаснее, улучшает состояние оборудования, предотвращая тем самым дефекты, поломки и простои. В системе TPM практикуется уборка, совмещенная с проверкой оборудования, позволяющая немедленно выявлять неисправности путем визуальной оценки его состояния.

*Стандартизация.* Для поддержания оборудования в чистом и гигиеничном состоянии необходимо составить стандартные правила удаления ненужных вещей, расположения предметов на рабочих местах,



уборки. В этих правилах обычно фиксируют, что и как нужно делать, каким образом оценивать качество выполнения работ, что следует предпринимать в аварийных ситуациях и т.п.

*Дисциплина.* Дисциплина является и средством, и целью развертывания системы «5S». Она предполагает изменение привычек людей для соблюдения ими требований аккуратной и безопасной работы. При этом важно, чтобы сотрудники не только неукоснительно выполняли предъявляемые к ним требования, но и понимали их смысл.

*б) Развертывание политики совершенствования*

Применение системы «кайдзен» может дать ограниченный эффект, если каждый реализует эту систему сам по себе. Поэтому требуется постановка четких целей для каждого участника процесса и принятие руководством ответственности -- встать во главе действий по совершенствованию, направленных на достижение этих целей. Стратегия «кайдзен» в действии требует тщательного контроля за процессом совершенствования.

Для этого высшему руководству необходимо разработать долгосрочную стратегию совершенствования и выделить среднесрочные и годовые цели. Топ-менеджеры должны иметь план развертывания стратегии, доведенный до низших уровней управления (цеха, участка). Спускаясь на нижестоящие уровни, стратегические планы детализируются, т.е. в них включаются более конкретные мероприятия и действия. Например, пункт политики «мы должны уменьшить наши затраты на 10%, чтобы остаться конкурентоспособными» доводится до рабочих цеха в виде набора действий, таких как увеличение производительности, снижение запасов или улучшения компоновки сборочной линии.

*в) Система подачи предложений*

Система подачи предложений -- неотъемлемая часть системы «кайдзен» ориентированной на человека. Она направлена на стимулирование участия всех сотрудников в процессе. Японские менеджеры видят свою первоочередную задачу в том, чтобы побуждать у сотрудников интерес к «кайдзен», поощряя их на подачу большого числа предложений, вне зависимости от их значимости. На японских предприятиях рабочих поощряют к обсуждению с мастерами своих предложений и по очевидным идеям, не нуждающимся в одобрении высшего руководства, принимаются незамедлительные действия по внедрению до официального рассмотрения. Там не ждут большой выгоды от каждого предложения. Главная цель – воспитание мыслящих в духе «кайдзен» и самодисциплинированных людей. Этот взгляд резко контрастирует с подходами западного менеджмента, которые основываются только на экономической выгоде и финансовых стимулах в системах подачи предложений. Фактически эта система и работа малых групп являются основной частью подсистемы мотивации системы менеджмента качества.

*г) Работа малых групп*

Система «кайдзен» предусматривает и поощряет работу малых неформальных групп, которые формируются для выполнения конкретных задач на участках работы. Наиболее известный вид таких групп – кружки качества, предназначенные для решения не только проблем качества продукции, но и таких вопросов, как затраты, безопасность и производительность. Система кружков качества встраивается в организационную структуру предприятия. Постоянно действующие группы качества формируются на добровольной основе из наиболее квалифицированных рабочих и специалистов, но принимать участие в их работе и вносить предложения может любой сотрудник. Решающее влияние на работу кружков оказывает менеджмент, который формирует систему обеспечения качества, обучение персонала, разработку и реализации политики совершенствования, создает межфункциональные системы качества, затрат и поставок. Кроме кружков качества при различных уровнях управления могут создаваться специализированные советы для решения проблем, таким образом, комплексно обеспечивается участие сотрудников в управлении. Менеджмент играет незаметную, но жизненно важную роль в поддержке их деятельности. Работа малых групп элемент системы «кайдзен», ориентированной на коллективную работу.

*д) Организация процесса совершенствования*

В процессе совершенствования по системе «кайдзен» можно выделить пять этапов.

*1 этап. Организация работ по совершенствованию.*

Административная команда по совершенствованию обучается методологии совершенствования бизнес-процессов, выбирает критические процессы и назначает их владельцев. Владелец процесса формирует команду совершенствования процесса, которая устанавливает границы процесса, измеряемые параметры процесса, идентифицирует цели и разрабатывает план проекта.

*2 этап. Понимание процесса.*

На этом этапе команда совершенствования процесса, проводит анализ реально выполняемой работы, проверяет ее соответствие действующим процедурам, собирает данные о затратах и времени цикла процесса и согласует ежедневную деятельность с процедурами. Если бизнес-процесс не документирован, или исполнители не следуют существующему стандарту, используется цикл SDCA.

*3 этап. Рационализация процесса.*

На этой стадии осуществляется изменение бизнес-процесса. Группа приходит к выводу, что необходимо сделать с процессом для достижения поставленной цели. Для этого могут использоваться любые методы совершенствования бизнес-процесса. Этот этап наиболее важен, и на нем необходимо сконцентрироваться.

Например, производственные процессы можно совершенствовать двумя путями. Первый – улучшение самого изделия с помощью технико-

экономического анализа. Второй – улучшение методов изготовления с точки зрения организации производства и технологии изготовления.

На первой стадии совершенствования осуществляется технико-экономический анализ. Он должен ответить на вопрос «Каким образом данное изделие необходимо перепроектировать, чтобы, удерживая уровень качества, снизить затраты на изготовление?». Например, после технико-экономического анализа два элемента, соединяемые винтами, стали изготавливаться как единое целое, т.е. запрессовываются в одну деталь, что привело к уменьшению общего количества крепежных винтов.

Но второй стадии совершенствования процесса – ставится вопрос «Каким образом можно улучшить изготовление данного изделия?» Усовершенствование технологии изготовления может касаться таких факторов, как температура плавки иковки, скорость резания, замена изготовления механической обработкой заготовки на точное литье детали, выбор инструментов и т.п. Улучшения на основе организации производства включает использование, например, вакуумного литья, скоростного покрытия, быстрой сушки и т.д.

#### *4 этап. Внедрение, измерение и контроль.*

На этом этапе команда занимается «монтажом» спроектированного процесса, систем измерения и контроля. Используется цикл совершенствования PDCA. Новые системы измерения и контроля должны обеспечить обратную связь с сотрудниками, чтобы они ощутили результаты уже достигнутых улучшений и совершенствовали процесс далее.

#### *5 этап. Непрерывное совершенствование.*

Когда показатели процесса претерпели изменения, и цели процесса в основном достигнуты, нужно продолжать совершенствовать процесс, обычно с намного меньшей скоростью (на 10-20% в год). Во время этой части цикла владелец процесса будет проводить мониторинг эффективности, производительности и адаптируемости всего процесса, а команды совершенствования в отделах, каждая в своей сфере деятельности, будут непрерывно работать над улучшением своей части процесса.

В качестве примера использования системы «кайдзен» приведем опыт компании «Тойота».

Работники настроены таким образом, что ищут проблемы и потери весь рабочий день: Не слишком шумит ли станок? Не совершают ли рабочие лишних движений? Они настроены на поиск «невидимых» потерь, которые обычно ускользают от беглого взгляда, поскольку воспринимаются как естественная часть каждодневной работы. Ошибочные действия также воспринимаются как потери.

Рабочие обучены таким образом, что если появляются проблемы в операции, выполняемой рабочими или станком, ее выполнение прерывается до выяснения причин.

Используется съемка выполнения операций и анализ качества процесса вместе с работниками исполнителями и включение их в команду по улучшению процесса.

В компании «Тойота» существует простое правило – повторение проблемы должно быть исключено.

Подобными методами «Тойота» добивается сбора от рабочих до 900 тыс. предложений по улучшению в год (в несколько раз больше чем в аналогичных американских компаниях), из которых внедряется более 95%.

#### **14.4 Концепция «бережливое производство»**

Концепция «Экономное (бережливое) производство» (lean production) появилась почти одновременно с системой «кайдзен». Идеология «бережливого производства», состоит в том, что предприятие ориентируется на максимально эффективное использование ресурсов, с минимумом брака, отходов, мусора, рабочего пространства, и не делает лишней работы.

Зарождение концепции «Экономное производство» (Lean Production) связывают и инженером Со. Т. Оно который в конце 1940-х годов со своими коллегами посетил американские заводы и заложил основы организации производственной системы компании Toyota Motor.

Т. Оно, разработал простой набор целей для построения системы производства автомобилей: производить автомобиль в соответствии с требованиями потребителя, поставлять его немедленно и не хранить никаких промежуточных запасов. Он пришел к выводу, что достичь этого возможно только при обеспечении качества на всех этапах производственного процесса.

Эта система получила известность под названием «Производственная система Toyota» (Toyota Production System, TPS), а ее принципы и методики позже были, как бы заново, представлены и популяризированы в Америке, но уже под названием «Экономного производства».

На начальном этапе создания TPS были использованы следующие инструменты:

1. *Отказ от «толкающей» системы* создающей ненужные запасы на всех этапах производства независимо от спроса и *переход к «тянущей» системе «точно в срок».*
2. *Автономизация* – предоставление права рабочим останавливать конвейер или производство для предотвращения поступления дефектной детали либо узла на последующую операцию.
3. *Децентрализация управления* – открытый доступ к информации о производственной системе, расширение самостоятельности и ответственности исполнителей работы, их участие в принятии решений по проблемам связанным с выполнением своей работы.
4. *Учет требований производства при проектировании продукции* – модульное проектирование и участие поставщиков в проектировании поставляемых ими комплектующих.
5. *Исключение дефектов*, так как в ином случае при отсутствии заделов (запасов) сырья и полуфабрикатов производство невозможно.

В традиционном массовом производстве преимущественно выделяют восемь видов потерь, устранение которых является целью «Экономного производства»:

- *перепроизводство* -- производство большего объема раньше и быстрее, чем это требуется на следующем этапе процесса;
- *излишние запасы* – любое избыточное поступление однопредметного потока в производственный процесс, будь то сырье, промежуточные продукты или готовая продукция;
- *дефектный продукт* – продукция, требующая проверки, сортировки, утилизации, понижения сортности, замены или ремонта;
- *дополнительная (излишняя) обработка или перемещение* – дополнительные усилия, которые, по мнению потребителя, не увеличивают прибавочной стоимости (ценности);
- *ожидание* – перерывы в работе, связанные с ожиданием людских ресурсов (рабочей силы), материалов, оборудования и информации;
- *люди* – неполное использование навыков и опыта, умственных и творческих способностей персонала;
- *потери при транспортировке* – ненужные перемещения частей и материалов внутри производства.

Многие авторы, кроме этого, выделяют дополнительные виды потерь, например, «ложную экономию», заключающуюся в следующих действиях: использовании дешевого и некачественного сырья и материалов; упрощение конструкции, ведущей к снижению качества; сокращение штатов, приводящее к невыполнению нужных функций; многообразие элементов конструкций, средств и методов производства, когда возможно их стандартизировать и унифицировать.

Концепция «Экономное производство» исходит из того, что если постоянно держать в центре внимания снижение потерь всех видов, то нет предела преимуществам, которых можно достичь.

Кроме ранее рассмотренных нами инструментов TRS система предлагает также использовать:

1. «5S» в целях улучшения организации труда и качества на рабочем месте за счет наведения порядка, соблюдения чистоты и дисциплины;
2. Непрерывное улучшение «кайдзен»;
3. Управление потоком создания ценности (Value Stream Management, VSM);
4. Картирование процесса – графическое изображение процесса с указанием потоков информации, материалов, запасов, метрик (стандартных характеристик) операций;
5. Систему защиты от ошибок – принятия решений на основе многоуровневого анализа рисков, возможных отказов и последствий;
6. Сокращение размера партий до минимума;

7. Средства визуального контроля – все инструменты, детали, производственная деятельность и показатели находятся на виду, так что каждый заинтересованный и вовлеченный в процесс человек может понять состояние системы с одного взгляда. Широко используются средства визуальной информации (карточки, карты, схемы и т.п.), показывающие, что должен делать каждый оператор;

8. Хорошо продуманный план размещения оборудования исходя из оптимальной последовательности выполнения операций. Близкое и удобное размещение заготовок и инструментов;

9. Нормализованная работа. Выполнение работы в соответствии с установленными (стандартизированными) методами, без потерь с учетом движений работника (эргономики). Стандартизация и унификация используются начиная с этапа проектирования продукции и работы.

10. Командная работа, как при выполнении работы, так и при улучшениях.

11. Качество в процессе работы. Проверка и управление процессом обеспечения качества осуществляется операторами-исполнителями, которые убеждаются, что продукция, поступающая на следующий этап процесса, требуемого качества;

12. Место хранения нужных предметов. Сырье, детали, информация, инструменты, рабочие стандарты и описания процедур находятся там, где они необходимы;

13. Гибкость производства. Способность быстро переналадить оборудование и поменять инструменты позволяет на одном и том же рабочем месте выпускать более широкую номенклатуру изделий и сокращать размеры партий.

14. Пилотный проект. Выбирается наиболее «узкое место» в производстве. Используя, так называемый, подход «Kaizen Blitz» (внезапную атаку), осуществляют прорывные улучшения, а затем переносят действия на другие наиболее важные проблемные места.

15. Анализ общей эффективности оборудования и потерь. Используя диаграмму Парето, определяют потери, при ликвидации которых можно получить наибольшую отдачу.

Развертывание «Экономного производства» включает следующие этапы:

1. Принимается решение руководства о внедрении «бережливого производства». На этом этапе персоналу необходимо объяснить причины решения, выбрать цели, сформировать команду, наметить план и предусмотреть ресурсы необходимые для реализации «экономичного производства». Высшее руководство должно постоянно демонстрировать свою заинтересованность, участвовать в повседневной работе и оказывать поддержку.

2. Выбор первоначального объекта внедрения (пилотного проекта). В этих целях выбирают от 1 до 3 наиболее материало- и трудоемких процессов, совершенствование которых может дать существенный эффект.

3. Обучение персонала. Обучение должны пройти все участники развертывания «экономного производства», как руководство, так и рядовые исполнители процессов. Цели обучения – понимание поставленных целей и средств их достижения (технологии «точно в срок», используемых средств, методов оценки процессов и продукции).

4. Картирование реорганизуемого процесса «как есть».

5. Расчет характеристик (метрик) действующего процесса.

6. Картирование процесса «как должно быть».

7. Расчет метрик реорганизованного процесса, и при низкой эффективности его дополнительное совершенствование.

8. Реализация проекта.

9. Создание и внедрение планов непрерывного совершенствования процесса «кайдзен».

10. Опыт развертывания «экономного производства», полученный на пилотном проекте, постепенно распространяется на другие процессы.

Концепцию «бережливое производство» специалисты считают интегрированным набором инструментов организации производства, в общем случае определяемых через систему «точно в срок» (JIT), всеобщее управление качеством (TQM), всеобщее обслуживание оборудования (TPM) и набор методов управления персоналом, включая командную организацию труда и вовлечение сотрудников в принятие решений. При этом многие специалисты отмечают, что по задачам, содержанию и используемым инструментам она принципиально не отличается от системы «кайдзен».

#### **14.5 Методология «Six Sigma»**

Начало работ в направлении создания методологии «Шесть сигм» («Six Sigma») было положено решением президента компании Motorola Б. Гелвина в 1981 году достичь десятикратного повышения производительности течения пяти лет. В процессе поиска путей решения этой задачи инженер Б. Смит установил, что, если продукт отбраковывался и исправлялся в производстве, вероятность его безотказной работы у потребителя резко снижалась из-за скрытых дефектов. Было принято решение существенно ограничить вариабельность производственных процессов и изменить их настройку. Предложены методы оценки доходности инвестиций в реализацию этих ограничений и улучшения потребительских свойств продукции. Разработаны методы реализации ограничений, в том числе подготовка и использование специалистов при работе над проектом по совершенствованию работы компании. Авторство Motorola в создании и использовании концепции «Шесть сигм» подтверждается тем, что этот термин зарегистрирован в качестве торговой марки этой фирмы.

При участии и финансовой поддержке таких известных фирм, как IBM, Texas Instruments, Defense Group, Digital Electronics и др., компанией Motorola был создан исследовательский институт, который начал разработку стратегии внедрения методологии «Шесть сигм», распространение руководств по использованию и внедрению инструментальных средств на

предприятиях. В середине 1990-х годов была создана академия «Шесть сигм» для подготовки специалистов в этой области.

«Шесть сигм» опирается на инновационный подход к совершенствованию, традиционный для американских компаний.

Философия «шесть сигм» основана на том, что существует прямая зависимость между числом дефектов продукции, увеличением производственных затрат и уровнем удовлетворенности потребителей.

Греческой буквой  $\sigma$  (сигма) обычно обозначают среднее квадратичное отклонение какой-либо случайной величины  $\xi$  от ее математического ожидания в генеральной совокупности:

$$\sigma = \sqrt{D\xi};$$

$$D\xi = M (\xi - M\xi)^2.$$

где  $D\xi$  дисперсия случайной величины  $\xi$ ;  $M (\xi - M\xi)^2$  – математическое ожидание квадрата отклонения случайной величины  $\xi$  от ее математического ожидания  $M\xi$ .

Значения  $D\xi$  и  $\sigma$  характеризуют вариативность  $\xi$ , степень ее разброса относительно  $M\xi$ .

Название данной методологии связано с ее основным требованием:

$$T \geq \pm 6\sigma,$$

где,  $T$  – согласованный с потребителем допуск на критичную для качества характеристику процесса;  $\sigma$  – среднее квадратичное отклонение этой характеристики, обеспечиваемое при реализации процесса.

Эти требования и методология в целом распространяются практически на все бизнес-процессы, как при производстве, так и при предоставлении различных услуг. Этому способствует использование безразмерных обобщающих показателей качества продуктов и связанных с ними процессов:

- число дефектов на миллион возможностей;
- отношение поля допуска на характеристику качества к  $6\sigma$ ;
- затраты, связанные с плохим качеством (переделкой, браком, предотвращением и разрешением проблем, экспертизой качества, измеряются в процентах от объема продаж);
- уровень разброса параметров – расстояние от среднего значения измеряемого параметра процесса до ближайшей границы допуска, измеренное в единицах стандартного отклонения  $\sigma$ .

Характерной особенностью методологии «Шесть сигм» является повышенное внимание к взаимосвязям характеристик процессов с финансовыми результатами работы фирмы. В рамках данной методологии принята классификация организаций по уровню вариативности процессов и его соотношения с допуском (табл. 16.1).



Таблица 16.1. Влияние качества процессов на конкурентоспособность организации

Расстояние между центром распределения и границей допуска	Число дефектов на млн.	Стоимость низкого качества, % от объема продаж	Уровень конкурентоспособности
6σ	3-4	<10	Мировой класс
5σ	233	10-15	
4σ	6210	15-20	Средний по отрасли
3σ	66807	20-30	
2σ	308537	30-40	Неконкурентоспособен
1σ	690000		

Примечание: Данные этой таблицы основаны на опыте компаний США и являются ориентировочными.

Для реализации требований к процессам и организациям в методологии «шесть сигм» предложено использовать комплекс традиционных и оригинальных методов. К оригинальным методам можно отнести цикл непрерывного совершенствования процессов DMAIC (определить – измерить – проанализировать – усовершенствовать – проконтролировать), создание инфраструктуры для внедрения подхода «Шесть сигм». К традиционным – широкое использование статистических методов (инструментов качества) для анализа, улучшения и контроля процессов, процессное описание бизнеса, командную работу, проектный подход к улучшению.

Рассмотрим особенности менеджмента качества «Шесть сигм».

В рамках концепции «Шесть сигм» цикл Шухарта-Деминга трансформировался в цикл MAIC (Measure «измеряй» -- Analyze «анализируй» -- Improve «улучшай» -- Control «управляй»). В последнее время наиболее часто встречается вариант DMAIC – в начале цикла добавляется стадия Define «определяй». Руководители академии «Шесть сигм» М. Хэрри и Р. Шредер считают, что эта программа состоит из восьми ступеней: Recognize «осознай» -- DMAIC – Standardize «стандартизируй» -- Integrate «интегрируй».

Для внедрения «Шесть сигм» в организации создается инфраструктура, формируемая из «чемпионов» и «спонсоров», «мастеров черного пояса», «черных поясов», «зеленых поясов», «желтых поясов». Эти названия заимствованы из карате, в целях привлечения внимания к методологии.

«Чемпионы» – это один или несколько из высших руководителей, знающий идеологию «Шесть сигм» и активно стремящейся к ее внедрению. Кроме того, «чемпионами» называют всех неформальных лидеров, которые применяют методологию в своей повседневной деятельности и делятся своими идеями при первой возможности. «Спонсоры» -- это владельцы процессов, которые помогают инициативе «Шесть сигм» и координируют деятельность в пределах своей ответственности.

«Мастера черного пояса» -- это лица, обладающие наивысшими технологическими и организационными навыками и обеспечивающие техническое руководство программами «Шесть сигм». Они владеют статистическими методами, обучают им «черные» и «зеленые пояса» и

способны применять эти методы в нестандартных ситуациях. Прежде всего, это учителя.

«Черные пояса» -- это лица, прошедшие обучение и тренинг по специальной программе и посвящающие работе над проектом «Шесть сигм» 50-100% своего времени. Это лидеры команд, отвечающие за измерение, анализ, улучшение и управление ключевыми процессами, влияющими на рост удовлетворенности потребителей и/или производительность.

«Зеленые пояса» -- это лидеры конкретных проектов, возглавляющие соответствующие команды. Они проходят ускоренный курс обучения в течение 6-10 дней, и тратят на проекты «Шесть сигм» небольшую часть своего времени.

«Желтые пояса» -- нередко временные работники, которые прошли вводное обучение инструментам DMAIC, и могут осознанно участвовать в работе команд, возглавляемых «черными» и «зелеными поясами».

Ориентировочно принято считать, что для компании с численностью 1 тыс. человек желательно иметь 1 «мастера черного пояса» и 10 «черных поясов», 50-70 проектов «Шесть сигм» в год. При этом экономия от одного проекта в среднем составляет 150-240 тыс. долл.

В методологии «Шесть сигм» используются все известные инструменты и методы управления качеством. По области их применения выделяют 5 групп:

1. *Инструменты генерации идей и структурирования информации* (например, «мозговой штурм», диаграмма сродства, экспертные методы; древовидная диаграмма, карта процесса, блок – схема, причинно-следственная диаграмма Йошикавы);

2. *Инструменты сбора данных* (например, выборочный метод, операционные определения, методы определения голоса потребителя, контрольные листки и электронные таблицы, анализ системы измерений);

3. *Инструменты анализа процесса и данных* (например, анализ течения процесса, анализ добавленной ценности, графики и диаграммы, анализ Парето, гистограмма, график трендов);

4. *Инструменты статистического анализа* (основные группы: проверка статистической значимости, корреляция и регрессия, планирование эксперимента; кроме того методы оценки погрешностей измерений, анализа вида и параметров распределений, изучения случайных процессов, пакеты специальных программных средств).

5. *Инструменты реализации решения и управления процессом* (например, методы управления проектами, анализ потенциальных проблем, видов и последствий отказов, анализ заинтересованных сторон, документирование процесса, сбалансированная система показателей).

В зависимости от степени охвата процессов организации возможны три пути развертывания методологии «Шесть сигм»:

1. Трансформация организации в целом (в кризисных ситуациях под угрозой банкротства).

2. Совершенствование отдельных видов деятельности организации.

### 3. Решение отдельных проблем организации.

Основной особенностью реализации методологии «Шесть сигм» является командная работа над проектами по циклу DMAIC. Каждой командой руководит «черный» или «зеленый пояс». Обычная численность команды – от 3 до 10 человек (оптимально 5-6). Члены команды представляют разные части процесса, над которым работает команда, и они равны между собой.

Жизненный цикл команд обычно состоит из следующих стадий:

*Стадия 1. Определение и выбор проекта.* На этом этапе задача группы – четко сформулировать, почему проект нужен для бизнеса. Например, какие затраты несет компания от того, что проблема не решается? Какие возможности предоставит улучшение ситуации? Для каждого проекта обычно выбирается свой «чемпион» или «спонсор».

*Стадия 2. Формирование команды.* Формирование команды идет параллельно с определением проблем. Выбирается лидер («черный» или «зеленый пояс»). Руководство стремится выбрать команду из сотрудников, имеющих практические знания о ситуации, но которые не столь связаны с ней, чтобы самим быть частью проблемы.

*Стадия 3. Создание программы.* Программа это главный документ, описывающий проблему или проект. Она включает: обоснование выбора проекта, его цель, базовый план реализации, область применения, краткое описание полномочий и ответственности и т.д. Обычно основу программы набрасывает «чемпион», а члены команды ее дорабатывают. По ходу реализации программы ее нередко приходится корректировать.

*Стадия 4. Обучение команды.* Главная цель обучения – научиться работать по методологии DMAIC и применять ее инструменты. Обычно обучение занимает 1-4 недели. Однако это время весьма растянуто. После первой недели обучения лидер команды и ее члены возвращаются на рабочие места, где посвящают значительную часть своего времени работе над проектом. По прошествии 2-5 недель приходит время второй учебной сессии, за которой опять следует период работы и еще одна неделя подготовки.

*Стадия 5. Работа по DMAIC и реализация решений.* На этом этапе команда ищет решение поставленной задачи, используя методику DMAIC. Реализация найденного решения может проводиться самой командой или совместно со специалистами, которые в будущем будут его использовать постоянно. Команда должна разработать планы проекта и обучения сотрудников, планы пилотных внедрений и процедур реализации. Она отвечает как за начало, так и за обеспечение устойчивой работы в течение разумного периода времени.

Последовательность и содержание работы команды по методике DMAIC можно представить следующим образом:

Шаг 1: определение (постановка) проблемы. Первый шаг в процессе нередко наиболее труден, так как приходится отвечать на множество вопросов: Над чем мы работаем? Почему? Кто потребитель? Каковы его требования? Как работа выполняется сейчас? Каковы будут выгоды от

совершенствования? После того как получены предварительные ответы разрабатывается программа и составляется диаграмма действующего процесса.

Шаг 2: измерение. Измерение нацелено на две задачи: а) собрать данные для подтверждения проблемы и для ее количественного определения; б) начать поиск фактов и цифр которые могут дать ключ к определению причины проблемы.

Выбирается одна или несколько критически важных для качества характеристик по процессу (вход, процесс, выход), намечается соответствующий процесс, осуществляются необходимые измерения, записываются результаты и оценивается кратковременная и долговременная воспроизводимость существующего процесса.

Шаг 3: анализ. Команда должна установить причины изучаемой проблемы. Может проводиться бенчмаркинг ключевых производственных показателей или использоваться другие методы. Проводится анализ разрывов и определяется, какие факторы способствуют и обуславливают достижение наилучших показателей. В некоторых случаях в результате становится очевидным необходимость переделать продукт и/или процесс. Для уверенности собираются дополнительные доказательства подтверждающие существование выявленной причины.

Шаг 4: совершенствование. Здесь команде требуется обратить внимание на улучшение конкретных характеристик продукта или процесса, чтобы достичь целей по качеству и финансовым показателям. После этого характеристики диагностируются и выявляются основные источники изменчивости. Затем с помощью методов планирования эксперимента определяются ключевые переменные процесса. Для каждой переменной, оказывающей существенное влияние на процесс, устанавливаются технические требования (допуски) качества.

Решение реализуется. Команда должна проанализировать потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в ходе реализации, и решить, как их можно избежать и как ими управлять.

Шаг 5: управление (контроль). Основная задача на этом этапе обеспечить стабильность нового или улучшенного процесса при его долгосрочной реализации. Для этого:

- оценивается точность и стабильность реконструированного или нового процесса;
- разрабатывается план мероприятий по управлению рисками и обеспечению требуемых характеристик процесса;
- разрабатывается вся необходимая документация для реализации и контроля;
- проводится обучение персонала, который будет обслуживать процесс;
- обеспечивается долговременная поддержка проекта со стороны руководства.

Стадия 6. *Передача дел.* Все изменения в действующем процессе или вновь разработанный процесс документально оформляются, апробируются, и полученные результаты передаются владельцу процесса и его команде, которые будут осуществлять этот процесс постоянно. Команда DMAIC либо будет распущена, а ее члены вернуться к выполнению своей обычной работы, или будут привлечены к следующему проекту.

После того как пройдены все фазы «Шесть сигм» для всех ключевых процессов в организации, наступает прорывное улучшение в экономике предприятия и удовлетворении потребителей.

Сторонники методологии отмечают следующие сильные стороны методологии «Шесть сигм»:

1. Универсальность -- возможность применения для улучшения всех процессов организации (проектирования, производства, финансовой деятельности, отношений с потребителем и т.д.).

2. Интеграция процессного подхода, поэтапного решения проблем на основе отдельных проектов и командной работы, более полного использования человеческого фактора посредством создания специальной инфраструктуры, включающей подготовленных специалистов с повышенной мотивацией. Именно отсутствие инфраструктуры, по мнению ряда авторов, привело к провалу около 80% всех проектов внедрения TQM в прошлом.

3. Ориентация на конечный финансовый результат. Ни один проект «Шесть сигм» не получает одобрения, пока не определена его прибыль.

4. Объединение инструментов совершенствования в единую систему. Упорядоченный подход на основе цикла совершенствования, строгая ограниченность проектов во времени (от трех до шести месяцев). Эффективное использование известных и мощных методов с помощью хорошо обученных команд создало высокую результативность методологии.

Противники «Шесть сигм» отмечают следующее:

1. Концепция «Шесть сигм» является оценочной, не содержит ничего нового для предотвращения дефектов. Методы оценки качества не являются средством его улучшения.

2. Высокая эффективность методологии в ряде крупных компаний объясняется низким исходным уровнем качества их продукции. В подобных условиях высокую эффективность демонстрируют и другие системы менеджмента качества.

3. Современные подходы делают упор на совершенствование продукции путем ее планирования, проектирования и производства, ужесточения требований к качеству, а не на установление допустимого числа дефектов тем или иным способом.

4. Большинство «черных поясов» признают, что 90% улучшений достигается с помощью 20% полученного ими обучения.

5. Программы «Шесть сигм» эффективны только в компаниях с сильной директивной культурой («мастера черного пояса» говорят, что тратят до 60% времени на сбор данных и отчетность по проектам). Если нажим сверху слабеет, все усовершенствования остановятся.

6. Обучение корпоративного клиента в академии «Шесть сигм» стоит от 1 млн. долл. И больше – это приемлемо только для огромных компаний.

7. Концепция «Шесть сигм» не использует систему глубинных знаний Э. Деминга и не предполагает изменения культуры организации и стиля менеджмента, поэтому это очередное модное проходящее увлечение, приносящее огромную прибыль тем то им торгует.

Эти суждения не лишены оснований, но они справедливы в большей степени для первоначальной версии концепции «Шесть сигм». По мере развития этой методологии многие из перечисленных недостатков были устранены, но методология не является панацеей от всех проблем в области качества и успеха компаний.

Развитие методологии «Шесть сигм» идет в основном в двух направлениях:

- все больше внимания уделяется обеспечению требований к качеству, нежели его оценке;
- расширяется арсенал средств и методов достижения требуемого качества.

В частности, перспективным является использование в методологии «Шесть сигм» принципов «Экономного производства», всеобщего обслуживания оборудования (TRM), TQM.

«Шесть сигм» все шире используют предприятия среднего и малого бизнеса, организации непромышленного профиля (транспортные, туристические, торговые фирмы, фирмы предоставляющие услуги в области связи, информации; банки и др.).

## **Тема 15 .Управление человеческими ресурсами**

### **15.1 Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.**

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

*Управление персоналом* – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления организацией, в которой заняты специалисты разного ранга и различных специальностей, таких как менеджер по персоналу, юрист, соц. работник, психологи и др. (Юркова., лекции).

К управлению персоналом относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль

личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. До последнего времени само понятие "управление персоналом" в управленческой практике отсутствовало. Большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. При переходе к рынку, традиционные отделы кадров начали видоизменяться в службы управления персоналом, задачи которых, в свою очередь, заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации.

*В связи с этим они начинают расширять круг своих функций, теперь в них входят:*

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Безусловно, структура службы управления персоналом определяется различными факторами: характер и размеры организаций, особенности выпускаемой продукции. В малых и средних организациях многие функции по управлению персоналом преимущественно выполняют линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации данных функций.

В зависимости от размеров организаций, состав подразделений УП будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем УП, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом – удовлетворение потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективное использование их.

*Для ее реализации служба УП осуществляет свою деятельность в рамках следующих направлений:*

1. Организация эффективности производства, исходя из реализуемой стратегией на рынке.
2. Повышение эффективности социальной защиты персонала

3. Оптимизация отношений внутри коллектива на различных уровнях.
4. Рациональное использование работников, исходя из их профессиональных и личностных качеств.
5. Реализация на практике заложенных в стратегии долгосрочных перспектив отбора и найма персонала, его оценки, адаптации, мотивации, обучения.
6. Совершенствование эффективности управления персоналом с учетом применения новых технологий.
7. Создание условий для повышения квалификационной подготовки и переподготовки кадров.
9. Выявление противоречий или конфликтов между работниками.

Таким образом, на сегодняшний день управление персоналом играет значительную роль в общей системе управления организацией. Специфика управления персоналом в различных организациях зависит от многих факторов: социально-экономической обстановки, размеров организации, ее структуры, жизненного цикла, бизнес-стратегии, сложившейся организационной культуры, стиля руководства. При этом позиция руководства в определении места службы персонала в системе управления, как правило, является определяющей (кадровая служба как «вспомогательная» подсистема, либо служба персонала как подразделение, решающее управленческие и стратегические задачи, связанные с человеческими ресурсами).

## **15.2 Система управления персоналом организации. Основные ее подсистемы.**

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава орг., руководителей и специалистов подразделений системы УП, включающая разработку концепций и стратегий кадр. политики, принципов и методов управления персоналом орг. Управление персоналом заключается в формировании системы УП; планировании кадровой работы; разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале

*Система работы с персоналом* – совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Система работы с кадрами состоит из пяти взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор персонала, оценка персонала, расстановка персонала, обучение персонала.

Управление персоналом – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления организацией, в которой заняты специалисты разного ранга и различных специальностей, таких как менеджер по персоналу, юрист, соц. работник, психологи и др.

Кол-во подсистем зависит от числа работников, от развития организации.

*Подсистемы:*



1. Подсистемы условий и безопасности труда – проектиров. раб. аттестация раб. мест и т.д.
2. Подсистема трудовых отношений – регулирование коммуникаций в организ. как по вертикали, так и по горизонтали; разрешение и профилактика конфликтных ситуаций, выстраивание отношений с профсоюзами
3. Подсистемы учета кадров – заполнение труд. книжек, ведение кадрового делопроизводства, и т.д.
4. Планирование и подбор кадров
5. Оценка и аттестация персонала. Оценка – формал. и неформ., аттестация – процесс формализованный.
6. Развитие персонала – адаптация, обучение, переобучение.
7. Стимулирование и мотивация труда. Мотивация – внутреннее состояние чел-ка. Стимулиров. – внешние факторы.
8. Разработка структуры организации – разработка и оптимизация структуры организации.
9. Развитие соц. инфраструктуры организ. – орг. питание, отдыха, мед.обслужив., санатории и т.д.)
10. Подсистема организационной культуры – поддержание благопр. психол. климата, имидж, лозунги, символика и т.д.
11. Юридические услуги. не Входит в систему УП.

Главная цель системы УП – обеспечение организации квалифицированными кадрами и эффективное использование их с учетом профессионального и социального развития и возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации. В соответствии с этими целями формируется система УП.

*Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:*

1 Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства, принцип первичности функций управления персоналом, принцип оптимального соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом, принцип оптимального соотношения управленческих ориентаций, принцип потенциальных имитаций, принцип экономичности, принцип прогрессивности, принцип перспективности, принцип комплексности, принцип оперативности, принцип оптимальности, принцип простоты, принцип научности, принцип иерархичности, принцип автономности, принцип согласованности, принцип устойчивости, принцип многоаспектности, принцип прозрачности, принцип комфортности.

*Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:* принцип концентрации, принцип специализации, принцип параллельности, принцип адаптивности (гибкости), принцип преемственности, принцип непрерывности, принцип ритмичности, принцип прямооточности.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных

условий функционирования системы управления персоналом предприятия. Для построения системы управления персоналом используются различные методы:

### **15.3. Нормативно-методическое и правовое обеспечение СУП**

*Нормативно-методическое обеспечение СУП* – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно справочные материалы, устанавливающие правила, нормы, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утверждённые в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

*К нормативно-методическим документам относят:*

- нормативно-справочные документы, содержащие информацию о первичных операционных нормах времени, производных нормах и нормативах, нормах, установленных вышестоящими организациями;
- документы организационно-распорядительного, организационного и организационно-методического характера: законодательные акты по вопросам труда и кадров, приказы, распоряжения, должностные инструкции и т.д.;
- документы технического, технико-экономического и экономического характера: часовая тарифная ставка, коэффициенты доплат, нормы рабочих мест и т.д.

Каждая организация разрабатывает свой пакет документов на основе типовых.

К основным документам относят: правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения об отделах, штатное расписание, коллективный договор.

Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, включают следующие разделы:

- Общие положения.
- Порядок приёма и увольнения рабочих и служащих.
- Основные обязанности рабочих и служащих.
- Основные обязанности администрации.
- Рабочее время и его использование.
- Поощрение за успехи в работе.
- Ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

*Коллективный договор* разрабатывается при непосредственном участии подразделений службы УП, профсоюзного комитета и администрации. Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

*Положение о подразделении* – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения: его задачи, функции, права, ответственность.

*Должностная инструкция* – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

*Правовое обеспечение системы управления персоналом* представлено прежде всего Трудовым кодексом РБ, а также другими нормативными актами, регламентирующими отношения в трудовой сфере и рассматривающими вопросы охраны труда, оплаты труда, нормирования труда и т.д.

Комплексное применение системы нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом позволит организации в полной мере реализовывать принципы социальной и юридической ответственности.

#### **15.4 Кадровый потенциал предприятия**

Человек (индивид) ценен своими неповторимыми индивидуальными свойствами.

*Потенциальные способности* – способности к еще не совершаемой деятельности. Потенциальные способности актуализируются в процессе, который реализуется. Иначе:

*Потенциальные способности* – это накопленные в процессе обучения способности под те процессы, выполнение которых будет актуально.

*Личность:*

*в философии:* определяется наиболее существенными индивидуальными особенностями человека, связываемыми с характером общественных отношений, с возможностью личности влиять на собственное социальное развитие;

*в этике:* высшая ценность, субъект нравственной деятельности, обладающий чувством долга, совестью, достоинством и убеждениями;

*в социологии:* деятельный человек, имеющий определенные социальные функции;

*в экономике:* деятельный человек, преследующий определенные экономические интересы;

Человек: материальный - «Я владею, значит, я существую».

политический - «Я властвую, значит, я существую».

коммуникативный - «Я общаюсь, значит, я существую».

духовный - «Я мыслю, значит, я существую».

*Социальный-* «Я нужен, значит, я существую»

Потенциальные способности реализуются в результате взаимодействия среды (обстоятельств), состояния личности, организационного поведения и действия как поведения, обладающего смыслом.

*Свойства личности:*

·ощущения, · восприятие, ·память, · мышление, ·чувства и эмоции, сознание, · коммуникативность, ·направленность, ·темперамент, ·характер, способности, ·склонности, ·задатки, ·воля, речь и др.

Проблема количественного выражения КПП состоит в том, что существует затруднения в сопоставимости (правомерности) умножения сомножителей, полученных на основе различных шкал.

*Потенциал = И (интеллект) x Д (динамику личности) (по Р. Хаггарду),*

где: *интеллект* - способность постигать, ставить и решать проблемы нетривиальным образом;

*динамика* - жизненная хватка, энергичность, настойчивость, проявляемая в стремлении выжить.

КПП = потенциал численности x потенциал квалификации x потенциал организационного поведения.

Еще одна проблема количественного выражения потенциала состоит в ответе на вопрос: можем ли мы корректным образом количественно представить (выразить числом) каждый член многочлена в форме нормы, а затем таким же образом (методом) представить и фактическое состояние.

*Кадровый потенциал предприятия = потенциал численности x потенциал квалификации x потенциал организационного поведения.*

Например, КПП = 1 x 1 x 0,8 = 0,8

Культурно-производственный личностный потенциал = квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения и навыки) + (x) психофизиологический потенциал (работоспособность) + (x) творческий потенциал (интеллектуальные и познавательные способности) + (x)

коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию) + (x) нравственный потенциал (ценностно-мотивационный).

*Трудовой потенциал:* здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм.

Профессионализм - ведущий элемент потенциала работника, означающий сочетание общего образования с умениями и навыками, приобретаемыми в процессе работы в конкретной организации.

Квалификация - степень пригодности к какому-либо виду труда. Уровень использования потенциала является критерием оценки этики руководства и внутренней этики предприятия.

2. *Измерение потенциала личности и кадрового потенциала предприятия.* Понятие измерения: выражение свойств явления с помощью номеров и/или чисел. Свойства имеют признаки, которые и измеряются. Для того чтобы измерить признак нужно сформулировать его содержательно и применить инструмент (шкалу) измерения. Существует 4 основные шкалы измерения, на основе которых строятся корпоративные инструменты измерения.

*Методы оценки личности:*

*самооценки:* насколько хорошо знает себя человек и насколько искренне он отвечает на вопросы;

*поведенческие наблюдения* - систематическое наблюдение реакций человека в различных социальных ситуациях (реакции + их частота); позволяет выявить баланс поведения человека и возможные его изменения после психологического воздействия;

*личностные опросники* - позволяют получить профиль личности испытуемого и сравнить с результатами контрольной группы (эталон). Среди них выделяются:

*Профиль личности по Р. Кеттелу*, где используется 16 пар полярных качеств.

*Личностный опросник Г. Айзенхаха*, позволяющий определять положение человека на осях «интроверсия /экстрроверсия» и «стабильность/нестабильность».

*Многомерный личностный опросник (ММРІ) Миннесотского университета*, позволяющий оценить человека по 10 измерениями в соответствии с патологическими категориями, описанными в психиатрии.

Первые четыре шкалы позволяют проверить искренность и обоснованность ответов испытуемого (? – вопросы, оставшиеся без ответа; Л - склонность ко лжи; Ф - маловразумительные ответы; К - уклончивые ответы). Клинические шкалы соответствуют различным категориям психических нарушений (Ип- ипохондрия; Д-депрессия; Ис- истерия; ПП-склонность к психопатии; Мж – коэффициент «мужественность-женственность»; Па- паранойя; Пс- психостения (тревожность); Ш-шизофрения; Ма- мания; ИЭ- «интроверсия- экстрроверсия»). Нормальным считается профиль, показатели которого не выше 70 и не ниже 30.

В 1983 году Ховард Гарднер постулировал 7 типов интеллекта: языковой, музыкальный, логический, математический, пространственный, кинестетический, внутриличностный (понимание себя) и межличностный (понимание других). Несколько позже он же добавил еще два: естественно-научный и экзистенциальный.

Кадровый потенциал предприятия количественно выражается как многочлен, каждый член которого равен коэффициенту, исчисляемому как отношение факта к норме.

Количественная оценка потенциала личности на основе ранжирования по замкнутой шкале.

При оценке по замкнутой шкале появляется возможность получения следующих оценочных параметров: *Количественной* высокоагрегированной оценки альтернатив; *Выявления лучшей* альтернативы; *Выявления различия (дифференции)* в оценках; *Выявления различия между* измеренными *фактическим* потенциалом и *идеальным*.

Если разница количественной оценке альтернатив слишком незначительная, чтобы сделать выбор, то следует ввести дополнительные критерии и повторить процедуру

Если количественная оценка лучшей из альтернатив слишком далека от идеальной, то процедуру выбора следует повторить, начиная с отбора альтернатив.

Кадровый потенциал предприятия = численность работников х суммарный коэффициент личностного потенциала этих работников х мотивационный потенциал (МП);

*Кадровый цикл = жизненному циклу использования кадров = формирование кадрового потенциала + развитие кадрового потенциала.*

### **15.5 Маркетинг персонала.**

Задача маркетинга персонала состоит в том, чтобы найти мотивы для привлечения высококвалифицированного персонала из внешних источников цивилизованными средствами.

*Маркетинг персонала включает:*

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, их требований и их возможностей;
- рекламу должностей (воздействие на восприятие работником преимуществ рабочего места в организации);
- сегментацию рынка рабочей силы и путей ее привлечения;
- формирование резерва персонала внутри организации.

Поиск необходимых работников осуществляется путем использования:

- объявления в газетах и др. СМИ;
- привлечением консультантов по кадровому менеджменту;
- обращением в государственные службы занятости;
- использование неформальных коммуникаций (деловые партнеры, знакомые и т.д.)
- договора о сотрудничестве с учебными заведениями;
- конкурсы на замещение вакантных должностей;
- системы тестирования, собеседования и др. реакции на заявление о приеме на работу;

*Лизинг персонала*

Возник в связи с трудностями найма работников на временные рабочие места, быстро нанять работника на временное рабочее место и быстро избавиться от него, что встречает сопротивление работников и порождает юридические проблемы.

В отношения лизинга вступают 4 субъекта:

- государство - законодательно регулирует лизинг персонала;
- прокатная фирма «Лизингодатель», которая организует работу по временному найму;
- предприятие «Лизингополучатель», которое вступает в отношения только с прокатной фирмой «Лизингодатель»;
- собственно работник, который вступает в отношения с прокатной фирмой «Лизингодатель» и которого защищает закон.

Предприятие «Лизингополучатель» оплачивает стоимость рабочей силы предоставленного по лизингу работника + полагающиеся налоги + комиссионное вознаграждение за услуги прокатной фирме.

## 15.6 Стратегическое управление персоналом. Кадровая политика

**Кадровая политика организации** – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

*Цель кадровой политики* — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

*Отдельные направления кадровой политики организации:*

1. Управление персоналом организации. 2. Подбор и расстановка персонала. 3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности. 4. Оценка и аттестация персонала. 5. Развитие персонала. 6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда

*Основными направлениями кадровой политики организации являются:*

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров,
- профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;
- разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочего места;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основания для их группировки. *Первое основание* уровень осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: *пассивная, реактивная; превентивная, активная.*

*«пассивная политика»* руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования. *реактивной кадровой политике* руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи.

*Превентивная кадровая политика* - руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

*Активная кадровая политика* - руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

*Активная политики бывает 2х видов:*

*1.Рациональная кадровая политика* - возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности, гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, постоянная смена состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

*2.Авантюристическая кадровая политика* - кадровая служба предприятия не располагает средствами прогнозирования ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

*Вторым основанием* для дифференциации кадровых политик могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при



формировании кадрового состава, ее ориентация на внутренние или внешние источники— *открытую и закрытую*.

*Открытая кадровая политика* - организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства, такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы

*Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации.*

*Стратегия управления персоналом предполагает:*

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

*Стратегическое управление персоналом* – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

*Цель стратегического управления персоналом* – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

*Субъектом стратегического управления персоналом* выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

*Объектом стратегического управления персоналом* является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

*Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом*

<b>Тип стратегии организации</b>	<b>Стратегия управления персоналом</b>	<b>Составляющие стратегии управления персоналом</b>
<p><b>Предпринимательская стратегия</b> Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки</p>	<p>Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<p>Отбор и расстановка персонала: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре — интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>
<p><b>Стратегия динамического роста</b> Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они</p>	<p>Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и</p>	<p>Отбор и расстановка персонала: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и</p>

<p>здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации</p>	<p>работать в тесном сотрудничестве с другими.</p>	<p>области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения.</p>
<p><b>Стратегия прибыльности</b> В центре внимания — сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала, сроки — кратковременные, результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости сотрудников</p>	<p>Отбор и расстановка персонала: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области</p>
<p><b>Ликвидационная стратегия</b> Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем — сокращение персонала. Почти или вовсе не уделяется внимание попытке спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли</p>	<p>Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации</p>	<p>Набор маловероятен из-за сокращения персонала. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основано на управленческих критериях. Развитие личности: ограничено, основаны на служебной необходимости. Продвижения: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения</p>
<p><b>Стратегия круговорота (циклическая)</b> Основное — спасти организацию. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Довольно угнетенное моральное состояние персонала</p>	<p>Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	<p>Требуются разносторонне развитые работники. Оплата: система стимулов и проверка заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы</p>

### **15.7 Кадровый резерв: понятие, виды, задачи и источники формирования. Работа с кадровым резервом организации**

*Кадровый резерв* – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым той или иной должностью, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Выделяют следующие *виды кадрового резерва*:

1. Резерв развития – группа руководителей и специалистов, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую,

2. Резерв функционирования – группа руководителей и специалистов, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По уровню конкретизации и спектру предъявляемых требований резерв персонала управления можно классифицировать на социальный, потенциальный, предварительный, окончательный

*Социальный резерв* - в него входят все трудящиеся, причем не только данного промышленного предприятия. Критерий здесь один — честный, добросовестный труд на рабочем месте. Прежде всего социальный резерв — это творческая молодежь.

*Потенциальный резерв* образуют руководители, специалисты, рабочие, отвечающие основным требованиям к уровню образования, специальности, возрасту либо способные отвечать им в ближайшее время. Он создает исходную базу формирования собственного резерва в каждом подразделении.

*Предварительный резерв* — это работники из числа потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности. Его состав устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

В *окончательный резерв* входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования резерва. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию.

Основными *критериями* при подборе кандидатов в резерв являются:

1. соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки,
2. опыт практической работы с людьми,
3. организаторские способности,
4. личностные качества,
5. состояние здоровья, возраст.

*Источниками* формирования резерва кадров являются:

- квалифицированные специалисты,
- руководители низшего уровня,

- дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Процесс управления кадровым резервом включает последовательно выполняемые *этапы*:

- определение потребности в резерве – основывается на расчете потребности в руководящих кадрах
- предварительный набор претендентов,
- изучение, оценка и отбор кандидатов в резерв – в этом случае используются такие инструменты, как аттестация, анализ результатов деятельности структурных подразделений, результаты собеседований, анализ личных дел, отзывы и кандидате, др.
- рассмотрение и согласование резерва.
- работа с резервом. Эта работа проводится по утвержденному плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия (повышение квалификации, временное замещение отсутствующих руководителей, выезды в другие организации для изучения опыта, участие в проверках деятельности подразделений организации, участие в семинарах, конференциях, тренингах),
- определение готовности лиц из состава к назначению на должность.

Для проведения планомерной, систематической работы с резервом кадров в организации создается постоянно действующая комиссия по работе с резервом.

*Указ Президента РБ №354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций» (04.07.2004г.)* - определяют порядок организации и основные направления работы с руководящими кадрами государственных органов и иных государственных организаций, их резервом, за исключением руководящих кадров государственных органов системы обеспечения безопасности Республики Беларусь. Организация работы с руководящими кадрами включает внедрение современных кадровых технологий, формирование действенного резерва кадров, совершенствование форм и методов подбора работников и оценку эффективности их деятельности, координацию служебного продвижения, непрерывность повышения профессионального уровня специалистов.

## **15.8 Планирование персонала**

Планирование персонала, выступая одной из важнейших управленческих функций, заключается в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

В процессе планирования действуют *принципы*:

- оценки работы персонала – чем конкретнее сформулированы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников;
- непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала;
- преемственности кадров.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только развитие персонала, но и экономический рост предприятия. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Выделяют следующую укрупненную схему целей и задач кадрового планирования.



Рисунок 15.1 – Система целей и задач кадрового планирования

*Кадровые стратегии* предприятия предполагают:

- разработку основ будущей кадровой политики предприятия;
- создание возможностей должностного и профессионального роста;
- обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.

Элемент «*кадровые цели*» включает в себя:

- определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;
- достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работника.

*Кадровые задачи* призваны обеспечить организацию таким персоналом, который необходим для достижения целей.

*Кадровые мероприятия* предполагают:

- разработку плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей фирмы и каждого работника
- определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

В планировании персонала можно выделить три направления: структурно-определенное планирование, индивидуальное планирование и коллективное планирование.

*Структурно-определенное планирование* – планирование в рамках основанного на разделении труда производственного процесса (определяются основные положения по применению рабочей силы). Включает планирование штатного расписания и развития организационной структуры предприятия.

*Индивидуальное планирование* – планирование на уровне конкретного сотрудника. Данный вид планирования включает: планирование карьеры сотрудника, планирование обновления персонала.

*Коллективное планирование* – планирование, при котором на первый план выдвигается не отдельный сотрудник, а все сотрудники либо их отдельные группы.

Планирование персонала целесообразно осуществлять в *три этапа*:

I – прогноз потребности в кадрах. Проводится анализ планов организации и рассчитывается потребность в персонале. На потребность в персонале влияют внешние и внутренние факторы.

II – планирование наличия кадров. Собирается и анализируется вся информация о наличном составе (базовые и переменные данные).

III – выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров.

Важным *составным элементом кадрового планирования* выступает планирование затрат на персонал. В данном направлении предполагается определение не только затрат, связанных с оплатой труда работников предприятия, но и с финансированием программ по развитию персонала, обеспечением нормальных условий труда, затратами на кадровое регулирование и т.д.

*Основными методами планирования персонала* выступают: балансовый (в основе которого лежит использование трудовых, материальных и финансовых балансов), нормативный (основан на применении системы нормирования труда и использования принятых норм для определения потребности в персонале и т.д.), экономико-математические методы (позволяют решать задачи оптимального использования имеющихся трудовых ресурсов для достижения максимального результата, ими минимизации затрат).

#### План по труду и персоналу

Планирование потребности предприятия в персонале осуществляется в плане по труду и персоналу. Значение и роль данного плана обусловлены следующими моментами:

- затраты на содержание персонала составляют значительную часть издержек предприятия, определяют цену реализации продукции, ее конкурентоспособность;

- персонал фирмы является важнейшим фактором производства.

Именно от него зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства и предметы труда, насколько успешно работает предприятие в целом;

- в настоящее время возрастает коллективный и инвестиционный характер труда. Эффективность инвестиционных проектов во многом зависит от того, насколько скоординированы усилия исполнителей, что может быть обеспечено только на планомерной основе.

Целью разработки плана по труду и персоналу является определение рациональной потребности фирмы в персонале и обеспечение эффективного его использования в планируемом периоде времени.

Основные задачи плана по труду и персоналу:

- .. создание здорового работоспособного коллектива, способного выполнить намеченные тактическим планом цели;
- .. формирование оптимальной половозрастной и квалификационной структуры трудового коллектива фирмы;
- .. подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала фирмы;
- .. совершенствование организации труда;
- .. стимулирование труда;
- .. создание благоприятных условий труда и отдыха для персонала;
- .. повышение производительности и качества труда;
- .. обеспечение оптимального соотношения между численностью персонала, заработной платой и производительностью труда в планируемом периоде;
- .. ротация персонала;
- .. оптимизация средств на содержание персонала.

Структуру плана по труду и персоналу можно представить следующим образом



Рисунок 15.2 – Структура плана по труду и персоналу

Процесс планирования труда является составной частью тактического планирования. Однако планирование труда и персонала представляет собой более сложный процесс по сравнению с планированием материально-вещественных факторов. Это обусловлено тем, что каждый член трудового коллектива имеет свои потенциальные трудовые возможности, черты характера и в этом отношении он неповторим. Следовательно, трудовой коллектив как объект планирования не представляет собой сумму работников фирмы, а характеризуется синергетическим эффектом, оценить который чрезвычайно сложно.

В соответствии со структурой тактического плана планирование персонала охватывает планирование труда и планирование оплаты труда. Для этого в плане по труду и персоналу выделяют три раздела: план по труду, план по численности персонала и план по заработной плате.

В плане по труду и персоналу рассчитываются следующие показатели:



- .. производительность труда;
- .. трудоёмкость изготовления единицы продукции и планируемого объёма товарного выпуска;
- .. численность работающих в разрезе различных категорий персонала;
- .. планируемая величина затрат на содержание персонала фирмы и её структурных подразделений;
- .. численность высвобождаемых и принимаемых на работу работников.

В плане намечаются следующие мероприятия: по совершенствованию организации труда; по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров; по формированию и использованию кадрового резерва.

Кроме того, готовятся исходные данные для планирования фонда заработной платы, средней заработной платы работников фирмы и т.д.

План по труду и персоналу связан с основными разделами тактического плана: планом производства и реализации продукции; нормами и нормативами; планом инноваций; планом по издержкам; финансовым планом; экономической эффективностью производства; планом по фондам и др.

План по труду и персоналу разрабатывается на основе плана производства и реализации продукции, поскольку численность персонала напрямую связана с объёмами выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

В то же время потребность в персонале зависит от степени обоснованности применяемых на предприятии норм и нормативов.

Финансовый план и план по фондам характеризуют экономические возможности и результативность хозяйственной деятельности фирмы, определяют размер средств, направляемых на оплату труда, и влияют на величину затрат на содержание персонала фирмы. В свою очередь величина затрат на содержание персонала влияет на уровень издержек фирмы и отражается в плане по издержкам.

План инноваций фирмы содержит мероприятия по совершенствованию организации труда, а также другие инновации. На основе этого раздела тактического плана формируются требования к квалификационно-профессиональному уровню персонала фирмы исходя из планируемых изменений в технике, технологии, организации труда, производства и управления.

В соответствии с указанными требованиями в плане по труду и персоналу составляется план развития персонала. В процессе планирования развития персонала формируется кадровый резерв работников. Основная цель планирования развития персонала – повышение эффективности использования трудового потенциала фирмы.

### **15.9 Развитие персонала**

*Развитие персонала* (РП) – центральная сфера деятельности менеджмента персонала. В отличие от маркетинга персонала, который часто неправильно ассоциируется с рекламой мест работы, развитие персонала

всегда воспринимается положительно, так как оно стремится к развитию кадрового потенциала. В экономически нестабильные периоды проблема развития персонала иногда отодвигается на задний план, но именно в условиях кризиса выработка его концепций создает предпосылки экономического роста.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, управляемых и финансируемых тем предприятием, для которого они предназначены. Цель обучения – развитие интеллектуального потенциала сотрудников. При этом сам процесс получения образования и повышения квалификации не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования.

Развитие персонала означает:

1) способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;

2) способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;

3) способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники фирмы. Задачи развития персонала:

1. Повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям.

2. Способность к коммуникации, работе в группе.

3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда же относятся критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом.

4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.

5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний. Успешное развитие персонала обусловлено тремя факторами: знаниями, возможностями и поведением сотрудников.

*Знания* являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний, необходимых в ежедневной, текущей работе, общее знание своего дела. Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены должностными

обязанностями. Это профессиональные знания, которые персонал приобретает вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

*Возможности* подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации. Развитие персонала связано прежде всего с приведением в соответствие знаний сотрудников и их возможностей. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники приобретают опыт.

*Поведение* персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала.

#### Цикл обучения персонала

Цикл обучения персонала может быть представлен как совокупность пяти этапов:

I ЭТАП – определение потребности в обучении персонала, которое должно проводиться на трех уровнях: организации, структурного подразделения и конкретного рабочего места.

II ЭТАП – определение ресурсного обеспечения обучения работников. Предполагает определение необходимых материальных, финансовых ресурсов, а также ресурсов времени.

III ЭТАП – разработка обучающих программ. Данный этап может проводиться как индивидуально с учетом требований конкретного предприятия, так и на основе стандартных предложений обучающих организаций (институты повышения квалификации и т.д.).

IV ЭТАП – проведение обучения.

V ЭТАП – подведение итогов обучения и выход на новый цикл обучения. Следует отметить, что модель обучения представляет собой спираль, каждый виток которой означает новый, более высокий уровень обучения сотрудника.

Успешное развитие персонала требует использования конкретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Среди методов развития персонала можно выделить следующие:

- 1) методы формирования и развития кадрового потенциала организации;
- 2) методы развития потенциала каждого сотрудника.

К первой группе относятся методы развития организационных структур, составления штатного расписания; методы улучшения фирменного стиля управления; методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата; техника групповой работы менеджера.

Развитие персонала на уровне конкретной личности составляет содержание методов второй группы. К ним относятся методы подготовки и

переподготовки рабочих, специалистов и руководителей; методы повышения квалификации за пределами организации; фирменные однодневные или недельные семинары (например, «Сименс-семинар»); конференции, групповые дискуссии; дуальные менеджмент-тренинги (решение совместно с учеными конкретных хозяйственных задач); модерация, или методы решения проблем в процессе творческой дискуссии без права вето у модератора, т.е. у человека, который ведет дискуссию, как, например, это делается в популярных телепередачах; система методов содействия развитию творчества (эвристические методы, деловые игры).

Кроме того все методы развития персонала можно разделить на следующие:

1) методы развития без отрыва от производства и с отрывом от производства;

2) методы развития на рабочем месте (копирование, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, использование методических указаний и инструкций и т.д.) и вне рабочего места (деловые игры, решение производственных ситуаций, ролевые игры, тренинг сензитивности и т.д.).

По мнению некоторых авторов, удачное решение проблемы управления знаниями в организации можно представить тремя взаимосвязанными уровнями работы.

I уровень. Повышение интеллектуального уровня (своеобразного IQ) в службах, отделах, управлениях. Предполагается, что если сотрудники отдела, участка поочередно, ежемесячно, на собрании этого отдела, участка будут докладывать о проблемах, которые курирует этот сотрудник, причем докладывать после обстоятельного анализа, то эффект будет большим. Такой подход повышает эффективность работы всего подразделения. К тому же экономится время сотрудников организации (они слушают выводы специалиста на основании его анализа большого количества материалов), проверяется и сам докладчик. На этом уровне активно приветствуется самостоятельная учеба сотрудников (получение дополнительного образования, написание книг, статей, подготовка диссертаций), а также их творчество (рационализация).

II уровень. Корпоративные формы обучения и создание баз знаний (с доступом к ним с удаленных терминалов). На этом уровне важно создать качественно работающие корпоративные центры (учебные семинары, конференции) и наладить работу по сбору ценной информации о знаниях и удачных технологических решениях. Было бы правильным, если бы в организации была принята система представления отчета каждого сотрудника, выезжавшего на обучение или семинар, анализа этого отчета и учета выводов специалистами, которые могут следом выезжать в те же учебные центры или другие обучающие структуры.

III уровень. Внекорпоративное обучение. Главное – знать те центры, где можно получить истинные знания – современные и ценные с практической точки зрения. Сотрудников организации, на наш взгляд, целесообразно

направлять на зарубежные стажировки только в те фирмы, с которыми установлены партнерские и корреспондентские отношения и где хорошо проверен уровень профессионализма конкретных специалистов, принимающих стажеров.

#### Стратегическое развитие персонала

Стратегические цели развития персонала обусловлены выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе кадровой политики и в целом менеджмента персонала. Осознание стратегической важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности сотрудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьёй расходов организации.

Из общей стратегии предприятия вытекают **производные** цели развития. Они обусловлены тем, стремится ли, например, предприятие к технологическому лидерству или предпочитает сделать акцент на безопасности. Основные производственные цели развития персонала формируются в результате социологических исследований и анализа характеристик трудовых коллективов. Впоследствии эти цели могут приобрести стратегическое значение, как это произошло с некогда локальными и тактическими целями, такими как обеспечение гибкости производства, ориентация на клиента, быстрое внедрение новшеств, сокращение времени простоя оборудования.

Для стратегии развития персонала важно ее соответствие общей стратегии фирмы, которая выработана руководством. Современные фирмы все более связывают развитие персонала с индивидуальным развитием сотрудников для последующего развития группового управления и перехода на демографические стили управления.

Итак, стратегическое развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников. Развитие персонала традиционно является основой менеджмента персонала и представляет собой прежде всего организованный процесс учебы, который находится в области социально-экономической политики предприятия.

Цель стратегического развития персонала – изменение личностных потенциалов сотрудников, а также обеспечение организационного единства, т.е. всех контролирующих, планирующих и реализующих инструментов, результатов и процессов укрепления кадрового потенциала организации (предприятия). При этом образование как процесс не менее важно, чем образование как результат.

Стратегическое развитие персонала является развитием организации через развитие коллектива (группы) и сотрудника (личности), а также включается в стратегию и культуру предприятия, охватывает его внешнюю среду, внутреннюю ситуацию и зависит от организаторских способностей руководителей наладить систему учебы в коллективах. Это решающий фактор реального стратегического развития персонала.

### 15.10 Методы оценки персонала

Оценка персонала всегда персонифицирована и служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики предприятия.

*Под оценкой персонала* обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности. Систематизированная, продуманная оценка персонала стала важным инструментом развития персонала на современном этапе. Ее правильное использование содействует решению производственных задач и конфликтных ситуаций. Одновременно необходимо учитывать, что оценка персонала является очень деликатной областью. С системой оценки персонала тесно связаны такие понятия производственной практики, как мотивация, планирование карьеры, повышение квалификации, кадровое регулирование.

Из такого понимания оценки персонала логично вытекает деление ее на две составляющие:

- 1) оценка труда;
- 2) оценка персонала.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия.

Оценка труда дает возможность оценить количество качество интенсивность труда.

Оценка персонала предполагает изучение степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, выявление уровня его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Анализ практики управления показывает, что предприятия используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников. Таким образом, проводятся процедуры, направленные на оценку как результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов.

К оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников – гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, базирующиеся на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри коллектива.

Система оценки персонала включает три уровня. Первый уровень – единичная оценка работника с целью выявления его потенциала и принятия

решения о его дальнейшем развитии в данной организации. Обычно проводится при приеме сотрудника на работу.

Второй уровень – периодическая (как правило, ежегодная) оценка работника. Основная цель данной оценки – определить результаты работника и сформулировать цели и задачи на следующий период.

Третий уровень – текущая (ежедневная, еженедельная) оценка. Основная цель – модификация поведения и реализация обратной связи.

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы:

- результативности труда;
- профессионального поведения;
- личностных качеств.

В оценке результатов труда можно выделить объективные и субъективные показатели. Объективные показатели достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия.

Такие показатели используются для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, отдел главного механика (соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время реагирования на поломку оборудования, время устранения неисправностей и т.п.), отдел материально-технического снабжения (сроки поставок и цены).

Субъективные показатели используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (плановый отдел, юридическая служба, отдел главного конструктора).

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

Группа показателей личностных качеств является наиболее сложно определяемой, поскольку, во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, что в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности, во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять.

При формировании системы показателей необходимо учитывать следующие моменты:

- показатели всех трех групп одинаково важны для оценки деятельности, признание показателей какой-либо группы приоритетными неизбежно ведет к пренебрежению сотрудниками другими видами деятельности;
- система показателей должна, с одной стороны, охватывать все существенные стороны трудовой деятельности, но, с другой стороны, не должна быть громоздкой, требующей для оценки больших временных и, соответственно, финансовых затрат.

Методы оценки персонала

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке, однако в ходе эволюции подверглись значительной трансформации.

Методы, используемые для оценки трудовой деятельности, профессиональных и личных качеств персонала, можно разделить на три основные группы:

- методы индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;
- методы групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе;
- технические методы оценки, которые применяются вместе с индивидуальными и групповыми и направлены на сбор и обработку объективной информации о персонале.

В качестве оценщиков в первой и второй группе методов могут выступать как руководители, так и коллеги и подчиненные оцениваемого.

Одновременно все методы оценки персонала можно разделить на две группы: традиционные методы оценки персонала и нетрадиционные (новые) методы оценки персонала.

К наиболее распространенным традиционным методам оценки персонала относятся:

оценка по деловым качествам (балльная или не балльная, т.е. оценка на основе выбора вариантов качеств, которые наиболее соответствуют личности оцениваемого);

оценка по результатам деятельности, в частности по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости;

оценка в системе «Управление по целям» (предполагает совместную постановку целей руководителем и работников, совместный выбор средств и этапов достижения целей, текущую периодическую оценку, а также итоговую оценку через обсуждение).

Рассмотрим основные проблемы, имеющие отношение прежде всего к первым двум методам оценки персонала.

1. Изолированное рассмотрение решения задачи, т.е. необходимость введения специфических критериев для оценки степени ее выполнения; недооценка систематически действующих факторов влияния на индивидуальный результат работы; трудности структуризации и разделения управленческих и производственных задач.

2. Выделение вклада отдельного сотрудника из общего результата работы. При этом должна осуществляться оценка уже реализованных решений, мероприятий, выполненных в отчетном периоде, а также степени достижения решений, которые продолжают выполняться и носят переходный или стратегический характер.

3. Использование оценки как качественного измерения результатов, предусматривающее определение ограничений, масштабов измерения и единицы измерения.



4. Применение дискретной оценки вместо непрерывного процесса измерений показателей оценки, включающей оценку прошлого вместо опережающей оценки будущего развития; оценку результатов без обсуждения их с сотрудниками; фиксацию достигнутого вместо развития достижений.

5. Ошибочное соотношение оценки персонала с общей системой его развития, т.е. изолированное рассмотрение оценки вместо применения интегрированной концепции деловой активности персонала; недостаточное внимание к отношениям, которые носят конфликтный характер, например к эффекту иерархии, личным интересам конфликтующих сторон.

6. Недостаточное внимание к отношениям между оценивающим и оцениваемым, обуславливающее субъективный подход к выбору экспертов или методик оценок, настроению и мотивации тех, кто участвует в оценке.

7. Минимальное признание и неодобрение результатов оценки ввиду нерегулярности, выборочности, субъективной трактовки результатов; ошибочного применения методов и результатов оценки.

К нетрадиционным методам оценки относят:

использование системы тестов, направленных как на выявление психологических особенностей сотрудника, так и на оценку его интеллектуальных способностей, творческих способностей, памяти и т.д.

«360о – аттестация персонала» – предполагает, что в качестве оценивающих выступают: непосредственно оцениваемый работник (самооценка), его руководитель, коллеги по работе, подчиненные и т.д.

использование опросников, позволяющих больше узнать о мотивации сотрудников, конфликтности, оценке работниками политики администрации и т.д.

Существует множество других как традиционных, так и более новых методов оценки персонала. Организация в каждом конкретном случае, исходя из собственной специфики и целей оценки, выбирает инструментарий. Довольно часто результативным оказывается комплексное применение нескольких методов. Последнее существенно повышает достоверность оценки персонала на предприятии.

#### Аттестация персонала

Аттестация работников предприятий, учреждений и организаций независимо от форм собственности проводится в целях:

- улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров,
- повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда;
- обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Основными задачами аттестации являются:

- объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
- выявление кандидатур в резерв на выдвижение;

- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников.

Решение о проведении аттестации, перечень работников, подлежащих аттестации и периодичность ее проведения определяется нанимателем.

От аттестации освобождаются:

- лица, проработавшие в данной должности либо по данной профессии менее одного года;
- выпускники дневных учебных заведений в течение первого года работы после окончания учебы;
- беременные женщины;
- работники, находящиеся на длительном излечении;
- женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, в течение первого года после выхода их на работу.

Аттестация руководителей, назначение или утверждение которых производится вышестоящими органами, осуществляется аттестационными комиссиями этих органов.

Организационная работа по подготовке к аттестации осуществляется кадровой службой при участии руководителей структурных подразделений, представителей работников и (или) общественных организаций и включает в себя:

- подготовку приказа нанимателя о проведении аттестации;
- составление списков работников, подлежащих аттестации, и работников, временно освобожденных от нее;
- установление количества аттестационных комиссий и их состав;
- подготовку графиков проведения аттестации;
- подготовку характеристик на аттестуемых работников; подготовку бланков аттестационных листов, протоколов заседания аттестационных комиссий; проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Приказ об аттестации утверждает сроки и график проведения аттестации, список аттестуемых, председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии, перечень необходимых материалов на аттестуемых и порядок их представления и доводится до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

Аттестационная комиссия назначается из числа руководящих работников нанимателя и его структурных подразделений, высококвалифицированных специалистов. В состав комиссии входят также представители работников и (или) общественных организаций – участников коллективных договоров (соглашений).

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика. Подписывается она непосредственным руководителем аттестуемого работника и вместе с должностной инструкцией представляется в комиссию не позднее чем за две недели до начала аттестации.

Характеристика должна содержать полную и объективную оценку профессионально-деловых и личностных качеств аттестуемого работника, выполнения должностных обязанностей, результатов его практической деятельности. Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с характеристикой не менее чем за неделю до начала аттестации.

Аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с графиком, предварительно изучив поступившие на аттестуемых работников документы. На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается председателем и секретарем комиссии. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы; заслушивает непосредственного руководителя аттестуемого работника и самого работника, задает им вопросы; проводит при необходимости тестирование, в том числе и с применением ЭВМ.

На основании представленной аттестационной характеристики и с учетом обсуждения результатов работы аттестуемого работника аттестационная комиссия, приняв решение о порядке голосования (открытое, тайное), дает одну из следующих оценок деятельности работника: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии, с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности.

Комиссия может давать рекомендации о выдвижении на вышестоящую должность, о повышении квалификационной категории, о переводе аттестуемого в другие подразделения с учетом его профессиональных наклонностей, уровня и профиля специальной подготовки, деловых и личностных качеств; о повышении должностных окладов; о необходимости повышения квалификации, переподготовки работников и пр.

По результатам аттестации оформляется аттестационный лист. Решение об оценке деятельности работника и рекомендации принимаются в отсутствие аттестуемого и объявляются непосредственно после голосования. Предложения аттестуемых работников заносятся секретарем комиссии в специальную форму учета для их дальнейшего рассмотрения с целью определения необходимости и возможности практического использования.

Материалы аттестации в недельный срок после ее завершения передаются нанимателю. Решения аттестационной комиссии носят рекомендательный характер. Аттестационный лист и служебная аттестационная характеристика после завершения аттестации передаются в кадровую службу для хранения в личном деле аттестуемого. Нанимателем по материалам аттестации в месячный срок принимается решение, оформляемое приказом.

Споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с законодательством.

## **Тема 16. Деловая и организационная культура**

### 16.1 Критериальная основа поведения

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. Естественно, на данного рода решения оказывают большое влияние цели, которые преследует человек, условия, в которых разворачиваются действия, его возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, определенными присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, табу и тому подобными моментами. Более того, в совершенно одинаковых ситуациях, если только таковые вообще существуют, разные люди могут принять совершенно различные решения. И это опять будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его *расположения* к людям, событиям и процессам, совокупности *ценностей*, разделяемых данным человеком, набора *верований*, которых придерживается человек, и *принципов*, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии. Однако несмотря на сильную взаимозависимость, их можно рассматривать как относительно обособленные характеристики личности человека, влияющие на его поведение.

В общем виде *расположение* можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

*Расположение имеет три компоненты.*

Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится ли он ему или нет. Данная часть называется *воздействующей* частью расположения.

Во-вторых, это *знания* об объекте, которыми располагает человек.

В-третьих, это *намерение* по поводу того, как вести себя по отношению к объекту. Объединяясь вместе, эти три части формируют расположение человека к объекту, в котором находят динамическую увязку связи между знанием человека об объекте, его чувствами по отношению к этому объекту и его намерениями в отношении этого объекта.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируется на основе обучения, базирующегося на жизненном опыте. Обычно положительное или отрицательное отношение к объекту формируется в результате того, вызывал ли данный объект *удовлетворение* или нет. При этом формирование расположения происходит как путем оценки опыта (удовлетворенность — неудовлетворенность) взаимодействия непосредственно с объектом, так и путем соотнесения объекта с другими

объектами, по отношению к которым сформировалось определенное расположение.

Связь между поведением и расположением неоднозначна. Из того, что человек чего-то не любит, не вытекает на сто процентов факт, что он этого полностью не примет. Однако, тем не менее, в большинстве случаев поведение человека находится под влиянием расположения. В связи с этим важной задачей управления является формирование и изменение, если это необходимо, расположения членов организации.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три типа расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;
- приверженность организации.

То, насколько у работников развиты эти расположения, существенно определяет результаты их работы, количество прогулов, текучесть кадров и т.п.

*Удовлетворенность работой* оказывает очень сильное влияние на чувства человека по отношению к работе, поэтому ее можно отнести скорее к воздействующей компоненте расположения. Степень удовлетворенности работой зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к человеку. Однако при большом разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяется восемь характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой:

- характер и содержание работы;
- объем выполняемой работы;
- состояние рабочего места и его окружение (шум, освещенность, комфортность, температура воздуха и т.п.);
- сослуживцы;
- руководство (начальство, стиль руководства, участие в управлении);
- оплата работы (все формы компенсации);
- возможности продвижения по работе;
- распорядок, правила поведения и т.п.

Данные характеристики носят достаточно общий характер. Применительно к каждой реальной работе они могут быть конкретизированы либо дополнены в зависимости от характера деятельности организации, ее характеристик и т.п. Практика показывает также, что приоритетность этих характеристик также может существенно различаться как у отдельных членов внутри организации, так и у различных организаций. И наконец, в связи со стабильной удовлетворенностью отдельными характеристиками работы влияние на удовлетворенность работой со временем могут начинать оказывать новые или же ранее малозначимые характеристики работы. Поэтому для успешного управления и создания положительного расположения в отношении организации необходимо регулярно проводить

исследования с целью выяснения степени удовлетворенности сотрудников организации своей работой.

Стабильно большое влияние на повышение удовлетворенности работой оказывает характер и содержание работы. Поэтому рассмотрим более подробно влияние отдельных составляющих этого фактора.

Длительное время *стандартизация и специализация* работы рассматривались и на практике выступали сильными источниками повышения производительности в работе. Чем выше стандартизация и специализация, тем выше производительность в работе. Однако зависимость между удовлетворенностью ею и ее стандартизацией и специализацией носит иной характер. Если работа абсолютно не стандартизирована, то удовлетворенность работой находится на низком уровне. По мере увеличения специализации и стандартизации она начинает расти, но до определенного момента, после которого она начинает быстро снижаться. При полной стандартизации удовлетворенность падает до такого же низкого уровня, как если бы работа была абсолютно не стандартизирована. Поэтому руководство должно думать, как снизить негативное влияние на удовлетворенность работой, порожаемое чрезмерной специализацией и стандартизацией. Двумя наиболее распространенными способами осуществления этого являются *ротация* (перемещение работника с одного рабочего места на другое) и *расширение* производственных обязанностей путем постановки перед работником дополнительных задач.

*Ясность* содержания работы, ясность роли (особенно относительно содержания других ролей), наличие четкой обратной связи, информирующей индивида о результатах его работы, в определенных обстоятельствах могут приводить к повышению удовлетворенности работой. В наибольшей мере это проявляется тогда, когда в организации существует четкое и формальное разграничение ролей.

Наличие элементов *вызова* в работе, таких, как творческое начало, возможность использования индивидом своих оригинальных или уникальных способностей, сложность заданий и т.п., приводит к повышению удовлетворенности работой. В то же время скучная работа, как это показывают исследования, обычно снижает удовлетворенность ею.

*Увлеченность работой* является одним из сильнейших расположений, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к своему участию в процессе совместной работы. Развивается два типа увлеченности работой. Один тип — это любовь к работе вообще, практически без учета того, чем конкретно заниматься. Людей с этим типом увлеченности называют *работоголиками*, т.е. людьми работающими, любящими работать и стремящимися работать. Данный тип расположения формируется воспитанием с детства, хотя и в более позднем возрасте наблюдаются случаи развития этого расположения. Другой тип — это любовь к той конкретной работе, которую человек выполняет в организации. Оба эти типа не обязательно сопутствуют друг другу, хотя между ними и наблюдается большая взаимозависимость.

Для увлеченности работой характерно наличие трех аспектов. Во-первых, это то, насколько работа занимает существенное, центральное место в жизни человека (*важность работы*). Во-вторых, насколько работа сама по себе привлекает человека (*рабочая сила*). И в-третьих, насколько человек идентифицирует свою персоналию с выполняемой им работой (*рабочая атрибутивность*). Анализ по этим трем направлениям позволяет определить степень увлеченности человека своей работой. При этом необходимо принимать во внимание, что каждый из данных аспектов увлеченности работой является относительно самостоятельным и в зависимости от личностных особенностей человека может в разной степени влиять на его увлеченность работой.

*Приверженность организации* является расположением существенно более широким, чем увлеченность работой или же удовлетворенность работой. В современных условиях, когда все больше и больше организаций пытаются смотреть на человека не как на работника, выполняющего конкретную работу, а как на члена организации, стремящегося совместно с остальными ее членами привести организацию к достижению целей, значимость данного расположения становится исключительно высокой. *Приверженность организации складывается из следующих составляющих.*

*Во-первых-*, член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности. *Во-вторых*, член организации стремится оставаться в организации и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно. *В-третьих*, член организации готов не только стараться для организации, но и, если это надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

*Приверженность организации* — личная особенность каждого конкретного человека. Однако это не значит, что менеджмент не может развивать или усиливать это расположение. Существует ряд приемов, способствующих этому. И наиболее успешные современные системы управления в очень большой степени базируются на том, что они развивают у работников сильную приверженность организации и добиваются благодаря этому очень больших успехов.

Ценности так же, как и расположение, оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Однако между ценностями и расположениями есть огромная разница. Если последние определяют отношение человека к объекту по принципу «нравится — не нравится», «люблю — не люблю» и всегда относятся к какому-то определенному объекту, то ценности задают предпочтение человека по принципу «допустимо — недопустимо», «хорошо — плохо», «полезно — вредно» и т.п. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер, живут «самостоятельной» жизнью, независимо от конкретного человека, сформулированы в виде заповедей, утверждений, мудростей, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Поэтому, если расположение всегда сугубо персонально, то носителями ценностей являются группы людей (например, ценности

среднего класса), а каждый отдельный человек принимает какой-то набор ценностей, который он может и менять, но которому он следует в каждый конкретный момент времени.

*Ценности* можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явления, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они достаточно устойчивы во времени и их не так много. Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека. Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к *цели* жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
- ценности, относящиеся к *средствам*, используемым человеком для достижения целей.

К *первому* виду ценностей относятся, например, ценности, касающиеся удобства жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости, удовольствия, самоуважения, общественного признания, дружбы и т.п.

Ко *второму* виду ценностей относятся ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности, доброжелательности, интеллектуальности, обязательности, ответственности, самоконтроля и т.п. Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

Ценностная система человека формируется в основном в процессе его *воспитания*. Многие ценности человек получает под влиянием родителей и других близких ему людей. Большое влияние оказывают образовательная система, религия, литература, кинематограф и т.п. Ценностная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется серьезное внимание. В частности, проводится большая работа по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется также и уяснению того, какие ценностные ориентиры имеют члены организации.

*Верования*. Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в *верования*. В общем виде *верования* можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут меняться во времени. Однако в тот момент, когда человек имеет какие-то определенные верования относительно объекта, он обычно воспринимает и оценивает объект в соответствии с этими верованиями. По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно



верования относятся к отдельным характеристикам объекта. *Например*, по поводу одного и того же человека могут быть следующие верования: 1) надежный человек; 2) хороший специалист; 3) человек, обладающий слабым здоровьем, и т.п.

Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей от внешних источников. Очень часто верования носят характер обобщения единичного опыта. Часто они возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Поэтому, хотя человек принимает свои верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

Верования оказывают заметное влияние на расположение, особенно на ту его составляющую, которая связана со знанием об объекте. Особенно сильное влияние оказывает вторая группа верований. Поэтому, учитывая, что верования далеко не всегда соответствуют действительности, для того чтобы не формировалось неверное расположение по отношению к объекту, что может отрицательно сказаться на взаимодействии человека с окружением, необходимо критически и скептически подходить к своим верованиям и достаточно осторожно воспринимать верования других.

Принципы в жизни многих людей играют очень большую роль, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей. *Принципы* формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Люди не обязательно осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом по поводу оправданности следования этим принципам и почему они им следуют. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

## **16.2 Деловая этика как основа деловой культуры**

Понятие «деловая культура» не имеет однозначной трактовки. Некоторые ученые считают, что под данным термином подразумевается культура распределения прибыли в организации между сотрудниками и теми, кто в целом что-то делал для появления этой прибыли. Однако более распространенным является мнение, в соответствии с которым *под «деловой культурой»* понимаются определенные правила поведения в сфере деловой активности, организационные традиции и обычаи, деловой этикет и нормы поведения. При формировании определенной деловой культуры в организации важно дать сотрудникам ясное понимание, зачем это делается. Если люди будут видеть, что соблюдение моральных этических норм что-то

улучшает в их жизни, делает ее приятнее, повышает качество, то они будут охотнее соблюдать правила.

Основу деловой культуры составляет *деловая этика*.

Понятие *этики в широком смысле* подразумевает изучение и практическое применение нравственных и моральных норм поведения людей в обществе.

*Объектом этики* (областью деятельности) является общество и человек, предметом (что изучает) – их мораль и нравственность.

Деловая этика устанавливает совокупность нравственных норм и правил, регулирующих поведение и отношение людей в профессиональной деятельности. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т. е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета.

Система этических норм деловой этики *формируется с учетом*:

- общечеловеческих этических принципов и норм;
- этических принципов национальной культуры;
- этики поведения определенной профессиональной группы, т.е. норм группового поведения, определяемых организационной культурой;
- требований, задаваемых конкретной ситуацией.

*Принципы деловой этики* - это обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой. Таких принципов десять:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей организации (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать честно, и открыто на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т.п.).

3. Никогда не делай того, что не есть добро (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к большому благу для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма практической пользе нравственного поведения, разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллем).

6. Ориентируйся на универсальное представление о том, что такое хорошо для себя и для других (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других.

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию .

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового сообщества становится тип отношений, основанный на торжестве морально-этических принципов.

*В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:*

- ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между макро субъектами социальной и экономической структуры общества — организациями, государством, обществом в целом. Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

*Во взаимоотношениях организации с покупателями* ключевыми должны стать следующие принципы:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;

- обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;

- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;

- гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

*Отношения организации с владельцами (инвесторами) должны строиться на следующих принципах:*

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;

- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;

- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;

- с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

*Принципы взаимоотношений с конкурентами:*

- честная конкуренция, справедливое продвижение товаров и услуг;

- отказ от незаконных форм деятельности, нарушающих принципы равных возможностей для всех предпринимателей;

- отказ от неэтичных или несправедливых способов воздействия на партнеров или конкурентов и угроз их использования.

Этические нормы отношений организации с персоналом определяет этика управления. *Этика управления* – культура управления людьми в организации, обеспечивающая возможность достижения организационных целей, на основе уважения человеческого достоинства и содействия общественному благу.

*Отношения организации с персоналом* рекомендуется строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;

- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;

- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;

- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;

- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;

- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой

принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;

- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;

- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам использования рабочей силы.

*Общепринятыми этическими принципами, как для организаций, так и для отдельных руководителей* считаются также следующие:

- «золотое правило менеджера» — в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и др. таких поступков, каких не желали бы видеть по отношению к себе;

- авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие — его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);

- право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);

- справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т. п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);

- справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным — грубый нажим по отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);

- максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая при этом существующих этических норм);

- терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;

- разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;

- постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально

психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

*Одной из задач микроэтики* является установление норм делового общения по вертикали: «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

*Отношение руководителя к подчиненным* влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим основные из них:

стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения;

при возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины;

если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас;

замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам;

критикуйте действия и поступки, а не личность человека;

тогда, когда это уместно, используйте прием "бутерброда" — спрячьте критику между двумя комплиментами;

никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах;

не обрастайте любимчиками;

никогда не давайте сотрудникам возможности заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение;

соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение;

поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом за счет руководителя;

укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства;

привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива;

доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе;

защищайте своих подчиненных и будьте им преданны. Они ответят вам тем же;

выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая, прежде всего два фактора: 1) ситуацию; 2) личность подчиненного: кто перед вами — добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу;

используйте правильные средства мотивации сотрудников и стремитесь избегать манипулирования ими.

*Отношение «снизу-вверх»* характеризуются, прежде всего, личностью подчиненного. Приведем ряд черт, свойственных хорошим подчиненным. Хорошие подчиненные:

в отношении с начальством создают атмосферу взаимного стремления к выполнению поставленной задачи;

достаточно уверены в себе, чтобы спорить с начальником и быть корректными оппонентами;

исполняют приказы начальника, не становясь при этом раболепными;

вносят свой опыт, умение и знания в работу коллектива, не стремясь занять место других его членов;

верны своему начальнику и целям, стоящим перед коллективом, в то же время сохраняя способность трезвой оценки и конструктивной критики;

уходят, когда становится очевидным, что они больше не могут поддерживать ценности и цели организации либо ее руководителя.

### **19.3 Социальная ответственность бизнеса.**

*Социальная ответственность бизнеса* — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

*Социальная ответственность* - это обязательства организации приносить пользу обществу, в котором она функционирует. Организации несут социальную ответственность перед:

- лицами и организациями, которых непосредственно касается ее деятельность и которые материально заинтересованы в ее результатах (собственники; инвесторы; сотрудники; центральные и местные органы власти; поставщики; кредиторы; клиенты; местное сообщество; образовательные учреждения и т.п.);
- природной средой;

общим благосостоянием общества (благотворительные пожертвования, финансовая поддержка музеев, библиотек, здравоохранения, образования и науки, обществ инвалидов и т.п.).

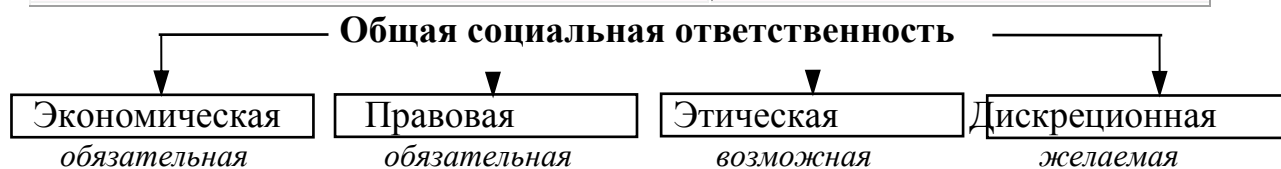
*Социальная ответственность бизнеса носит многоуровневый характер:*

1. *Базовый уровень* предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности — предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

2. *Второй уровень* СОБ предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Такой тип ответственности был условно назван «корпоративной ответственностью».

3. *Третий, высший уровень* ответственности, предполагает благотворительную деятельность.

<p><i>К <u>внутренней</u> социальной ответственности бизнеса можно отнести:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безопасность труда</li> <li>2. Стабильность заработной платы</li> <li>3. Поддержание социально значимой заработной платы</li> <li>4. Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников</li> <li>5. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации</li> <li>6. Оказание помощи работникам в критических ситуациях</li> </ol>	<p><i>К <u>внешней</u> социальной ответственности бизнеса можно отнести:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спонсорство и корпоративная благотворительность</li> <li>2. Содействие охране окружающей среды</li> <li>3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью</li> <li>4. Готовность участвовать в кризисных ситуациях</li> <li>5. Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров)</li> </ol>
---	--



*Экономическая ответственность* - основная социальная обязанность организации, согласно которой она максимизирует доходы и предоставляет товары и услуги обществу по разумным ценам.

*Правовая ответственность* отражает обязательства организации по подчинению существующим в обществе законам и нормам гражданского, уголовного и хозяйственного права.

*Этическая ответственность* отражает понятие организации о правильном поведении.

*Дискреционная ответственность* - та, которая зависит от личного усмотрения менеджеров организации

#### **19.4 Содержание и формирование организационной культуры**

*Организационная культура* - это совокупность ценностей, убеждений, норм поведения, установок и правил, принятых в организации и в большей или в меньшей степени, разделяемые всеми членами организации.

Многообразие функций организационной культуры их можно свести к трем основным :

1. *обеспечение стабильности организации* в условиях постоянно изменяющихся условий производства и хозяйствования;
2. *обеспечение единства и общности всех членов организации.* Особенно это важно в крупных организациях, имеющих свои отделения по всему миру. Организационная культура может соединять всех воедино, создавая имидж организации, ее узнаваемость;
3. *обеспечение вовлеченности всех членов организации* в ее общее дело и достижение стратегических целей. Организационная культура непосредственно связана с национальной культурой.



По оценкам различных авторов число критериев для характеристики организационной культуры составляет от 7 до 10. Приведем наиболее часто используемые для этой цели характеристики:

- *инновации и отношение к риску* (степень поддержки инновационной деятельности и поощрения риска);
- *внимание к деталям* (ожидаемая от работника степень концентрации на точных деталях, способность проводить глубокий и точный анализ фактов и явлений);
- *ориентация на результаты* (высокая степень концентрации на конечных результатах работы или основное внимание уделяется средствам достижения результата);
- *ориентация на людей* (на чем в большей степени организация концентрирует внимание — на людях, их удовлетворенности и развитии или на выполнении задач);
- *ориентация на командные методы работы* (как построена работа в организации — индивидуальное исполнение или предпочтение отдается групповым формам);
- *агрессивность* (до какой степени поощряется стремление людей соперничать и конкурировать как внутри организации, так и за ее пределами);
- *стабильность* (что превыше всего ценится в организации — стабильность, надежность или постоянные изменения, стремление к развитию).

Существует множество типологий для классификации видов организационной культуры (например, «сильная» и «слабая»; «высокая/или продвинутая» и «низкая/ или примитивная»).

Рассмотрим типологию, основу которой составляют личность руководителя, сфера бизнеса и этап развития компании. Основываясь на этих принципах, можно выделить организации с четырьмя основными типами организационных культур:

- культура личности (в центре внимания — профессионализм личности: адвокатские конторы, консультационные фирмы);
- центристская культура («гений и помощники», власть, жесткий контроль: инвестиционные, торговые, посреднические организации);
- формализованная культура (регламентация, жесткие нормы и правила: промышленные предприятия, банки);
- инновационная культура (заинтересованность в достижении результатов, зависимость от внешней среды: маркетинговые службы, рекламные агентства, школы бизнеса).

Развитие организационной культуры. Если под развитием организационной культуры организации понимать целенаправленное движение от уже сложившегося ее состояния к качественно новому, то в общем случае последовательность выполняемых при этом работ может быть представлена в виде рис. 19.1



Рис. 19.1 Последовательность работ по развитию организационной культуры

*Оценка эффективности влияния организационной культуры на деятельность предприятия и персонал.*

Организационная культура оказывает очень сильное влияние на персонал и деятельность предприятия в целом. Влияние же культуры на организационную эффективность определяется прежде всего ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

1. *игнорируется* культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

2. система управления *подстраивается* под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механистической к органической схеме организации на многих производственных предприятиях долгое время не удается изменить организационную культуру на сборочных участках. В этом случае в решении проблемы может помочь данный подход;

3. *делаются попытки изменить* культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако

бывают такие ситуации, когда он может быть главным для достижения долговременного успеха фирмы;

4. *изменяется* стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

В целом можно выделить два пути влияния организационной культуры на жизнь организации.

*Первый*, как это было показано выше, — культура и поведение взаимно влияют друг на друга.

*Второй* — культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с *уровнем организационного взаимодействия*: организация — внешняя среда; группа — группа; индивид — организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как *эффективность* их функционирования с точки зрения интересов организации, так и *удовлетворенность*. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, т.е. быть преимущественно ориентированной на *краткосрочную* или *долгосрочную* перспективу.

В отношении работников организации культура выполняет следующие функции:

- адаптивную - обеспечивает вхождение новичков в организацию;
- регулирующую - обеспечивает поддержание правил и норм поведения;
- ориентирующую - направляет действия членов организации в нужное русло;
- интегрирующую - объединяет действия всех членов организации;
- мотивирующую - побуждает сотрудников активно участвовать в делах организации.

#### *Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры.*

Влияние лидера или основателя организации на формирование культуры проявляется в очень большой степени, если он является сильной личностью, а организация находится в стадии создания.

В процессе управления развитием организационной культуры менеджерам рекомендуется:

- обращать особое внимание на нематериальные аспекты внутренней среды организации. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут потребовать длительных и трудных изменений в системе управления;
- скептически относиться к предложениям, реализация которых требует существенных и быстрых изменений действующей организационной культуры или трансплантации новой организационной культуры;

- оценить значимость важных организационных символов (название организации, логотип, лозунги);
- прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализировать, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации;
- периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры;
- повседневно проводить в жизнь абстрактные идеалы, т.е. руководствоваться ими при осуществлении реальных действий.

Менеджеру необходимо понимание того, каких идеалов следует придерживаться и какими действиями их передавать вниз по уровням организации. Повседневные действия менеджеров организации должны соответствовать заявляемым ими ценностям.

#### Процесс управления развитием организационной культуры

Организационная культура связывает воедино разные части организации. Ее развитие — длительный процесс, так как базовые предположения глубоко укореняются в сознание, верования и поведение членов организации, их невозможно изменить в короткий срок.

*Процесс управления развитием организационной культуры* можно представить в виде последовательности определенных шагов

1. Определяются и формулируются базовые ценности организации
2. Устанавливаются регламентированные и декларируемые нормы и формы организационного взаимодействия и образцы поведения
3. Осуществляется управление организационной культурой
4. Осуществляется оценка фактического состояния организационной культуры и ее эффективности

#### Определение базовых ценностей и установление норм организационного взаимодействия

Избранные ценности подсказывают, какое поведение следует считать правильным, а какое — недопустимым, и помогают человеку выбрать форму действий в конкретной ситуации. Посредством символов ценностные ориентации передаются членам организации и внешней среде. Установление базовых ценностей организации обусловлено обеспечением эффективности ее деятельности.

Любой организации, чтобы выжить и добиться успеха, необходимо обеспечить реализацию таких функций, как адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность. Первые буквы английских названий этих функций и дали название модели — AGIL.

Внутренняя интеграция предполагает установление и поддержание эффективных отношений по работе между членами организации. В процессе выработки способов совместной работы и сосуществования в организации, по мнению Э. Шейна, используются следующие средства:

- общий язык и концептуальные категории (выбираются методы коммуникации, определяется значение используемого языка и концепций);

- границы групп и критерии вхождения в группу и выхода из нее (устанавливаются критерии членства в организации и ее группах);
- власть и статус (устанавливаются правила приобретения, поддержания и потери власти; определяются и распределяются статусы в организации);
- личные отношения (устанавливаются правила, регулирующие уровень и характер социальных отношений в организации между полами, возрастами и т.п.; определяется допустимый уровень открытости на работе);
- награждения и наказания (определяется желательное и нежелательное поведение);
- идеология и религия (оговаривается сфера отношений и взглядов, не подлежащая обсуждению и контролю со стороны организации; вера защищает от стресса и способствует его снятию).

Внутренняя интеграция изначально требует самоопределения индивидов и групп (их субкультур) по отношению друг к другу и ко всему коллективу организации.

Оценка состояния и эффективности организационной культуры.  
Поддержание организационной культуры

Выделяют два направления оценки влияния сложившейся культуры на организационную жизнь: а) как культура воздействует на поведение (что люди делают); б) как культура влияет на работу (как люди делают работу).

В. Сате предложил оценивать воздействие культуры по семи процессам: кооперация между индивидами и частями организации; принятие решений; контроль; коммуникации; посвященность (преданность) организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения. Первые три процесса охватывают поверхностный уровень организационной культуры, или образцы организационного поведения, а следующие четыре связаны с подповерхностным уровнем, имеющим «ценностную» основу.

Кооперация отражает ценности, положенные в основу взаимодействия организации и персонала (индивидуалистический или коллективный тип), а также насколько люди разделяют общие положения и ценности.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый выбор базовых предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Контроль направлен на стимулирование достижения поставленных целей. Известны три механизма контроля: влияние рынка, администрирование, клановость. Рынок стимулирует изменения в организации в сторону повышения ее эффективности. Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс основывается на изменении правил и процедур при обеспечении их соблюдения. Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях, из которых исходят члены организации при осуществлении своих действий.

Влияние культуры на коммуникации : в одних организациях открытость ценится, а в других она считается недостатком.

Работник чувствует себя посвященным (преданным) организации при самоотожествлении с ней и переживании некоторой эмоциональной связи. Сильная культура умножает отождествление и чувства работника, и он готов активизировать свои действия в целях организации.

Восприятие организационной среды работником обусловлено в значительной мере мнением коллег, с которыми он связан общим опытом.

Культура помогает членам организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведения. Например, в организациях, где ценится риск, человек не уклоняется от экспериментов, зная, что в случае неудачи его не накажут, а постараются извлечь уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия мотивируют поведение, особенно если оно вписывается в ситуацию.

*Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения* очень важны для поддержания культуры в организации, они довольно быстро усваиваются сотрудниками и могут как помочь, так и помешать укреплению сложившейся культуры

*Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы* бывает двоякой: а) действия, направленные на усиление существующей культуры; б) введение новых ценностей и норм, изменяющих культуру.

*Моделирование ролей, обучение и тренировка* способствуют усвоению организационной культуры подчиненными. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и ежедневную помощь персоналу.

*Критерии вознаграждений и определения статусов* играют немалую роль в формировании и поддержании культуры организации. Через систему наград и привилегий, восприятие статусов работникам указывают приоритеты и ценности, имеющие наибольшее значение для организации

*Организационные символы и обрядность* отражают верования и ценности, лежащие в основе культуры организации. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, которые проводятся в установленное время и по специальному поводу, чтобы повлиять на поведение работников и помочь им освоиться среди организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Далее отдельные управленческие решения могут облекаться в форму организационных обрядов, интерпретируемых работниками как часть организационной культуры. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

## **Тема 17. Информационное обеспечение управления**

### **17.1 Сущность информационного обеспечения управления.**

*Задачи информационного обеспечения управления*

Управление осуществляется на основе информации. Нет информации -- нет управления. Чем большим объемом нужной информации по спектру и глубине обладает организация, тем больше у нее возможностей для анализа, контроля, выяснения истинных причин возникающих проблем и принятия рациональных решений по их устранению.

Однако избыток информации на рабочем месте может не облегчить выполнение работы, а усложнить ее выполнение. Поэтому главной задачей управления информацией в операционном менеджменте является ее соответствие по содержанию и времени задачам исполнителей работы.

Управление информацией включает: а) формирование информационных потоков (коммуникационных сетей), б) фильтрацию (разделение) содержания информации по видам выполняемых работ, в) разграничение доступа по уровням управления и функциям исполнителей работ, г) своевременное направление информации тем, кто в ней нуждается.

При формировании коммуникационных сетей используются три схемы связей: 1) «цепочка», 2) «колесо», 3) «всеканальная». Более сложные коммуникационные сети формируются посредством их сочетания.

## **17.2 Организация интегрированной системы оперативных совещаний**

Текущее управление может перейти в фазу, когда проблемы управляют вами. Из-за ежедневных запросов и кажущихся неотложными дел люди теряются в процессе, перестают ориентироваться в ситуации, перестает существовать такое понятие как важность, а превалирует исключительно срочность. Поэтому необходимо систематически анализировать состояние дел и принимать своевременные решения.

Система менеджмента и регулирования (MCS) обеспечивает структурирование процесса решения проблем и создание соответствующего механизма координации деятельности разных исполнителей и подразделений организации через систему оперативных совещаний.

Целью оперативных совещаний является обмен информацией и принятие решений. Для этого формируется единая система интегрированных совещаний от заседания совета директоров до производственного участка. Она проектируется по всей иерархии управления и является постоянно действующей на весь календарный период (пример, табл. 17.1-17.2).

Таблица 17.1 Пример полностью интегрированных оперативных совещаний

<b>Сфера контроля</b>	<b>Кто присутствует</b>	<b>Частота проведения</b>
вся производственная сфера организации	директор и менеджеры по направлениям	еженедельно (обычно во вторник 10-00)
каждое производство (аналогично для управлений и отделов)	менеджер по производству, контролеры, плановик	ежедневно

каждое производственное подразделение	мастер, рабочие	контролер,	ежедневно
---	--------------------	------------	-----------

Каждое совещание состоит из постоянной плановой темы, дополнительных вопросов требующих немедленного разрешения и объявлений (информации общего значения).

Каждому участнику совещания предоставляется право сосредоточить внимание на его роли в обсуждаемой теме и высказать свою точку зрения в рамках заданного регламента.

Таблица 17.2 Ориентировочные постоянные плановые темы в течение календарного месяца

1 неделя:	2-неделя	3-неделя	4-неделя
подведение итогов работы за предыдущий месяц.	проблемы качества	обсуждение инновационных проектов (технических и организационных) и состояния их реализации	планируемые объемы продаж и готовность выполнения плана следующего месяца

Общие требования к системе оперативных совещаний:

- устанавливается постоянное место и время проведения оперативного совещания;
- темы постоянных совещаний периодически повторяются из месяца в месяц;
- должен быть определен постоянный состав участников по каждой теме. Дополнительные участники приглашаются по мере необходимости;
- каждому из участников известна основная тема совещания, кто докладывает состояние дел, по плановому вопросу и время, отведенное на доклад и обсуждение (регламент);
- по результатам обсуждения на каждом совещании принимаются решения и оценивается состояние выполнения ранее принятых решений;
- совещанию на более высоком уровне должны следовать за совещаниями по данной теме на более низком уровне;
- вопросы, не проработанные на более низком уровне, на совещаниях более высокого уровня не принимаются и не рассматриваются.

Системность и периодическая повторяемость тем, позволяет избежать накопления неразрешенных проблем, систематизировать работу и экономит время.

### 17.3 Требования к содержанию комплексной системы баз данных

В информационной системе обеспечивающей управление организацией, можно выделить следующие основные взаимосвязанные функциональные подсистемы учета (базы данных):

1. входящей и исходящей корреспонденции;



2. нормативных документов, воздействующих на деятельность организации;
3. принимаемых решений и их выполнения по уровням управления;
4. кадры (персонал);
5. маркетинг и сбыт;
6. снабжение;
7. основное производство;
8. склады;
9. бухгалтерский учет;
10. финансы.

Ограничимся рассмотрением содержания только тех баз данных, которые имеют непосредственное отношение к выполнению процессов и операций в производственной системе: кадры, маркетинг, снабжение, производство, склады, бухгалтерия, финансы.

База данных *кадрового учета* должна включать:

- штатное расписание;
- квалификационные требования и условия труда по каждой должности (работе) штатного расписания;
- данные по каждому работнику (возраст, пол, образование, квалификация, опыт работы);
- закрепление работников за подразделениями и рабочими местами в соответствии со штатным расписанием и отметку соответствия/несоответствия квалификационным требованиям;
- результаты аттестации и повышения квалификации работников;
- поощрения и взыскания работников;
- потери рабочего времени в связи с временной нетрудоспособностью;
- причины увольнения и принятия на работу;
- результаты систематического мониторинга удовлетворенности работников условиями труда, уровнем заработной платы, социальным пакетом, перспективой роста, наличия/отсутствия интереса к выполняемой работе;
- кадровый резерв на выдвижение (карьера);
- кадровый резерв работников, которые могут быть приняты на работу в случае роста организации;
- перечень учебных заведений по подготовке специалистов и повышению квалификации по профессиям и специальностям, в которых может нуждаться предприятие.

База данных кадрового учета должна быть сформирована и обеспечена технически таким образом, чтобы в случае необходимости предоставить исчерпывающие данные по каждому работнику, группе или подразделению в привязке к рабочим местам, производственным участкам (отделам) или условиям труда. Позволять осуществлять анализ по профессиям, полу, возрасту, потерям рабочего времени, удовлетворенности работников в целом по предприятию, подразделениям, работам и конкретным лицам в любом сочетании.

База данных *маркетинга* и сбыта должна:

а) отражать:

- результаты систематических исследований (мониторинга) удовлетворенности потребителей (клиентов) по качеству;
- мониторинг стимулирования сбыта (реклама, скидки и т.п.);
- клиентов (потребителей):
  - перечень клиентов;
  - характер клиента (конечный потребитель продукции или посредник);
  - характер связи с клиентом (разовый, постоянный);
- договорные отношения:
  - время (дату) и форму (устно, письмо, Internet и т.п.) отправления предложения клиенту и факт получения предложения клиентом;
  - время и форму получения заявки от клиента (устно, письмо, Internet и т.п.);
  - дату отправления клиенту договора или счета на оплату;
  - дату подписания договора;
  - условия платежа (предоплата, рассрочка, по факту реализации);
  - отгрузку (доставку) продукции (дата и ассортимент) с проводкой накладных;
  - факт поступления средств за отгруженную продукцию, в соответствии с бухгалтерским учетом;
  - остатки по исполняемому договору;
  - полный расчет по договору (закрытие конкретного договора);
  - возврат продукции;
  - результаты судебного разбирательства при неисполнении договора;

б) обеспечивать:

- контроль сроков оформления договоров;
- контроль своевременности поставок и взаиморасчетов по договорам;
- анализ:
  - по клиентам (на выгодность клиента, т.е. определения веса его закупок с нарастающим итогом по отношению к общему объему реализации продукции за период, видам продукции и периодичность закупок);
  - по видам продукции (количество, выручка) за любой период и с нарастающим итогом;
  - по географии сбыта и веса реализации по регионам по отношению к общим продажам;
  - возможность сравнения с предшествующими периодами.

Следует помнить о том, что клиентская база интересует конкурентов. В этой связи должны быть продуманы средства защиты от доступа случайных лиц и разграничен доступ по уровням пользователей (работники должны иметь доступ только к той части информации, которая необходима для выполнения их функциональных обязанностей).

База данных *снабжения* должна отражать:

- перечень и нормы расхода сырья, материалов, покупных комплектующих и т.п.;
- потребность на планируемый период;
- учет договоров поставок и их исполнения;
- остатки по складам;
- учет действующих поставщиков и их конкурентов (цены, качество, надежность и условия поставки).

База данных снабжения работает в системе с базами данных складского, производственного и бухгалтерского учетов.

*Производственный* учет должен отражать:

- использование производственных мощностей по всей технологической цепочке обеспечивающей выпуск продукции;
- количество и сроки прохождения отдельных изделий (или партий) по операциям, участкам и исполнителям в процессе производства продукции (незавершенное производство);
- потери от брака по процессам и исполнителям.

Кроме того, производственный учет должен фиксировать фактическое и оптимальное (плановое) время нахождения изделия на той или иной операции, что позволяет контролировать сроки выпуска отдельных комплектующих и конечной продукции, оценивать эффективность организации работ.

Формируется единая база данных производственного учета по главной операционной функции. Внесение данных осуществляется на основе фиксации момента передачи изделий на следующую операцию, производственный участок или цех. Учет движения внутри участков организуется менеджерами соответствующих производственных подразделений. В современных условиях практикуется, внесение в базу данных непосредственными исполнителями работы.

Отсутствие производственного учета ведет к увеличению затрат и срыву сроков производства продуктов.

*Складской* учет включает:

- учет комплектующих, сырья и материалов, находящихся на складах (количество и время поступления на склад и передачи в производство);
- учет остатков готовой продукции на складе;
- учет отгрузки готовой продукции.

Учет незавершенного производства и складской учет является неотъемлемой частью бухгалтерского учета, который является официальным средством финансового учета и объектом как внутреннего, так и внешнего контроля деятельности предприятия. Он осуществляется в соответствии с законодательством.

*Бухгалтерский* учет осуществляется в соответствии с законодательством и является официальным объектом контроля государства за результатами деятельности предприятия.

*Финансовый* учет включает:

- план формирования и использования денежных средств по направлениям;

- учет поступлений и использования денежных средств по направлениям.

Как правило, на производственных предприятиях формируется единая база данных объединяющая складские запасы сырья, материалов и комплектующих; незавершенное производство, готовую продукцию, что существенно облегчает и ускоряет процесс планирования. В целях установления контроля над затратами по процессам и операциям организуется операционно-стоимостной учет ABC, рассмотренный нами в разделе 2.8 второй главы.

Для оперативного контроля над перемещением материальных объектов по операциям и складам часто используется компьютерная система электронного маркера (штрих-кода).

Система учета и отчетности является основным количественным источником контроля и анализа выполнения операций и оценки деятельности организации.

#### **17.4 Программные продукты информационного обеспечения управления**

##### *1) Системы управления персоналом*

Системы управления персоналом HRM (Human Resource system) предназначены для оптимизации работы, в первую очередь, руководства и персонала кадровых служб предприятий и играют значительную роль в повышении их производительности труда.

По функциональной направленности можно выделить основные группы таких систем:

- многофункциональные экспертные системы, позволяющие проводить профориентацию, отбор, аттестацию сотрудников;
- экспертные системы для группового анализа персонала, выявления тенденций развития подразделений и организации в целом;
- программы расчета заработной платы;
- комплексные системы управления персоналом, позволяющие формировать и вести штатное расписание, хранить полную информацию о сотрудниках, отражать движение кадров внутри организации, рассчитывать заработную плату.

Информационная система управления персоналом предназначена для хранения и мгновенного получения всех необходимых сведений о сотрудниках. Также она позволяет вести таблицу учета работников, выходных, больничных и отпускных дней, рассчитывать заработную плату сотрудников, начислять премии, взыскивать штрафы, формировать различную отчетность.

Крупные компании преимущественно используют HR-модули класса my SAP Business Suite или Oracle E-Business Suite которые отличаются большой функциональностью, возможностью реализовывать «сквозные» бизнес-процессы, исключить двойной ввод данных и т.п.

Средние компании предпочитают преимущественно программные средства на основе Microsoft Dynamics, разработки Робертсон и Блумс Корпорейшн – «RB HR & Payrol – управление кадрами и зарплата», системы «1С: Предприятие», «1С: Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик» и др.

## 2) Системы управления ресурсами компании

Для решения задач планирования закупок и поставок в 70-е годы IBM была создана система MRP «Планирование материальных ресурсов» (Material Requirement Planning). Эта система впервые позволила формировать подетальные планы производства, закупок и текущих складских запасов для сложных изделий с многоуровневыми спецификациями. Функционирование систем основывается на спецификации изделия BOM (Bill of Materials) и производственной программе MPS (Master Production Schedule). Спецификация отражает готовое изделие в разрезе входящих в него компонентов. Производственная программа содержит информацию о временном промежутке, виде и количестве готовых изделий, запланированных к выпуску. В результате сопряжения этих данных предприятие получало информацию о потребностях в материалах и комплектующих для производства необходимого количества готовых изделий предусмотренных программой. Затем информация о потребностях преобразовывалась в серию заказов на закупку и производство с учетом остатков сырья и материалов на складах.

Использование системы MRP позволило компаниям снизить уровень запасов сырья и материалов на складах и уровень запасов в незавершенном производстве, повысить эффективность производственного цикла, сократить сроки выполнения заказов. Недостатком MRP является то, что в ней не учитываются ресурсные ограничения по производственной мощности. Этот недостаток был компенсирован дополнением модулем планирования потребностей в мощностях CRP (Capacity Requirements Planning), что позволило учитывать наличие необходимых мощностей для производства определенного количества готовых изделий. Системы MRP имеющие в своем составе модуль CRP стали называть системами планирования потребностей в материалах замкнутого цикла (Closed Loop MRP).

В 80-е годы появление компьютеров следующего поколения позволило расширить возможности планирования ресурсов и был создан новый класс систем – «планирование ресурсов производства» (Manufacturing Resource Planning). В цикл планирования были введены не только материалы и мощности, но и прочие ресурсы предприятия, в том числе финансы и работники. Из-за схожести аббревиатур их стали называть MRPII. Реализуя концепцию тотального планирования ресурсов производства, эта система является основной до настоящего времени.

В середине 1990-х г. появилась концепция Планирования в условиях ограничений (Constraint Planning или CP). Метод Constraint Planning берет на себя решение задач анализа и планирования всех ресурсов, формируя производственные планы в условиях описанных ограничений по ресурсам и

сформированным граничным условиям по результатам. Он позволяет в автоматическом режиме и непрерывно отслеживать изменение состояния ресурсов и принимать рациональные решения.

Логическим продолжением систем класса MRP II являются современные системы ERP – финансово-ориентированная информационная система определения и планирования всех ресурсов предприятия для получения, изготовления, отгрузки и учета заказов потребителей. Термин ERP (Enterprise Resource Planning System) был введен независимой исследовательской компанией Gartner Group в начале 90-х годов. Эти системы предназначены как для производственных предприятий, так и для компаний предоставляющих услуги.

Современные ERP системы это набор интегрированных приложений, которые комплексно, в едином информационном пространстве поддерживают все основные аспекты управленческой деятельности на предприятиях – планирование всех видов ресурсов необходимых для производства товаров и услуг, оперативное управление выполнением планов и договоров, обеспечивает все виды учета и осуществляет анализ хозяйственной деятельности.

Системы ERP обеспечивают выполнение финансовых функций; предоставление необходимой отчетности; автоматизацию продаж; производственные функции; функции управления качеством; функции предоставления сервиса; функции управления персоналом; инженерные функции; функции распределения и логистики, осуществляет анализ результатов хозяйственной деятельности.

Предназначение ERP – обеспечение интеграции всех отделов и функций организации с помощью единой компьютерной системы, которая объединяет специфические нужды отдельных подразделений (отделов финансов, кадров, склады, снабжение, производство и др.) и их деятельность в рамках одной интегрированной программы и единой базы данных, облегчая всем департаментам организации обмен информацией. Это информационная система и методология, обеспечивающая идентификацию и эффективное управление всеми ресурсами предприятия, необходимыми для производства товаров, оказания услуг и осуществления продаж.

Поскольку система ERP как стандарт, окончательно не сложилась, существуют ее различные модификации: типовой набор функций; вариант ориентированный на технологические особенности производства; вариант ориентированный на масштаб деятельности и объемы обрабатываемых данных.

Для крупных транснациональных корпораций, у которых отдельные компании и подразделения тесно взаимодействуют между собой, находясь в разных странах и регионах, в ERP добавляются соответствующие механизмы управления ими, такие как поддержка нескольких часовых поясов, языков, валют, систем бухгалтерского учета и отчетности.

ERP-системы результат сорокалетней эволюции управленческих и информационных технологий. У большинства поставщиков они достаточно

гибки и легко подстраиваемы, их можно устанавливать модулями, не приобретая сразу весь пакет.

В настоящее время лидерами ERP-систем на рынке СНГ являются программные средства: 1С:Предприятие, SAP R/3 и SAP ERP, Oracle Business Suite, Microsoft Dynamics, iScala, Галактика ERP, Парус-Предприятие 8.

### 3) Системы управления взаимоотношениями с клиентами

Система управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relationship Management) прикладное программное обеспечение, предназначенное для обслуживания стратегий взаимодействия с потребителями в целях повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов посредством сохранения информации и клиентах и истории взаимоотношений с ними, улучшения бизнес-процедур, анализа и прогнозирования результатов.

Она обеспечивает реализацию философии, что центром бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются поддержка эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнерах и внутренних процессах компании.

Стандартная CRM-система включает базу данных по продуктам, услугам и ценам, информацию о состоянии рынка и конкурентах, систему планирования деятельности, модули управления контактами и оперативными взаимодействиями с клиентами, заключенными и потенциальными сделками. Содержит инструменты для проведения телемаркетинга и генерации отчетов. Позволяет проводить анализ и сегментацию целевой аудитории, создавать списки потенциальных клиентов и распределять их между торговыми представителями, планировать проведение маркетинговых мероприятий и исследований, анализировать результаты.

CRM-системы могут быть специализированы по функциональным возможностям:

- Управление продажами SFA (Sales Force Automation);
- Управление маркетингом;
- Управление клиентским обслуживанием и колл-центрами (системы по обработке обращений абонентов, фиксация и дальнейшая работа с обращениями клиентов).

По уровням обработки информации:

- Операционный CRM – регистрация и оперативный доступ к первичной информации по событиям, компаниям, проектам, контактам;
- Аналитический CRM – отчетность и анализ информации в различных разрезах (воронка продаж, анализ результатов маркетинговых мероприятий, анализ эффективности продаж по продуктам, сегментам клиентов, регионам и т.п.);
- Коллаборативный CRM (англ. collaboration – сотрудничество, совместные согласованные действия) – уровень организации тесного взаимодействия с конечными потребителями, клиентами, вплоть до влияния на внутренние процессы компании. Например, опросы, для изменения

качеств товара или обслуживания, веб-страницы для отслеживания клиентами состояния заказа, уведомление по SMS о событиях, связанных с заказом или лицевым счетом, возможность для клиента самостоятельно конфигурировать и заказать в режиме реального времени товары и услуги, и другие интерактивные возможности.

На рынке СНГ наибольшее распространение получили следующие CRM-системы: SAP CRM, Oracle Siebel CRM, Microsoft Dynamics CRM, ERP-система «Компас», ERP-система «Мегаплан».

#### 4) *Системы управления информационными ресурсами предприятия*

Системы управления корпоративным контентом ECM (Enterprise content management) предназначены для управления информацией, которая накапливается в организации в процессе ее жизнедеятельности. ECM-системы предназначены для того, чтобы сократить затраты, на эффективную организацию работы с информацией.

Обеспечивая возможность сбора, хранения и предоставления информации по запросу, они позволяют структурировать получаемую информацию и устанавливать единые стандарты ее обработки, хранения, предоставления по запросу и удаления.

Самыми распространенными информационными системами управления контентом в пространстве СНГ являются системы электронного документооборота СЭД и ЕСМ. Непрерывно расширяющиеся функциональные возможности этих систем и добавление к ним системы автоматизации бизнес-процессов (Work From) уравнивали их содержание и сами понятия.

Лидерами по количеству информации выступают банки и страховые компании, однако СЭД и ЕСМ системы используются и на предприятиях, но с меньшей нагрузкой.

Основные функции классических ЕСМ и СЭД систем:

- *Обработка входящей корреспонденции*, в том числе, как отдельного типа документов, обращений граждан. Система обеспечивает обработку, организацию рассмотрения и выдачу резолюции по входящему документу. Дальнейшее формирование поручений, и последующую процедуру контроля система обеспечивает отдельно.

- *Подготовка и согласование, подписание и отправка исходящей корреспонденции*. Работа системы в этой области сводиться к обеспечению возможности подготовки проекта документа, организации его согласования по параллельной, последовательной либо комбинированной схеме подписания, учету его отправки и контролю получения исходящего документа адресатом при различных видах доставки: почтой, курьером, службой рассылки, работающих на основе директ-маркетинговых компаний обеспечивающих массовые почтовые рассылки.

- *Формирование дел*. Процедуры подготовки индексобразующего классификатора (номенклатуры дел), ассоциируют находящиеся в системе электронные документы с конкретными делами (индексами дел), что позволяет систематизировать электронную документацию в соответствии с



тематикой, одновременно обеспечивая управление этими документами на протяжении их жизненного цикла (от подготовки проекта до уничтожения документов из архива, либо передаче оригиналов на внешнее хранение).

- *Поддержка директивного управления организацией.* Подготовка проектов приказов и распоряжений, их подписание, регистрация, учет ознакомления сотрудников с текстом документа, контроль вступления в действие.

- *Внутренние документы.* Универсальная конструкция в структуре документооборота организации, основывающаяся на том, что внутренний документ является, по своей сути, сопроводительным письмом к приложению. Приложение и является тем документом, из-за которого создается внутренний документ. Достоинством такого подхода является его универсальность, а недостатком – сложность в систематизации таких документов и, как следствие, проблематичность в управлении ими.

- *Процедуры архивного дела.* Они позволяют выдержать требования законодательства по срокам хранения документов после окончания работы с ними в текущем делопроизводстве, а также тех материалов, которые представляют ценность для сотрудников, организации либо общества.

Кроме того, в ЕСМ присутствуют обязательные вспомогательные функции:

- *Обеспечение управления доступом к данным системы.* Доступ разграничивается на основании индивидуальных должностных инструкций работников и проектных групп.

- *Разнообразные по набору функций клиентские интерфейсы,* позволяющие обеспечить работу в системе разных групп пользователей.

В классическом виде функциональные возможности ограничиваются автоматизацией перечисленных стандартизированных потоков документов, но кредитно-финансовые организации дополняют системы своими специфическими требованиями.

На рынке СНГ наибольшее распространение получили следующие ЕСМ-системы: 1С:Документооборот, DIRECTUM, IBM Lotus Notes, Lan Docs, Дело, Канцлер, ЕВФРАТ.

## **Тема 18. Управление инновациями**

### **18.1. Понятие инновации, инновационной деятельности.**

**Инновации** - создаваемые (осваиваемые) новые или усовершенствованные технологии, виды новой продукции или услуг, а также организационно-технические решения производственного, административного, коммерческого или иного характера, способствующие продвижению технологий, товарной продукции или услуг на рынок.

Инновация создается в результате исследований и открытий, материализует научные и практические решения. Ее основное свойство – новизна, которая оценивается как по техническим параметрам, применимости, так и с рыночных позиций по коммерческой результативности.

Инновации - это не только экономическая категория, но и инструмент воздействия на весь хозяйственный процесс.

*Управление инновациями* - целенаправленное воздействие на инновационную деятельность и отношения, возникающие в процессе движения инноваций на предприятии, с целью достижения максимальной эффективности как важнейшего фактора социально-экономического развития.

В научной и учебной литературе, в практической деятельности широко распространен термин «*инновационный менеджмент*», который можно считать синонимом «системы управления инновациями».

Потребность в инновациях возникает под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. К внешним относятся: конкурентная борьба, задачи завоевания новых рынков, изменение политической, демографической, правовой ситуации и пр.; к внутренним: неблагоприятные условия труда, рост производственных затрат.

Поскольку новшествами, как правило, нельзя воспользоваться без специальных знаний, важную роль в деле их реализации играют «*ноу-хау*» (*англ. know how — знать как*) — информация, необходимая для их практического применения (технологические и конструкторские секреты производства, конфиденциальные сведения коммерческого, управленческого и организационного характера). Она специально опускается в описании, ибо в большинстве случаев не охраняется патентами. Основными признаками «*ноу-хау*» считаются промышленная и коммерческая ценность и закрытость.

Любая инновация (новшество) имеет свой жизненный цикл, который состоит из трех основных элементов: периода от начала разработки до выхода на рынок (при этом новшество может устареть, а само нововведение еще не начаться); периода от выхода на рынок до снятия с производства; периода устаревания от снятия с производства до прекращения эксплуатации у потребителей.

Таким образом, полный жизненный цикл новшества имеет две основные стадии – его создания и использования. Последняя в свою очередь состоит из двух подстадий: производства, сбыта и послепродажного обслуживания.

Источниками финансирования инновационной деятельности выступают:

- собственные средства организаций, в том числе прибыль,
- заемные средства;
- привлеченные средства, например, полученные от продажи ценных бумаг;
- средства соответствующего бюджета;
- средства международных организаций.

## 18.2 Этапы инновационного процесса

Под *инновационным процессом* понимается последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от исследований и разработок новой технической идеи до практического внедрения созданного на ее основе новшества. Поэтому необходима целостная система управления инновациями.

Для того чтобы лучше понять суть инновационного процесса и его отличие от обычной текущей деятельности, можно воспользоваться следующей таблицей (табл. 18.1).

Сравнение инновационного процесса и текущей деятельности

Параметры	Инновационный процесс	Текущая деятельность
Цель	Удовлетворение новой потребности	Удовлетворение сложившейся потребности
Риск	Высокий	Низкий
Тип процесса	Дискретный	Непрерывный
Управляемость	Низкая	Высокая
Результат для системы	Переход на новый уровень	Сохранение на прежнем уровне
Отношение к текущим интересам участников	Противоречит	Соответствует

Инновационный процесс состоит из нескольких этапов.

1. *Фундаментальные исследования*, сбор и систематизация информации по соответствующей проблеме о потребностях и тенденциях развития. Целью этого этапа является осознание потребности и возможности изменений, познание явлений окружающего мира и открытие новых закономерностей его развития, генерирование перспективных идей, их отбор и разработка, определение возможности реализации. Он делится на теоретический и поисковый; в результате первого формируются новые научные подходы к проблеме и теории; в результате второго — новые принципы создания изделий и технологий.

2. *Прикладные исследования*, направленные на определение способов применения результатов предыдущего этапа и их уточнение. Они могут быть теоретическими и экспериментальными, связанными с созданием моделей. Здесь происходит разработка лабораторных технологий и методов испытаний, изготовление и испытание макетов и образцов новых изделий, нестандартного оборудования. Затем производятся специальные расчеты для оценки и последующей корректировки исследований, второй отсеивает неперспективных идей. Конечным результатом этого этапа является техническое задание, рекомендация, образец.

3. *Опытно-конструкторские разработки* направлены на создание новых образцов, прошедших испытания и пригодных для производственного и коммерческого использования. Их стадиями являются: разработка заказчиком технического задания, определяющего основные требования к изделию, — принципы работы, конструктивные особенности, габариты, вес,

КПД, цену; формулировка предложений, содержащих техническое и технико-экономическое обоснование целесообразности создания изделия; изготовление эскизного проекта, содержащего чертежи общего вида, принципиальные схемы, расчет основных эксплуатационных показателей, который позволяет решать вопросы о целесообразности дальнейшей работы над изделием; подготовка на основе эскизного проекта общего вида конструкции в целом и всех узлов, наиболее сложных деталей, пояснительной записки с технико-экономическим обоснованием, расчет эксплуатационных издержек; создание рабочего проекта, содержащего полное описание конструкции объекта и включающего всю документацию, необходимую для его изготовления, монтажа и эксплуатации; изготовление, испытание, доводка опытного образца.

4. *Освоение производства нового изделия.* Этот этап предполагает оценку рыночных перспектив, финансовых возможностей, соответствия стандартам, обеспеченности патентной защиты, еще один отсев неперспективных вариантов, разработку и проектирование технологических и организационных процессов, подготовку производственных мощностей, сбытовой сети, и наконец, освоение выпуска новой техники, ее массовый выпуск и сбыт, содействие в монтаже, вводе в эксплуатацию, распространение нововведения, тиражирование и многократное повторение на других объектах. Одновременно с производством инновационный процесс включает потребление.

Таким образом, инновационный процесс охватывает цикл от разработки идеи до ее реализации на коммерческой основе.

Основу инновационного процесса составляет *инновационная деятельность*, связанная с трансформацией идеи, результатов научных исследований и разработок в новый или усовершенствованный продукт, внедряемый на рынок или в производство. Она предполагает осуществление целого комплекса научных, технологических, организационных, финансовых, коммерческих мероприятий, направленных на создание и внедрение новшества.

Выделяют следующие виды инновационной деятельности: подготовка и организация производства, его освоение, маркетинг и реклама новых продуктов, приобретение вещественных и невещественных технологий, патентов, лицензий, торговых марок, ноу-хау; производственное проектирование.

Результатом инновационной деятельности на этапах фундаментальных, поисковых, прикладных исследований и разработок является *интеллектуальный продукт*, становящийся объектом интеллектуальной собственности и товаром.

На этапе фундаментальных исследований это — научные знания, теории и открытия; на этапе прикладных исследований — результаты НИР; на этапах проектных, конструкторских, технологических работ — научно-технические проекты в области создания наукоемких, инжиниринговых систем с кадровым сопровождением; опытные образцы и установочные

партии новой техники и новых материалов, изготовленные по результатам выполненных НИОКР.

Результатом инновационной деятельности можно считать также мелкосерийную и малотоннажную продукцию, изготовленную на экспериментальной базе вузов и НИИ; программную продукцию; научно-производственные услуги с использованием уникальной аппаратуры; услуги в области информатики, информационного, метрологического, патентнолицензионного обеспечения НИОКР и производства; консалтинговые услуги; ноу-хау; патенты.

Успеху инновационной деятельности во многом способствуют: поддержка высшего руководства; высокий творческий потенциал сотрудников; пригодность для осуществления инноваций существующих технологий и оборудования; хорошее знание и эффективное использование рыночных возможностей.

### **18.3 Управление инновациями на предприятии**

Осуществление функции управления инновациями на предприятии предполагает:

- выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических работ, направленных на создание новой техники, усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса;
- проведение маркетинговых исследований и организация сбыта инновационных продуктов;
- осуществление технологического переоснащения и подготовки производства;
- осуществление испытаний, сертификации и стандартизации новых процессов, продуктов и изделий, создание и развитие инновационной инфраструктуры,
- подготовка кадров для инновационной деятельности;
- охрана, передача и приобретение прав на объекты интеллектуальной собственности и конфиденциальную научную, научно-техническую и технологическую информацию
- финансирование инновационной деятельности, включая осуществление инвестиций в инновационные программы и проекты.

В обеспечении инновационного процесса на предприятиях участвуют следующие отделы:

- технический отдел (ТО);
- отдел капитального строительства (ОКС);
- отдел экономики либо планово-экономический (ОЭ или ПЭО);
- научно-технический отдел (НТО).

*Отдел экономики* осуществляет финансово-экономическую деятельность, направленную на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой

продукции. В отделе экономики производится расчет показателей экономической эффективности инновационных проектов.

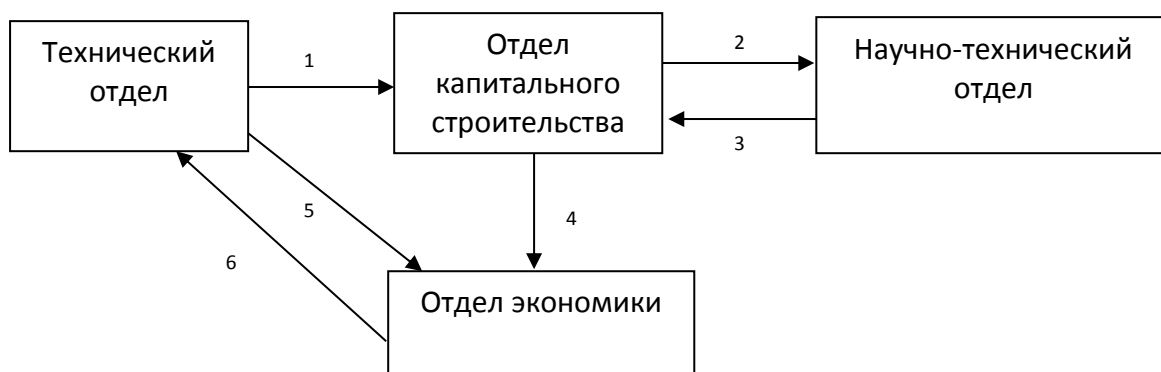
*Научно-технический отдел* проводит комплекс научно-исследовательских, опытно-технологических и проектно-конструкторских работ, направленных на внедрение современных достижений науки, техники и технологии, передового производственного опыта при строительстве новых, реконструкции, расширении и ремонте действующих производств.

*Технический отдел* является самостоятельным структурным подразделением, обеспечивающим организацию технологической подготовки производства предприятия; координацию работ по созданию и освоению новых видов продукции, внедрению научно-технических достижений, новой техники и прогрессивной технологии; улучшение качества продукции.

*Отдел капитального строительства* является самостоятельным структурным подразделением, обеспечивающим реализацию плана технического перевооружения и реконструкции производств в соответствии с внутривозрастными титульными списками по промышленному и непромышленному строительству, рациональное использование амортизационного, инвестиционного и фонда накопления, максимальную эффективность капитальных вложений.

Все отделы, участвующие в инновационном процессе, взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Взаимодействие данных отделов отражено на рисунке 18.1 (стрелками показаны передаваемые документы).

- 1- план технического развития;
- 2- задания на проектирование, исходные документы для проектирования, заключения экспертизы, передача исполнительной документации;
- 3- рабочая документация;
- 4- данные для бизнес-плана;
- 5- разделы бизнес-плана предприятия: краткое описание производств, производимая продукция, стратегия развития, мероприятия по совершенствованию техники, технологии и организации производства на предприятии;
- 6- экономическое обоснование экономической эффективности проекта.



### Рис. 18.1 Взаимодействие отделов

Разработка и постановка на производство новых видов продукции производится с целью удовлетворения требований потребителей, а также с учетом результатов исследовательских работ, возможностей технического прогресса и экономической целесообразности.

Конечным результатом является создание продукции, которая должна быть конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках и обеспечивать максимальную эффективность при ее производстве и реализации.

Процесс разработки новой продукции (или модернизации уже выпускаемой) проходит пошаговую схему, состоящую из множества последовательных этапов. Основная цель такого подхода к выведению инновации на рынок заключается в тщательной проверке новинки на соответствие потребностям потребителя

Оценка экономической эффективности инновационных проектов на предприятиях осуществляется в соответствии с «Инструкцией по оценке использования в народном хозяйстве республики результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ».

В соответствии с данной инструкцией, эффективность использования результатов НИОКР в народном хозяйстве и деятельности предприятий определяется достигнутыми социальными, экологическими и экономическими показателями относительно произведенных издержек.

Экономическая эффективность использования результатов НИОКР проявляется в росте производительности труда, энергоэффективности, сокращении материальных и трудовых ресурсов, снижении материало- и капиталоемкости продукции.

## Тема 19. Управление рисками

### 19.1. Понятие, виды и функции рисков на предприятии

Любая производственная, коммерческая и финансовая деятельность всегда связана с определенным риском, т. е. возможностью непредвиденного изменения результатов работы, как ухудшающих, так и улучшающих положение предприятия («риск» буквально означает «принятие решения», результат которого не известен заранее).

Таким образом, *риск* — возможность неудачи или вероятность успеха выбора того или иного управленческого решения, характеризующиеся наступлением ущерба или выгоды, ее мера. Риск отражает вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли.

Риск исчисляется математическими методами на основе теории вероятности и закона больших чисел или оценивается субъективно путем сопоставления ожидаемых доходов и потерь.

Количественно абсолютная величина риска определяется как произведение вероятности его наступления на размер ожидаемого ущерба (выигрыша).

В относительных показателях риск выражается, например, путем соотнесения величины возможных потерь (выигрыша) с объемом производства (продаж) или собственных средств. Если разделить абсолютную величину возможных потерь на расчетный показатель затрат или прибыли, то получим количественную оценку риска в относительном выражении (в процентах).

*Причиной риска* является неопределенность ситуации, т. е. неполное или неточное представление о значениях различных параметров предприятия или деятельности в будущем, об условиях реализации решения и связанных с ним затратах.

Такая неопределенность может быть обусловлена случайностями, нехваткой информации, психологическими особенностями личности руководителей, рядовых исполнителей.

Из-за неопределенности условий деятельности предприятия и невозможности предвидеть и знать все, риск становится неотъемлемым элементом любого управленческого решения.

Выделяют следующие *функции риска*:

1) *инновационную*. Новое рискованное решение приводит к повышению эффективности производства;

2) *регулирующую*. Рискованные действия могут изменить положение предприятия— принести успех или оказать на нее дестабилизирующее влияние;

3) *защитную*. Риск требует от руководителя и предпринимателя готовности к любым неожиданностям и терпимости к неудачам;

4) *аналитическую*. Рискованность выбора требует изучения и прогнозирования ситуации, составления планов.

Классификацию рисков можно осуществить по различным признакам.

*С точки зрения источника возникновения* риски подразделяются на внутренние и внешние.

*Внешние риски* исходят из окружения предприятия. На них влияют:

✓ факторы прямого действия: законодательное регулирование, политика властей, налоговая система, взаимоотношения с партнерами, конкуренция, коррупция и рэкет;

✓ факторы косвенного воздействия: политическая и экономическая обстановка в стране, положение отрасли, стихийные бедствия, международные события.

*Внутренние риски* связаны с особенностями самого предприятия. Основным их видом считается кадровый, возникающий вследствие практической невозможности предсказать поведение людей.



По степени опасности для предприятия выделяют допустимый (возможность несения текущих убытков), критический (угроза полной потери прибыли), катастрофический риск (банкротство).

В зависимости от вида финансового посредничества - инвестиционный, страховой, банковский.

С точки зрения целесообразности можно говорить об оправданном и неоправданном рисках, границы между которыми достаточно условны и зависят от сферы деятельности.

По возможности избежать потерь риски могут быть преодолимыми и непреодолимыми. Последние бывают страхуемыми и не страхуемыми. Риск можно предотвратить, переложить на других, но полностью избежать его нельзя.

По причинам возникновения выделяют:

1) *политические риски* (национализация, введение правительственных ограничений, войны, конфликты, беспорядки). Они могут быть национальными, региональными, международными;

2) *технические риски* (получение отрицательных результатов, не достижение поставленных целей, побочные последствия деятельности);

3) *производственные риски* возникают в процессе производственной деятельности (простой, брак, сбой, поломки, возникновение непредвиденных затрат). Причинами производственного риска являются: снижение планируемого объема производства, рост материальных, трудовых затрат и др.

4) *предпринимательские риски* (не востребованность продукции, неисполнение контракта, усиление конкуренции и ухудшение конъюнктуры). Они имеют результатом неспособность поддерживать уровень доходов на вложенный капитал или его потерю;

5) *отраслевые риски* (изменение экономического положения и роли отрасли, легкость или сложность вхождения в нее, усиление внутренней и внешней конкуренции);

6) *естественные риски* (экологический, риск стихийных бедствий);

7) *коммерческие риски* (падение спроса, снижение объемов реализации); Коммерческий риск связан с реализацией продукции (услуг), закупкой сырья, материалов и т.д. Причинами такого риска являются: уменьшение планируемого объема реализации: повышение закупочных цен; рост издержек обращения; потери продукции в процессе обращения и др.

8) *инфляционный* (повышение цен);

9) *инновационный* (неудачи в освоении новых рынков, продукции, технологий);

Перечисленные виды рисков называются чистыми. Их возникновение связано с объективными обстоятельствами, не зависящими от принятых управленческих решений и приносящими потери не только предприятию, но и обществу.

10) *валютный риск* (связан с влиянием колебаний валютного курса на положение экспортеров и импортеров). Основной разновидностью является

экономический риск (изменение стоимости активов, снижение выручки и увеличение расходов), обусловленный тем, что расходы и доходы имеют место в разных валютах. При *прямом* экономическом риске возникает угроза прибыльности операций по заключенным контрактам, рассчитываться по которым приходится в невыгодных условиях. Косвенный риск — это риск неконкурентоспособности по сравнению с иностранными производителями;

11) *инвестиционный риск* — это риск потери инвестируемого капитала и ожидаемого дохода, его снижения;

12) *кредитные риски* (возникают из-за невыполнения обязательств, недобросовестности, неблагоприятной общей конъюнктуры, некомпетентности, недостатка деловых способностей и собственных средств у должников). Разновидностями кредитных рисков являются торговый (неуплата долга) и банковский (неплатежеспособность);

13) *процентные риски* (изменение абсолютного и относительного уровня ставки процента; ее непредсказуемые колебания). На процентный риск влияют темпы экономического роста, инфляция, государственный долг, политика правительства. Нужно иметь в виду, что общий риск по всем позициям может быть больше суммы частных.

Валютный, кредитный, процентный и инвестиционный риски объединяются в категорию финансовых рисков и в большинстве случаев носят *спекулятивный характер*. Они, как правило, влекут за собой потери только для предприятия, а для общества могут обернуться выигрышем.

## 19.2. Общие подходы к управлению риском

В широком смысле слова термин «управление риском» означает определение вероятности его наступления, проведение необходимых предупредительных мероприятий или направленных на его компенсацию.

*Управление рисками* — это деятельность, направленная на смягчение влияния рынка на конечные результаты: защиту от них, их предупреждение, сокращение неблагоприятных последствий. В процессе управления риском также решается вопрос о том, входить или не входить в соответствующую ситуацию.

Главная цель управления риском состоит в обеспечении в худшем случае бесприбыльности работы фирмы. Основой для этого является балансировка его величины и потенциальной выгоды с помощью сопоставления положительных и отрицательных финансовых последствий принимаемых решений. Следует обратить внимание, что для управления риском важно знать, какие именно виды рисков нужно учитывать; какими способами можно ими управлять; какой объем риска можно взять на себя. Выделяют следующие основные способы уменьшения рисков.

1. Рациональный подход к ведению хозяйственных дел с опорой на научный анализ (например, тщательное изучение партнера, его личности, финансового положения и пр.). При опасности несоблюдения обязательств партнерами можно составить протокол о намерениях, куда можно вносить изменения; указание на материальную ответственность за отказ от

подписания контракта; вступление контракта в силу с момента согласования, а не подписания; включение штрафных санкций, неустоек, указание на то, что форс-мажор не освобождает от ответственности, предоплата, передача права собственности после полной оплаты, залог, факторинг. Другими способами являются: бизнес-планирование, тщательный подбор кадров, организация защиты коммерческой тайны.

2. Отказ от деятельности, связанной с риском. Но это может быть не выгодно, а порой и невозможно. Поэтому риск приходится брать на себя; в одном случае, как неизбежный, в другом — как выгодный (как правило, наибольших успехов добиваются те, кто идет на риск).

3. Компенсация рисков. Нужно иметь в виду, что иногда отказ от деятельности не выгоден, может вызвать другие риски, а подчас и невозможен. Поэтому риск приходится брать на себя. Чтобы ослабить негативное влияние риска, создается страховой резерв, определяемый как усредненная величина потерь за три года с поправкой на инфляцию. Но эти средства исключены из оборота, следовательно, не приносят прибыли.

4. Страховой резерв предназначен для покрытия запланированных рисков. Незапланированные риски компенсируются из любых других доступных источников.

Снизить риски можно неукоснительным соблюдением правил осуществления финансовых операций, к которым относятся:

- использование денежных средств строго по назначению и в установленные сроки;
- финансирование долгосрочных инвестиций за счет таких же кредитов или собственных средств, а инвестиций с повышенным риском — только за счет последних;
- осуществление всех сделок при наличии гарантий платежеспособности (собственной и контрагентов);
- выбор направлений инвестирования, приносящих максимальный эффект;
- продажа по возможности за наличные, а покупка — в кредит (реальные поступления важнее обещанной прибыли);
- кредитование других на минимальный срок, а размещение займов — на максимальный;
- сближение сроков получения и использования средств.

При выборе конкретного средства разрешения финансового риска инвестор должен исходить из следующих принципов:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- следует предугадывать последствия риска.

Применение на практике этих принципов означает, что всегда необходимо рассчитать максимально возможный убыток по данному виду риска, потом сопоставить его с объемом капитала субъекта хозяйствования, подвергаемого данному риску, и затем сопоставить весь возможный убыток с

общим объемом собственных финансовых ресурсов. И только сделав последний шаг, возможно определить, не приведет ли данный риск к банкротству организации.

### 19.3 Процесс управления рисками

*Процесс управления риском* может быть разбит на шесть стадий:

1. определение цели;
2. выяснение риска;
3. оценка риска;
4. выбор методов управления риском;
5. применение выбранного метода;
6. оценка результатов.

*Определение цели* сводится к обеспечению существования предприятия в случае существенных убытков.

В качестве цели могут фигурировать; защита работы предприятия от условий внешней среды или оптимизация внутренней среды.

Следующим шагом является *выяснение риска* при помощи сбора различной информации и использования официальных и неофициальных каналов.

*Анализ (оценка) риска.* После того как убыток уже имел место, следующим шагом будет определение его серьезности.

*Выбор методов управления риском.* В соответствии с результатами предыдущих исследований осуществляется выбор того или иного метода управления риском. Возможна также комбинация из нескольких методов.

*Применение выбранного метода* потребует принятия конкретных шагов по применению того или иного метода.

Например, если избранным методом является страхование, то этот шаг заключается в покупке страхового полиса. При этом выбираются разные страховые компании в зависимости от их специализации в области страховых рисков, и далее выбирается наиболее оптимальная по времени, цене и обеспечению форма страхового полиса. Кроме страхования, стратегия управления любым риском включает программу предотвращения и контроля убытков. При этом задействуется каждая из функций финансового менеджмента: планирование, организация, руководство и контроль и другие.

Следующим (и последним) шагом в процессе управления финансовым риском является *оценка результатов*. Для этого необходима хорошо отлаженная система точной информации, дающая возможность рассмотреть имеющиеся убытки и сами действия, осуществляемые для их предотвращения.

Проведя анализ риска, следует определить степень риска. Риск может быть:

- допустимым, т.е. имеется угроза полной потери прибыли от реализации планируемого проекта;
- критическим, т.е. возможны не поступление не только прибыли, но и выручки и покрытие убытков за счет средств предприятия;

- катастрофическим, при котором возможны потеря капитала, имущества и банкротство предприятия.

Чтобы избежать банкротства, необходима четко продуманная финансовая стратегия, своевременное страхование наиболее существенных рисков в соответствующих учреждениях или с помощью биржевых операций, а также использовать хеджирование как инструмент управления рисками.

Хеджирование — это специфический способ страхования цены реальных и финансовых активов (валюты, ценных бумаг) от риска нежелательного падения для производителя или нежелательного повышения для потребителя. Идея хеджирования основывается на том, что люди, в силу того, что они обладают разными знаниями, опытом, информацией о положении дел, наконец, чутьем, интуицией, темпераментом и т. п., по-разному оценивают ситуацию и перспективы ее развития. В результате лицо, осуществляющее его, имеет возможность избежать экономических потерь, а при благоприятном стечении обстоятельств рассчитывать даже на определенную прибыль.

#### **19.4. Страхование рисков**

Для руководителей важно не только оценить действительную величину риска, которому подвергается организация, но и при невозможности его предотвращения обеспечить хотя бы частичное возмещение убытков. Одним из способов этого является страхование.

*Страхование* — это система мер по защите интересов физических и юридических лиц за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов. Оно возможно там, где существует статистическая закономерность возникновения рисков.

Страховые фонды находятся в распоряжении *страховщика*, который принимает на себя обязанность при возникновении *страхового случая* возместить застрахованному лицу полностью или частично его *ущерб*, т. е. стоимость поврежденного, уничтоженного или утраченного имущества, определяемую на основе оценки. *Стоимость риска* — это фактические убытки и затраты по их предупреждению или возмещению.

Различают следующие *виды страхования в деловой сфере*:

- 1) личное страхование (например, работников предприятий с особо опасными условиями труда);
- 2) страхование экономических рисков, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью;
- 3) страхование гражданской ответственности (возможного ущерба третьему лицу),
- 4) имущественное страхование (товарно-материальных ценностей и имущественных интересов).

Сумма, выплачиваемая в имущественном страховании при наступлении страхового случая, называется *страховым возмещением*, может

быть равно или меньше величины риска и во многом определяется системой страхования.

Рассмотрим основные направления страхования рисков, о которых необходимо иметь представление руководителю:

1. *Страхование на случай потери прибыли или возникновения убытков* вследствие остановки производственного процесса, связанной со стихийными бедствиями, авариями и другими аналогичными ситуациями. В то же время страховщики не несут ответственности за остановки производства вследствие военных действий, гражданских волнений, несоблюдения техники безопасности, а также если потери были незначительными. Ставки страховых платежей рассчитываются индивидуально для каждого клиента и в среднем оказываются вдвое выше, чем при страховании имущества;
2. *Страхование вреда окружающей среде* в результате загрязнения, вызванного хозяйственной деятельностью предприятия. Страховое возмещение выплачивается, если загрязнение произошло в результате внезапного несчастного случая или аварии, при условии, что все правила техники безопасности соблюдались надлежащим образом;
3. *Страхование кредитных рисков*, связанных с невозвратом кредита. Оно осуществляется как кредитором, так и заемщиком (последним на случай невозможности своевременно расплатиться по долгам);
4. *Страхование технических рисков*, связанных с проведением строительно-монтажных работ, внедрением новой техники, технологии и т. п. Убытки подлежат возмещению, если они возникли вследствие случайной ошибки или непреднамеренных действий лиц, имевших необходимую подготовку для соответствующей работы;
5. *Страхование рыночных рисков*, возникающих вследствие неблагоприятного и непредсказуемого изменения конъюнктуры, а также других условий осуществления. Это позволяет возместить возможный ущерб, если застрахованные рыночные операции в течение установленного времени не приносят нужного результата.

## **Тема 20. Эффективность управления**

### **20.1 Базовые модели оценки эффективности управления организацией**

В самом широком смысле понятие *эффективность управления предполагает достижение целей с минимальными затратами ресурсов* (времени, труда, финансов и т.п.).

Эффективность организации складывается из результатов каждого элемента ее деятельности: менеджеров, принимаемых и реализуемых решений, выбора и реализации стратегии, оперативного управления, используемых стилей руководства, организационной структуры и организационной культуры, квалификации и ответственности персонала и

т.д. В целом эффективность оценивается при помощи системы производственно-экономических показателей.

В оценке эффективности руководства в целом и конкретного менеджера, в отличие от общей оценки эффективности группы/организации, обязательно присутствует и оценка психологического состояния персонала, как фактора, оказывающего существенное влияние на результаты деятельности (табл. 9.1).

Таблица 20.1. Основные критерии оценки руководства

Психологические	Производственно-экономические
удовлетворенность членством в коллективе психологический климат в коллективе мотивация членов коллектива самооценка коллектива авторитет руководителя доверие	прибыль · производительность · качество · финансовая устойчивость · конкурентоспособность · измеряемые элементы организация производства · эффективность решений руководства · и др.

Для оценки эффективности руководства сначала оцениваются производственно-экономические показатели. Конечный результат труда группы/организации является объективным критерием оценки деятельности руководства, в котором органически соединены результаты труда, как руководителя, так и исполнителей. Результаты труда могут быть оценены по показателям эффективности деятельности организации: прибыльность, рентабельность, производительность, финансовая устойчивость, конкурентоспособность, качество и т.п. После этого оцениваются психологические факторы.

Деятельность руководства получает удовлетворительную оценку, только если в порядке как производственные, так и психологические факторы.

## 20.2 Базовые модели оценки эффективности управления

Оценка эффективности управления организацией может проводиться в соответствии с четырьмя базовыми моделями: моделью ориентированной на внутренние факторы производства; моделью ориентированной на человека; моделью открытой системы; моделью заинтересованных групп.

### *Модель, ориентированная на внутренние факторы производства*

В соответствии с моделью ориентированной на внутренние факторы производства (первой моделью) организация – это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Она базируется на механистическом подходе и рассматривает организацию как закрытую систему.

Первая модель исходит из того, что для достижения целей организации необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Поэтому менеджмент организации концентрирует внимание на оперативном управлении. Оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства.

Оценка эффективности осуществляется по экономическим показателям – соотношению выпущенной продукции к затраченным ресурсам (показателям ресурсоотдачи). Организации детально анализируют экономические результаты производственной деятельности, сопоставляя объемы производства (или услуг) с использованием производственных ресурсов.

#### *Модель, ориентированная на человека*

Модель, ориентированная на человека (вторая модель) базируется на определении организации как коллектива людей, выполняющих общую работу, используя принципы разделения и кооперации труда, и основывается на теории человеческих отношений и поведенческих наук, рассматривая организацию как закрытую систему. Она строится исходя из главного положения теории человеческих отношений и поведенческих наук о том, что важнейшим фактором производительности является человек. Основными элементами модели являются такие составляющие, как: внимание к работающим, их удовлетворенность и мотивация, коммуникация, лояльность, участие в принятии решений, т.е. моделируется система поддержания человеческих отношений в организации. Контроль сосредоточивается на внутренних процессах, происходящих в организации и обуславливающих ту или иную производительность, следовательно, и эффективность.

#### *Модель открытой системы*

Модель открытой системы (третья модель) представляет организацию в виде сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с внешним окружением.

Главная идея этой модели заключается в признании взаимозависимости элементов, подсистем и всей системы организации в целом от внешней среды, во многом предопределяющей ее структуру и систему управления. При оценке эффективности главное внимание уделяется способности организации получать все необходимые для производства ресурсы из окружающей среды и способности удовлетворять потребности внешней среды своей продукцией. Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью.

#### *Содействие в подборе финансовых услуг/организаций*

#### *Модель заинтересованных групп*

Модель заинтересованных групп (четвертая модель) представляет организацию как открытую систему и общественный институт, стремящийся к балансу интересов, связанных с ним различных групп как внутри организации, так и вне ее. В целях эффективности необходимо достижение баланса между этими интересами.

Оценка эффективности по четвертой модели базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации, увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также приведения в соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям коллектива и общества в целом. Эффективность управления



оценивается степенью удовлетворения ожиданий как внешних, так и внутренних субъектов влияния.

### **20.3 Показатели финансово-экономической деятельности**

Большинство специалистов сходятся во мнении, что при оценке эффективности предприятий и управления необходимо использовать четыре основные группы показателей финансово-экономической деятельности: показатели прибыльности (рентабельности); эффективности хозяйственной деятельности; деловой активности; финансовой устойчивости.

Показателей оценки финансово-экономической деятельности более ста, поэтому их выбор должен основываться на целях оценки субъектов управления. Рассмотрим показатели оценки финансово-экономической деятельности, наиболее широко используемые в процессе управления.

*Первая группа* показателей -- показатели прибыльности -- рентабельности хозяйственной деятельности предприятия. В общем случае *эти показатели представляют собой отношение прибыли к тем или иным активам предприятия*. Наиболее существенными из показателей, основывающихся на данных официальной (публичной) отчетности, для сравнительной оценки являются: общая рентабельность; чистая рентабельность; рентабельность собственного капитала; общая рентабельность производственных фондов.

*Вторая группа* – характеризует эффективность организации и управления и определяется отношением прибыли к объему продаж (выручке от реализации товаров, работ, услуг). На основании показателей, основывающихся на данных официальной (публичной) отчетности, обычно оценивается чистая прибыль, прибыль от реализации продукции, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности и балансовая прибыль по отношению к объему продаж.

*Третья группа* показателей – показатели деловой активности. Наиболее важные из них: отдача всего капитала; отдача основных фондов; оборачиваемость оборотных фондов; оборачиваемость запасов; оборачиваемость дебиторской задолженности; оборачиваемость наиболее ликвидных активов; оборачиваемость кредиторской задолженности; отдача собственного капитала. Показатели оборачиваемости оборотных фондов, запасов, дебиторской задолженности и наиболее ликвидных активов характеризуют скорость их превращения в денежную форму.

*Четвертая группа* – показатели финансовой устойчивости. Группа этих показателей многочисленна. Наиболее часто при общей оценке эффективности используются: коэффициент покрытия; коэффициент срочной ликвидности; индекс постоянного актива; коэффициент автономии; обеспеченность собственными оборотными средствами.

*Пятая группа* – показатели рыночной эффективности. Наиболее распространенные из них: стоимость акции, доход на акцию; дивиденд на акцию; доход на акцию; дивиденд на прибыль; чистый доход на одну

обыкновенную акцию; коэффициент выплаты дивидендов; рентабельность акционерного капитала.

#### **20.4 Влияние экономической политики на оценки эффективности**

В реальной жизни объективность оценки эффективности работы организаций обусловлена двумя политическими факторами: а) внутренним -- политикой собственников и менеджеров по отношению к результатам деятельности предприятия; б) внешним -- государственной экономической политикой, основанной на национальных традициях и приоритетах.

##### *Политика собственников и менеджеров*

Эффективность работы организации зависит от целей, которые преследуют собственники и менеджеры. Основные цели владельцев и менеджеров, успешно действующих предприятий -- это достижение максимальных темпов роста и максимизация его капитализированной стоимости. Менеджеры стремятся к максимизации продаж и доли рынка, а не текущей прибыли.

Однако нередко владельцы и менеджеры (чаще малых и средних предприятий), довольствуясь достигнутым развитием, добиваются *максимизации текущих прибылей*. Такой подход снижает шансы предприятия в долгосрочной перспективе выжить в конкурентной борьбе.

##### *Национальные приоритеты в оценках эффективности*

Критерии эффективности зависят от особенностей национальной культуры и реализуемой государственной экономической политики.

В *Германии, Дании, Голландии* и частично в *Бельгии* при оценке эффективности акцент ставится скорее на величине оборота товаров и услуг, чем на норме прибыли, и в первую очередь учитываются интересы персонала, работающего в организации, а не акционеров.

Во *Франции* прибыльность оценивается более высоко по сравнению с оборотом, а системе оплаты труда работающих уделяется больше внимания, чем доходам инвесторов.

В *Великобритании* компании отдают предпочтение прибыльности, а не обороту, и в вопросе о вознаграждении в большей степени защищают интересы инвесторов, а не служащих.

В *Японии* показатель объема продаж, более значим, чем прибыль; реализация долгосрочных целей здесь оценивается более высоко по сравнению с выполнением заданий оперативных планов.

В *США* показатель прибыли стоит на первом месте, он рассматривается как альтернатива обороту. Поскольку компании уделяют больше внимания реализации краткосрочных целей по сравнению с долгосрочными, постольку интересы инвесторов (поддержание курса акций и уровня дивидендов) постоянно находятся в центре внимания высшего менеджмента.

## ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ УМК

### Тема 1. Введение в менеджмент

**Задание 1.** Проверьте, есть ли у Вас способности к менеджменту. Оцените каждый ответ по предложенной схеме:

Я никогда так не поступаю – 1 балл

Я редко так поступаю – 2 балла

Я иногда так поступаю – 3 балла

Я часто так поступаю – 4 балла

Я всегда так поступаю – 5 балла

1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения. К	1	2	3	4	5
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. Ч	1	2	3	4	5
3. Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, участие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные три года или более) последствия и результаты. К	1	2	3	4	5
4. Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. Т	1	2	3	4	5
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. Ч	1	2	3	4	5
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом. * К	5	4	3	2	1
7. Я предпочту беседе со знакомыми работу на компьютере. Т	1	2	3	4	5
8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей. Ч	1	2	3	4	5
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. К	1	2	3	4	5
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение. * Ч	5	4	3	2	1
11. когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально. Т	1	2	3	4	5
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. К	1	2	3	4	5
13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных. Т	1	2	3	4	5
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо лентяю. * Ч	5	4	3	2	1
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях. К	1	2	3	4	5
16. Курс менеджмента, преподаватель которого порекомендовал эту книгу – пустая трата времени. Т	1	2	3	4	5
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей. * Ч	5	4	3	2	1
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. Т	1	2	3	4	5

**Подсчет баллов**

Сложите баллы, которые вы получили при ответах на вопросы; отмеченные звездочкой (\*) вопросы оцениваются в обратном порядке.

1,3,6,9,12,15 – Оценка Концептуальных навыков \_\_\_\_\_

2,5,8,10,14,17 – Оценка Человеческих навыков \_\_\_\_\_

4,7,11,13,16,18 – Оценка Технических навыков \_\_\_\_\_

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем критериям. Если вы получили явно низкие оценки, вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

**Задание 2.** Рассмотрите взаимосвязь основных факторов развития организации по модели «7S» (рисунок 1). Укажите, каким образом данные факторы влияют на эффективность управления.

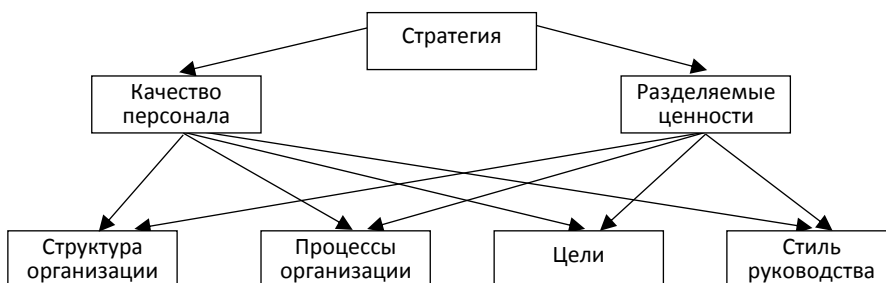


Рисунок 1 – Модель «7S»

## Тема 2. Организация и управление

### Задание 1.

Дайте развернутую формулировку миссии для следующих организаций:

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в Беларуси путем предоставления широкого спектра услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Инвестиционная компания	
«Савушкин продукт»	
«Корона»	
Ювелирно-художественная фирма	

### Задание 2.

Проанализируйте предложенные ниже формулировки миссии. Определите их достоинства и недостатки. Разработайте свои предложения по формулировке каждой миссии с учетом достоинств и недостатков.

Формулировка миссии	Ваши оценки		Ваши предложения
	Достоинства	Недостатки	
Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, катеров из композицион-ных материалов, разработка двигательных установок по заказам.			
Обеспечить российский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам			
Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ, деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира.			
Быть лидером в производстве и продаж недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона.			

**Задание 3.** Выберите сложную организацию, которую достаточно хорошо знаете, и конкретизируйте такие общие характеристики.

- ресурсы;
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное разделение труда;
- вертикальное разделение труда;
- необходимость управления.

**Задание 4.** На примере известной Вам торговой организации опишите и проанализируйте особенности, возможности и перспективы:

**А)** следующих элементов внутренней среды организации:

- 1) цели организации;
- 2) структура организации;
- 3) задачи;
- 4) технология;
- 5) работники организации;
- 6) взаимосвязь всех вышеперечисленных элементов.

**Б)** следующих элементов среды прямого воздействия на организацию:

- 1) поставщики;
- 2) законы и государственные органы;
- 3) потребители и конкуренты.

**В)** следующих элементов среды косвенного воздействия на организацию:

- 1) технология;
- 2) состояние экономики;
- 3) социокультурные факторы и отношения с местным населением;
- 4) политические факторы.

**Задание 5.** Определить, как воздействует на рынок и на конкретное предприятие факторы внешней среды. В каждой группе взять 2-3 фактора. Данные свести в таблицу (по примеру ниже).

Примеры оцениваемых предприятий: салон модной одежды, дилер импортных легковых автомобилей, производитель соков, продовольственный магазин.

*Пример – выдержка из анализа для гипермаркета*

<b>ФАКТОР</b>	<b>ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОТРАСЛЬ</b>	<b>ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КОМПАНИЮ</b>
<i>Усиление политического лобби белорусских розничных сетей</i>		
	Появление законов, создающих преференции отечественным компаниям	Дополнительные расходы ресурсов
<i>Поддержка правительством конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов</i>		
	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
<i>Укрепление конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов</i>		
	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
<i>Рост инфляции</i>		
	Возникновение дополнительного спроса, изменение характера закупок	Повышение спроса на товары длительного пользования, закупки товаров длительного хранения «впрок»
<i>Динамика роста курсов валют</i>		
	Усиление позиций отечественных производителей	Снижение спроса на импортные товары, повышение - на белорусские
<i>Снижение реальных доходов населения</i>		
	Падение спроса на элитные товары, повышение спроса на товары эконом-класса	Несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса
<i>Снижение реальных доходов среднего класса</i>		
	Изменение структуры «моделей покупки»	Смещение спроса в сторону покупок в магазинах экономкласса в ущерб вопросам качества, сервиса
<i>Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли</i>		
	Розничные сети, обладающие средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам	Ценовая конкуренция со стороны других розничных сетей

**Задание 6.** Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие известной вам организации, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

<b>№</b>	<b>Факторы</b>	<b>(+)</b>	<b>(-)</b>	<b>Место</b>
1	Трудовые ресурсы Беларуси (количество, уровень образования, квалификации, культуры)			
2	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)			
3	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)			
4	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в Беларуси)			

5	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)			
6	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике			
7	Состояние правопорядка в стране			
8	Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной)			
9	Монополизация экономики			
10	Состояние развития конкуренции			
11	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела)			
12	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)			
13	Инфляция (уровень и динамика)			
14	Налогообложение (уровень и динамика)			
15	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия,			
16	Безработица			
17	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий)			
18	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)			

**Задание 7.** Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) в выбранной Вами организации.

### Система методов управления в организации:



**Задание 8.** Разработать программу применения экономических, организационных, административных, социально-психологических методов в процессе управления выбранной Вами фирмой для решения следующих ситуаций:

	Ситуация	Метод	Обоснование метода
.	Повышение производительности и качества выполняемых работ		
.	Снижение текучести кадров		
.	Ввод в производство нового вида продукции		
.	Улучшение уровня обслуживания покупателей		
.	Повышение заинтересованности покупателей		

**Задание 9.** Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

1. К разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;
2. Специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;
3. В процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;
4. Деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы: о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности; о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

### Тема 3. Эволюция теории управления

**Задание 1.** Заполните таблицу.

Краткая характеристика школ и подходов менеджмента

Школы и подходы	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном этапе

**Задание 2.** Перечислите основные принципы управления А.Файоля. Потеряли ли эти принципы актуальность в современном менеджменте? Дополните их принципами современного менеджмента. Попробуйте соотнести принципы управления А.Файоля с реальной системой управления



в организации, работа которой Вам хорошо известна (выбрать любые 5 принципа А.Файоля).

### **Задание 3 Тест**

**1. Кто был основателем школы научного управления?**

- a. Ф.Тейлор
- b. А.Файоль
- c. Э.Мейо
- d. С Гарнер

**2. Кто был основателем административной школы?**

- a. Ф.Тейлор
- b. А.Файоль
- c. Э.Мейо
- d. С Гарнер

**3. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного управления?**

- a. поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
- b. максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
- c. определение функций и принципов эффективного менеджмента

**4. Какова главная идея школы административного управления?**

- a. управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете
- b. рациональное построение организации как иерархической структуры
- c. для решения задачи управления каким-либо объектом разрабатывается модель процесса управления

**5. Что понимал А.Файоль под единоначалием?**

- a. за выполнение одной задачи должен отвечать один менеджер
- b. один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю

**6. «Далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большом внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя» - это мнение относится к школе:**

- a. научного управления
- b. административного управления
- c. человеческих отношений

## **Тема 4. Функции управления**

**Деловая игра «Разработка миссии и дерева целей организации»**

*Групповая работа:* студентам необходимо разбиться на группы по три — пять человек и выполнить следующие задания.

**1.** Создайте свое предприятие. Это может быть как производственное предприятие, так и предприятие, оказывающее услуги. Главное условие — коммерческая направленность деятельности предприятия.

2. Придумайте название и сформулируйте миссию создаваемого предприятия.

3. Постройте дерево целей создаваемого предприятия на трехлетний период.

Под деревом целей понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязи целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем — частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим — частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

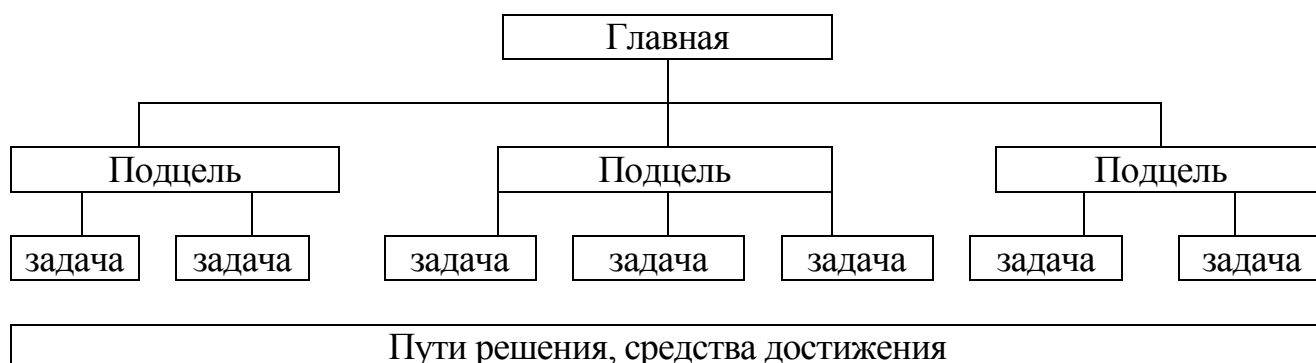
### Коллективная работа

После того как предложения всех групп будут готовы, представители созданных компаний должны представить результаты своей работы всем присутствующим на занятии. При этом оставшиеся группы выполняют роль экспертов-инвесторов и оценивают предварительную перспективность предлагаемых идей. Результаты экспертной оценки (по пятибалльной системе) экспертные группы проставляют в свои ведомости. Эксперты не оценивают только тот проект, в разработке которого они участвовали.

Затем на доске формируется общая оценочная ведомость, определяется средняя оценка и объявляется проект-лидер.

Примечание: для повышения степени обоснованности оценок можно ввести ряд оценочных критериев с указанием их значимости

Дерево целей может быть представлено в следующем виде.



**Задание 2.** Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу.

Таблица 1 Различия между стратегическим, тактическим и оперативным планированием

Сравнительный признак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Назначение			
Субъект			
Горизонт планирования			
Широта планирования			
Диапазон планирования			
Источник информации			

**Задание 3.** Любой процесс планирования можно представить в виде совокупности последовательных шагов. Опишите примерное содержание работы на каждом этапе планирования. Заполните таблицу.

Таблица 2 Шаги плановой работы и их содержание

Шаг планирования	Содержание работы
Оценка возможностей	
Постановка целей	
Прогнозирование будущих условий (будущего окружения)	
Наработка и выбор альтернатив	
Разработка плана в цифровом выражении	

**Задание 4.** Изучив основные теории мотивации труда, дайте им сравнительную характеристику. Результаты занесите в таблицу.

Таблица 3 Сравнительная характеристика основных теорий мотивации

Теории		Основные мотивации	Основные недостатки
Содержательные теории	Пирамида потребностей А. Маслоу		
	Теория потребностей Д. Мак-Клелланда		
	Двухфакторная модель Ф. Герцберга		
	Теория существования, принадлежности и роста К. Альдерфера		
Процессуальные теории	Теория ожиданий В. Врума		
	Теория справедливости Д. Адамса		
	Модель Портера-Лоулера		
	Теория усиления В.Ф. Скиннера		

**Задание 5.** Охарактеризуйте возможные методы стимулирования труда работников торговых организаций. Результаты занесите в таблицу.

Таблица 2 Методы стимулирования результативности труда

Группа методов	Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые)		
Экономические (косвенные)		
Неденежные		

**Задание 6.** В таблице 3 приведена анкета для оценки мотивации персонала, заполнение которой позволит оценить значимость перечисленных потребностей. Шкалу измерений предлагаем разработать самостоятельно. Самостоятельно сформулируйте значимые для вас потребности в самовыражении.

Таблица 3 Шкала потребностей, по А. Маслоу

Группа потребностей	Потребность	Степень значимости
Физиологические	Пища	
	Одежда	
	Жильё	
	отдых	
Безопасность	Занятость	
	Стабильность дохода	
	Защита от физических опасностей	
	Защита от психологических опасностей	
Социальные	Причастность к общей цели	
	Возможность принимать решения	
	Быть членом команды	

	Чувствовать поддержку	
Потребность в уважении	Личный успех на рабочем месте	
	Самоуважение	
	Уважение со стороны коллег	
	Уровень компетентности	
Потребность в самовыражении		

**Задание 4.** Оплата труда в торговых организациях может складываться из нескольких элементов. Каким, по вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение данных элементов в процентах? Дайте подробное обоснование, укажите возможные достоинства и недостатки предлагаемого вами варианта. По каким основным критериям можно оценить результаты работы подразделения и отдельного работника?

**Таблица 4 Составные элементы общего заработка работника**

Элемент общего заработка	Оптимальное соотношение элементов	Критерии оценки результата
Должностной оклад		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы торговой организации в целом		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы подразделения торговой организации		
Выплаты стимулирующего характера, связанные с индивидуальными достижениями сотрудников		

**Задание 5.** Наряду с материальным существует моральное стимулирование, которое во многих торговых организациях должным образом не оценивается. В таблице 5 приведены некоторые формы морального стимулирования труда. Оцените важность для вас этих форм с помощью коэффициентов, которые могут принимать значение от нуля до единицы. Считайте, что коэффициент, равный единице, соответствует материальному стимулу, выраженному в размере 30 % премии к должностному окладу. Решение подробно обоснуйте.

**Таблица 5 Формы морального стимулирования труда и их значимость**

Форма стимулирования труда	Значимость
Публичное признание заслуг руководителем	
Присвоение звания «Лучший по профессии»	
Занесение фотографии на Доску почёта	
Награждение Почётной грамотой	

**Задание 10.** *Деловая игра «Мотивация персонала».* Проанализируйте любые три из предложенных ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите

способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

*Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.*

***Ситуации.***

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной корпорации.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

***Схема мотивационного процесса.***

***1. Анализ ситуации:***

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

***2. Определение проблемы:***

- формирование проблемы;
- причины и мотивы.

***3. Постановка целей мотивации.***

***4. Планирование мотивации работника (работников):***

- выявление потребности;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности - стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

***5. Осуществление мотивации:***

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечения вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

***6. Управление мотивацией:***

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

**Задание 3.** В таблице 3 представлены различные категории работников. Определите, каким образом руководитель должен контролировать работу каждого подчинённого.

**Таблица 3 Различные варианты контроля**

Подчинённые	Варианты контроля
Работник А, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Б, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник В, молодой специалист со средней теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Г, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник Д, с большим опытом работы, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Е, с большим опытом работы, не инициативный, боится брать на себя ответственность	

**Задание 4.** На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в организации (в вузе). Выделите этапы контроля и типы. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию

## Тема 5. Проектирование организационной структуры

**Задание 1.** Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленных ниже ситуациях. Определите вид ОСУ в каждой из ситуаций и предложите свое решение каждой из проблем (за счет модернизации ОСУ).

*Ситуация 1.* В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

*Ситуация 2.* В небольшой компании «Суперсбыт» вопросами продвижения и сбыта продукции занимаются два отдела: отдел маркетинга и отдел, сбыта. В каждом из отделов занято по два сотрудника. Руководство предприятия постоянно сталкивается с недовольством сотрудников каждого из отделов: они постоянно жалуются, что завалены работой, в то время как сотрудники другого отдела бездельничают. Кроме того, функции двух отделов пересекаются, что также ведет к возникновению ошибок и конфликтов.

*Ситуация 3.* В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек,

второго — 16 человек, третьего — 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

*Ситуация 4.* Компания «Ландшафт» (сфера деятельности — ландшафтный дизайн) за несколько лет выросла из маленькой фирмы в компанию, состоящую из 60 человек. Изначально несколько исполнителей подчинялись трем руководителям, специализировавшимся на выполнении отдельных видов работ. В результате роста количества проектов и сотрудников такая организация работ стала неэффективной.

## **Задание 2** *Деловая игра "Структура"*

*Проблема.* Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью. (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями, расположенными в других областях. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является "бумажный футбол".

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала "дележ власти" с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и

специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Сидоров (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

*Руководство ООО:*

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

*Функциональные подразделения:*

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт,

ЮК – юрисконсульт-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

*Производственные подразделения:*

ТЗП – транспортно-заготовительный участок;

ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок;

МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО.

Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они





15. Управление материально-техническим снабжением												
16. Управление маркетингом												
17. Управление механизацией производства												
18. Управление транспортом												
19. Управление обслуживающим хозяйством												
20. Управление внешнеэкономической деятельностью												
21. Управление экологией												

### *Методика проведения игры*

1. Деловая игра проводится по группам слушателей численностью от 4 до 8 чел. Целесообразно сначала распределить роли между участниками деловой игры и зафиксировать их в табл. 1.

Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в группе, выполнение заданий, обсуждение групповых решений, подведение итогов игры.

2. В выполнении первого задания рекомендуем исходить из стратегии развития ООО, предложенных личностных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО.

3. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее производственные подразделения. В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему можно ввести не более двух коррективов в существующий аппарат управления: убрать, соединить или добавить новые должности.

4. Распределение функций управления осуществляется в виде матрицы (табл. 1). Ее строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты. Условные обозначения операций:

Ц – постановка цели управления;

Р – руководство, принятие решения, утверждение;

П – подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С – согласование, рассмотрение;

И – исполнение, доведение, выполнение;

У – участие, оказание помощи, информирование;

"–" – неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Выполненное задание деловой игры на распределение функций управления должно содержать:

1. Номер группы, Ф.И.О. участников, экспертные оценки работы других членов групп, краткое обоснование выбора первого руководителя ООО.
2. Схема организационной структуры управления ООО (рис. 1 ).
3. Матрица распределения функций управления (табл. 1).

№ п/п	Ф.И.О. участника	Роль участника	Оценка работы по 5-балльной шкале

Краткое обоснование целесообразности выбора первого руководителя ООО:

- Цель организации.
- Стиль руководства.
- Кто именно.
- Почему он.
- Его достоинства.
- Его недостатки.
- Перспективы роста.

**Задание 3.** Проанализируйте сопоставление характеристик организации классического и нового типов управления (таблица 3).

#### Характеристика типов организаций

Классическая организация	Организация нового типа
1. Процесс руководства не предполагает доверия и ответственности руководителей и подчиненных. Подчиненные не свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые не считаются с их идеями и мнениями	1. Процесс руководства предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, считающимися с их идеями и мнениями
2. Мотивационный процесс включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций; неблагоприятное отношение к организации, превалируют связи наемных работников	2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации и ее целям благоприятное
3. Процесс коммуникации таков, что информация поступает сверху вниз, имеет тенденцию к искажению, неточности и рассматривается подчиненными с подозрением	3. Процесс коммуникации таков, что информация свободно перемещается по всей организации – вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная
4. Процесс взаимодействия закрытый и ограниченный; подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделений	4. Процесс взаимодействия открытый и широкий; и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения
5. Процесс принятия решений происходит только в верхних звеньях организации, он относительно централизован	5. Процесс принятия решений происходит на всех уровнях управления путем группового участия; он относительно децентрализован
6. Процесс постановки целей сосредоточен в верхних звеньях организации и не	6. Процесс постановки целей побуждает к групповому участию

стимулирует групповое участие	
7. Процесс контроля централизован, упор делается на порицании за ошибки	7. Процесс контроля распылен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
8. Цели производства низки, руководители ведут их пассивный поиск и ничего не предпринимают для развития человеческих ресурсов организации	8. Цели производства высоки, руководители ведут их активный поиск и понимают необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов

## Тема 6. Управление процессами, связанными с личностью

**Задание 1.** Проанализируйте ситуацию.

Правила рассмотрения ситуации

Группа слушателей делится на команды (5—6 чел.), каждая из которых выбирает своего руководителя (лидера) из слушателей, имеющих организаторские способности. Все члены команды рассматривают «производственную ситуацию», готовят ответ, лидер устанавливает очередность выступлений членов команды.

Для окончательной оценки правильности ответа избирается комиссия по трудовым спорам (3—5 чел.), возглавляемая председателем, выбранным из ее членов.

*Характеристика проблемной ситуации*

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины — заказные, и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

*Мастер Ломов* (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

*Рабочие*: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

*Мастер*: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

*Бригадир* (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

*Рабочие*: Платите за сверхурочные по 20 усл. ед.

*Рабочий Крюков* (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить — привозите вовремя, а мы разгрузим.

*Мастер* (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

*Начальник цеха* (не вникая в подробности): Что еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

*Мастер*: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

*Начальник цеха*: Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От ее имени выступает Крюков, требуя уплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

*Начальник цеха:* Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

*Крюков:* Пошли домой, ребята.

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу)

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и еще трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все, как было.

*Начальник цеха:* Понимаешь, получилась такая история. Помогите с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

*Начальник ОТиЗ:* Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

*Заместитель директора,* выслушав начальника цеха: Сколько времени работали? Один час. По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные. (Вызывает начальника отдела снабжения.)

*Заместитель директора:* Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

*Начальник ОМТС:* А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

*Заместитель директора* звонит диспетчеру: Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

*Диспетчер:* Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник.

*Заместитель директора* звонит заведующему складом: Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

*Заведующий складом:* Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было. Заместитель директора издает распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подает заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволилось пять человек.

### **Порядок разработки ситуации**

Учитывая сложность проблемной ситуации, слушателей необходимо ознакомить с некоторыми исходными теоретическими положениями.

С учетом приведенного алгоритма разрешения конфликтных ситуаций следует рассмотреть вопросы:

1. Кто виноват в этой производственной ситуации?
2. Какой ущерб нанесен цеху?
3. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Определить по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, указав последовательность (очередность).

### **Оценка деятельности команд**

Председатель комиссии по трудовым спорам объявляет регламент выступающих: для лидера 5—7 мин. для членов команды 3—5 мин. Он же объявляет критерии оценки команд:

1. Правильность и убедительность ответа.
2. Знание законов и умение применять их на практике (в работе бригады, участка, цеха).
3. Способность аргументировать конкретными примерами из производственной деятельности.
4. Соблюдение регламента.
5. Социальная активность членов команды.

Оценка производится по трехбалльной системе. По ее результатам подводятся итоги, объявляются победители, отмечаются положительные моменты и неудачи в разрешении ситуации.

**Задание 2.** По предложенным ситуациям выстроить схему делового общения менеджера. В предложенных ситуациях можно воспользоваться любыми вариантами подсказок либо предложить собственный.

Указать к какому типу собеседников относится предложенный в ситуации сотрудник (см. варианты ситуаций)

**Ситуация 1** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

**Ситуация 2** Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя

**Ситуация 3.** При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их не-справедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите

А. Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом.

Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получают премию в следующий раз, если заслужат.

В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

## Тема 7. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

### Задание 1. Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений

№	Типы решение	Сущность	Пример
1	Централизованные		
	Децентрализованный		
2	Групповой		
	Индивидуальный		
3	Система участия		
	Система неучастия		
4	Демократический		
	Совещательный		

**Задание 2.** Принятие решений представляет собой мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению какой-либо проблеме. Процесс принятия решений является итеративной процедурой, каждый цикл которой включает несколько последовательных шагов. До момента реализации решения можно выделить шесть шагов (таблица 1). При

этом никогда не поздно вернуться к предыдущим шагам и улучшить промежуточные и общий результаты. В магазине за последнее время существенно снизилась продажа холодильников. Необходимо принять соответствующее решение на основе изучения возможных причин.

Таблица 1 Процесс принятия решения в целом

Шаг	Суть работы	Подробное содержание работы
Обнаружение и идентификация проблемы (задачи)	Своевременное распознавание угрозы целям	
Классификация проблемы	Содержательное определение проблемы (задачи)	
Наработка и анализ альтернатив	Сбор, регистрация идей, определение содержательных и количественных ограничений	
Выбор лучшей альтернативы	Рациональная оценка альтернатив	
Согласование решения	Устранение противников решения	
Утверждение решения	Придание решению соответствующего правового статуса	

**Задание 3.** Для предотвращения возникающих проблем важна своевременная диагностика. Диагностический процесс можно рассматривать как ряд шагов последовательного обнаружения и устранения неупорядоченности (таблица 2). В торговой организации за прошедший год выявилась большая текучесть кадров. Подробно опишите процесс диагностики проблемы.

Таблица 2 Шаги процесса диагностирования

Шаг	Содержание шага	Подробное описание шага
Начать наблюдения	Выделить симптомы	
Ранжировать симптомы	Получить информацию о важности каждого симптома	
Сформулировать возможные причины отклонений	Дать строгое определение каждому возможному виду неупорядоченности	
Определить, насколько близки наблюдаемые состояния к предполагаемым отклонениям	Определить, насколько существенной является зависимость между $i$ -й переменной и $j$ -м отклонением	
Установить реальные причины отклонений	Для каждого отклонения определить уровень важности каждой переменной с точки зрения её близости к критическому уровню	
Перейти к исправлению системы		

#### **Задание 4. Деловая игра «Мозговой штурм» - способ генерации новых идей**

##### *Цели и задачи деловой игры*

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы,



способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Порядок проведения деловой игры

*1. Постановка проблемы.*

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.

*2. Разминка.*

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

*3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.*

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

*4. Оценка и подбор наилучших идей.*

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

*5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".*

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

"Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.

Следует воздерживаться от перешептываний, переглядывании, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

"Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.

Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".

Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь струировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.

Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.

Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

Помните: оптимизм и уверенность удесятят энергию и психическую энергию человека

За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

заслуживает данная проблема моего внимания?

что дает ее решение?

кому и для чего это нужно?

что произойдет, если ничего не менять?

что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

*Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"*

**Ситуация 1.**

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

**Ситуация 2.**

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

**Ситуация 3.**

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

**Ситуация 4.**

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

**Ситуация 5.**

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

**Задание 5.**

**Деловая игра «Некоторые аспекты практического применения метода сценариев»**

**Ситуация 1.** Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили три варианта развития организации:

- 1) расширить тематику газеты (включить в нее различные информационные материалы, программы передач, гороскопы, прогнозы погоды, кроссворды и т.д.);
- 2) объединиться с конкурирующим изданием, которое практически не печатает рекламных материалов;
- 3) создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

Результаты оценки этих вариантов с точки зрения различных показателей представлены в табл. 1.

Таблица 1

Вариант развития	Показатель							
	$P_{1нec}$	$P_{1нв}$	$P_{1онт}$	$P_{2нec}$	$P_{2нв}$	$P_{2онт}$	$N_{нec}, шт$	$N_{нв}, шт$
1	0,5	0,6	0,9	0,4	0,6	0,7	100 000	150 000
2	0,2	0,3	0,5	0,2	0,3	0,6	50 000	100 000
3	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,9	140 000	160 000
Вариант развития	Показатель							
	$N_{онт}, шт$	$C, руб$	$M_{нec}, мес$	$M_{онт}, мес$	$M_{нв}, мес$	$S, руб$	$Z, руб$	
1	200 000	6	6	18	12	5	128 000	
2	120 000	7	4	12	8	6	96 000	
3	200 000	4	8	20	4	3	150 000	

**Задание к ситуации 1.** Для каждого варианта развития предприятия рассчитайте пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный показатель прибыльности, используя данные табл. 3. Предложите формулу расчета рентабельности исходя из того, что:

Ппес — пессимистический показатель прибыльности;  $P_{1пес}$  — пессимистическая вероятность осуществления данного варианта;  $P_{2пес}$  — пессимистическая вероятность коммерческого успеха;  $N_{пес}$  — пессимистический годовой объем продаж;  $C$  — цена единицы продукции;  $M_{пес}$  — пессимистический период устойчивого сбыта;  $S$  — себестоимость единицы продукции;  $Z$  — затраты, связанные с продвижением товара на рынок;

$P_{нв}$  — наиболее вероятный показатель прибыльности;  $P_{1нв}$  — вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная);  $P_{2нв}$  — вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная);  $N_{опт}$  — наиболее вероятный годовой объем продаж;  $C$  — цена единицы продукции;  $M_{нв}$  — наиболее вероятный период устойчивого сбыта;

$P_{опт}$  — оптимистический показатель прибыльности;  $P_{1опт}$  — оптимистическая вероятность осуществления данного варианта;  $P_{2опт}$  — оптимистическая вероятность коммерческого успеха;  $N_{опт}$  — оптимистический годовой объем продаж;  $C$  — цена единицы продукции;  $M_{опт}$  — оптимистический период устойчивого сбыта.

Какой из вариантов развития организации, по вашему мнению, является наиболее перспективным? Обоснуйте свой ответ.

**Ситуация 2.** Руководитель одного из отделов крупного предприятия по производству мороженого постоянно выражал свое недовольство по поводу текущего состояния организации. Устав от постоянной критики, менеджер предложил руководителю отдела разработать рекомендации по развитию организации с помощью метода сценариев.

Через некоторое время руководитель отдела представил менеджеру результаты своей работы, где выдвинул следующие предложения:

- расширить ассортимент продукции;
- реорганизовать систему поставок;
- изменить организационную структуру предприятия;
- освоить новую технологию производства;
- усилить контроль со стороны руководства.

**Задание к ситуации 2.** На основании имеющейся информации предположите, какие проблемы имели место на предприятии и что послужило причиной недовольства руководителя подразделения.

**Задание 6.** На стиль управления наряду с объективными факторами существенное влияние оказывает ряд субъективных факторов (таблица 1). Покажите, каким образом эти факторы влияют на стиль управления руководителя торговой организации. За счёт каких факторов в первую очередь можно совершенствовать стиль управления и почему?

Таблица 1 Факторы, определяющие стиль управления

Фактор	Каким образом влияет
Характер (темперамент)	
Образование	
Руководящий опыт	
Другие (укажите какие)	

**Задание 7.** Как уже отмечалось, в основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с торговым коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления (таблица 2).

Таблица 2 Сопоставление стилей управления

Параметр взаимодействия	Характер взаимодействия в зависимости от стиля		
	Либеральный	Авторитарный	Демократический
1	2	3	4
Разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчинённым			
Отношение руководителя к мнению членов коллектива			
Контакт руководителя с подчинёнными			
Тон и характер приказов руководителя			
Формы контроля над деятельностью подчинённых			
Эмоциональная удовлетворённость исполнителей трудом			
Участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе			
Взаимоотношения между членами коллектива			
Степень предоставления самостоятельности подчинённым			
Отношение руководителя к новому			
Участие подчинённых в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			
Отношение руководителя к подчинённым и вышестоящим начальникам			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом			

## Тема 8. Управление рабочим временем

**Задание 1 .** В таблице 1 представлен перечень работ, планируемых руководителем в течении рабочего времени. Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 часов.

1 – максимальная приоритетность выполнения работы

3 – минимальная приоритетность выполнения работы.

Таблица 1. Перечень работ, планируемых к выполнению

№ работы	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы (мин)	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта	40	1	Нет

	готовой продукции			
10	Приём сотрудников по личным вопросам	60	1	Нет
11	Изучение нормативных документов	40	1	Нет
12	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	60	1	Нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	Нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	Да
3	Консультация у юриста	45	2	Да
4	Посещение выставочного центра	120	2	Нет
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	Нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	Нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	20	2	Да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	Да
7	Передача документов в архив	15	3	Да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет

*Методические указания к выполнению задания .*

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такие понятия, как «периоды планирования» (день, неделя, месяц, год). Каждый период планирования должен рассматриваться самостоятельно, и это вызывает необходимость иметь отдельный план для каждого из них.

Чтобы правильно выполнить свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего времени представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные правила планирования рабочего времени.

1. Правило основного соотношения (правило 60:40). Рекомендуется составлять план лишь на определённую часть рабочего времени – как показывает опыт, лучше всего на 60%. Это та называемая запланированная активность. Из оставшихся 40% не запланированного рабочего времени:  
20% резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы не включённые в разрабатываемый план (непредвиденная активность);  
20% рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность)
2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.
3. Регулярность и системность планирования.
4. Реалистичность планирования.
5. Письменная форма формируемого плана.
6. Перенос не сделанного. невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли свою актуальность.
7. Установление временных норм и сроков выполнения работ, включённых в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия.
8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включённой в план.
9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение работы, которые делегируются руководителям для исполнения другим сотрудникам.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий.

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.
2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работ
3. Резервирование рабочего времени с учётом соотношения 60:40.
4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.
5. Контроль и перенос не сделанного. Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом выполнения плана позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

### **Задание 2. Практикующее упражнение**

Можно выделить следующие основные правила планирования рабочего времени менеджера:

1. Охватывать планом лишь 70-80% рабочего времени.

2. Осуществлять реалистичное планирование.
3. Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.
4. Отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел.
5. Определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим.
6. В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.
7. Планировать использование также личного времени.
8. Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.
9. Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.
10. Стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант.
11. При планировании учитывать приоритетность, значимость дел для достижения целей.
12. Предусматривать в планах время на повышение квалификации.
13. Согласовать свои планы с коллегами и подчиненными.
14. В план на определенный период включать в первую очередь невыполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.
15. При планировании учитывать изменения работоспособности в течение рабочего дня.
16. Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.
17. Устанавливать точные сроки выполнения дел.
18. Составлению плана работы на определенный период должен предшествовать анализ выполнения плана за аналогичный предшествующий период.
19. Обеспечивать гибкость планов.
20. Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.
21. Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.
22. Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.
23. Все планы составлять в письменной форме.
24. Использовать для планирования времени специальные инструментарии.

### **Задание 3.**

По каждому из приведенных правил:

- дать пояснения;
- привести конкретные примеры, которые имели место или могут возникнуть в практике управленческой деятельности.

### **Задание 4. Практикующее упражнение «Рамочные планы работы»**

Рамочный план — это идеальный план работы и отдыха специалиста или менеджера на определенный период (день, неделю и т. д.). Его составляют с помощью имеющихся организационных принципов и методов. Этот план позволяет приобретать навыки регулярного распределения дел по частям и по дням недели. В него интегрируют также личные дела и цели, касающиеся семьи, занятий спортом, отдыха, общения с друзьями и т. д.



Такой идеальный план на практике трудно достижим. Однако его весьма полезно использовать как телеустановку или ориентир при составлении плана работы на конкретный день (неделю) и при его реализации.

### **Задание 5.**

Вам, как студенту (студентке), следует составить свой рамочный план работы (занятий) на день.

Кроме того, составить рамочный план работы (занятий) на неделю.

Составить рамочный план работы специалиста отдела маркетинга торгового предприятия на день.

Составить также рамочный план его работы на неделю.

### **Задание 6. Практикующее упражнение «Поглотители» времени**

В деятельности каждого менеджера имеются действия, факторы и т. д., которые не дают ему существенных результатов, при этом ведут к неэффективному использованию его рабочего времени. Их называют «поглотителями» времени.

Ниже приведен перечень важнейших «поглотителей» времени менеджера.

Изучите приведенный перечень «поглотителей» времени менеджера.

Дополните данный перечень своими, особыми «поглотителями» времени, если таковые имеются.

Разделите данные «поглотители» времени по значимости для вас на:

- незначительные;
- важные;
- очень важные.

Укажите способы устранения или минимизации влияния каждого из приведенных здесь «поглотителей» вашего времени.

Оформите задание в виде таблицы 1.

*Важнейшие поглотители времени менеджера*

<b>«Поглотители» времени</b>	<b>Значимость «поглотителей»</b>	<b>Способы устранения или минимизации влияния «поглотителей»</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Неудовлетворительное планирование времени Отсутствие приоритетов в делах Попытка слишком много сделать сразу Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения Собственная неорганизованность Чрезмерное чтение Неудовлетворительная система личных записей Телефонные звонки Незапланированные посетители Неспособность сказать "нет" Неполная или запоздалая информация Низкая самодисциплина Неумение довести дело до конца Отвлекающая обстановка Совещания Плохие коммуникации Разговоры на частные темы		

Излишняя коммуникабельность Желание знать все или почти все Длительное ожидание Редкое делегирование Слабый контроль за перепорученным Распорядок дня не увязан с изменениями работоспособности Частое откладывание дел Отсутствие навыков работы с корреспонденцией Личные дела Отсутствие современных средств оргтехники		
--	--	--

**Задание 7** Ответьте на вопросы, найдите верное решение. Затем сравните с предложенными решениями, приведенными ниже, обсудите и сделайте выводы.

1. Ко мне со всего отдела стекаются горы бумаг. Неужели я должен их все читать, чтобы определить, какие из них действительно важны?

2. Я постоянно занят, тем не менее мало что успеваю. Как мне организовать свою работу?

3. В течение месяца я выполняю около 50 видов работ. Как мне определить их приоритетность и соответственно планировать свое рабочее время?

4. Как следует определять приоритетности дел (задач)?

5. На меня возложено много разных обязанностей. Как лучше организовать их выполнение?

6. Объем моей работы постоянно варьируется. Иногда я целыми днями не загружен, а потом обрушивается лавина дел, и я с трудом успеваю их выполнять. Как добиться ритмичности в работе?

7. В моем кабинете не умолкают телефонные звонки, ко мне постоянно заходят сотрудники. В таких условиях очень трудно сосредоточиться на решении важных проблем. Как мне выделить время и для телефонных переговоров, и для общения с сотрудниками, и для выполнения работ творческого характера, требующих определенных условий?

8. Ко мне постоянно заходят подчиненные, чтобы получить одобрение выполненной ими работы. Как мне организовать свой труд, чтобы успевать выполнять все возложенные на меня обязанности?

9. Как мне убедить своих сотрудников в том, что мое рабочее время представляет большую ценность и его нельзя тратить впустую?

10. Я много работаю, стараюсь рационально расходовать свое время. Поэтому использую телефонную связь, таким образом, экономлю свое время?

11. Мои коллеги любят заходить ко мне и поболтать. Как мне ограничить такие "посиделки"?

12. Как мне определить свою занятость действительно важными делами?

13. Говорят, что самое продуктивное время для творческой работы — утреннее, а время после обеда лучше использовать для рутинной работы. Так ли это?

14. Я весьма работоспособен и совестлив, но иногда не могу себя заставить что-либо делать. Как заставить себя в такие периоды работать?

15. Мой секретарь следит за расписанием моего рабочего дня. Нужно ли мне тоже вести ежедневник?

16. Я имею очень много обязанностей. Как решить, какие из них должен выполнить раньше, а какие — позже?

17. Я разделил свой рабочий день на периоды по 30 мин, чтобы всегда знать происходящее в тот или иной отрезок времени. Правильно ли я сделал, используя такую систему планирования времени?

18. Что представляет собой ежедневник с системой таймирования и как он может помочь?

19. В моем кабинете постоянный беспорядок, хотя я знаю, где что лежит. Нужно ли мне избавиться от этого недостатка? Если да, то каким образом?

20. Я считаю, что тишина лишь способствует продуктивной работе. Однако мои сотрудники, работающие в общей комнате, жалуются на тишину, говорят, что от этого страдает их работа. Возможно, они не правы? Что мне как менеджеру делать в такой ситуации?

21. У меня очень много дел. Как бы передать часть их сотрудникам, оставив за собой контроль?

22. Меня раздражает, когда на мои звонки отвечают, что мне перезвонят. После таких ответов я боюсь уходить из кабинета, так как мне должны перезвонить. А некоторые так и не звонят. Плохо также, когда того, кто нужен, нет на месте. Что делать?

## Тема 9. Основы стратегического управления

**Задание 1.** Найдите один наиболее верный ответ.

1. *Микросреда предприятия обусловлена:*

- деятельностью высшего руководства фирмы и службы управления маркетингом; состоянием контролируемых факторов и деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов и контактных аудиторий;

- состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды;

- деятельностью высшего руководства предприятия и службы управления маркетингом, а также состоянием неконтролируемых факторов.

2. *Макросреда предприятия обусловлена:*

- состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды;

- деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов и контактных аудиторий;

- существующим законодательством;

- деятельностью государственных органов управления.

3. *Используя SWOT-анализ, предприятие:*

- выявляет целевые рынки;

- определяет эффективность предпринимательской деятельности;

- проводит исследование внутренней и внешней среды маркетинга;

- определяет эффективность реализации маркетинга.

**Задание 2**

1. Проведите стратегический SWOT- анализ для любой конкретной организации по выбору студента).

2. Используя правила и этапы проведения SWOT- анализа заполните трафарет (табл. 1). В каждой квадранте (S,W,O,T) должно быть минимум 10 позиций. Сделайте соответствующие выводы, используя табл. 2.

Таблица 1.

**SWOT-анализ как первичный стратегический анализ**

\_\_\_\_\_наименование организации  
на период k-летней общей стратегии

Возможности		O	Сильные стороны		S
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
n <sub>1</sub>			n <sub>2</sub>		
Угрозы		T	Слабые стороны		W
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
m <sub>1</sub>			m <sub>2</sub>		

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА**
**КОМПАНИЯ**

Таблица 2.

**Swot-анализ**

	<b>Opportunities</b> <b>Возможности</b>	<i>Threats</i> <b>Угрозы</b>
<i>Strengths</i> <b>Сильные стороны</b>	<b><u>Силы и Возможности</u></b> (Объекты приоритетного развития) Следует разработать стратегию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появляются во внешней среде.	<b><u>Силы и угрозы</u></b> (Объекты неопределенности) Стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.
<i>Weaknesses</i> <b>Слабые стороны</b>	<b><u>Слабости и Возможности</u></b> (Объекты реформирования) Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.	<b><u>Слабости и угрозы</u></b> (Объекты реформирования) Выработка стратегии: избавиться от слабостей и попытаться предотвратить нарастающую угрозу.

**Задание 3**

1. Проведите стратегический PEST - анализ для конкретного предприятия, с учетом специфики его деятельности. В каждой квадранте (P,E,S,T) должно быть минимум 10 позиций. В качестве примера используйте табл. 3
2. Сделайте соответствующие выводы.

**Таблица 3****Pest-анализ**

*тенденций, имеющих существенное значение для корпоративной стратегии* \_\_\_\_\_ (наименование организации)  
на перспективу до \_\_\_\_\_ г.

<b>P</b>	<b>Политика</b>	<b>E</b>	<b>Экономика</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Выборы Президента РБ	1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад), в т.ч. динамика ВВП по годам стратегической перспективы
2	Выборы Национального собрания РБ	2	Уровень инфляции
3	Изменение законодательства РБ	3	Динамика курса белорусского рубля к доллару США
4	Отношения организации с Правительством и республиканской властью в целом	4	Динамика ставки рефинансирования НБ РБ
5	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности	5	Инвестиционная активность
6	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	6	Динамика занятости населения
...		7	Платежеспособный спрос населения
		8	Платежеспособный спрос главных потребителей продукта
		9	Основные внешние издержки орг-ции, в том числе
		9.1.	затраты на энергоносители
		9.2.	затраты на транспортировку
		9.3.	затраты на сырье и комплектующие
		9.4.	коммуникационные издержки
		9.5.	прочие затраты
		...	
<i>n<sub>1</sub></i>		<i>n<sub>2</sub></i>	
<b>S</b>	<b>Социум</b>	<b>T</b>	<b>Технология</b>
1	Изменения в базовых ценностях	1	Государственная технологическая политика
2	Изменения в уровне и стиле жизни	2	Значимые тенденции в области НИОКР
3	Экологический фактор	3	Новые патенты
4	Здоровый образ жизни	4	Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий

5	Отношение к работе и отдыху	5	Новые продукты
6	Отношение к образованию	6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
7	Демографические изменения	7	Развитие Интернета
8	Изменение структуры доходов	8	Появление новых рекламоносителей
9	Изменение структуры расходов	9	Появление новых технологий производства и быстрая адаптация рынком
10	Изменения основных потребительских предпочтений на продукт	...	
1	Принятие нового Трудового кодекса		
1	Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей		
13	Нехватка квалифицированных кадров		
...		...	
p <sub>1</sub>		p <sub>2</sub>	

#### Задание 4

1. Проведите стратегический SNW - анализ для конкретного предприятия, с учетом специфики его деятельности. В качестве примера используйте табл. 4. В каждой строке трафарета нужно поставить только один крестик, или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W. В трафарете все позиции должны быть заполнены по материалам вашей организации.
2. Сделайте соответствующие выводы.

#### Таблица 4

#### Стратегический SNW- анализ внутренней среды.

\_\_\_\_\_ (наименование организации) на период  
t- летней общей стратегии

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S сильная	N нейтральная	W слабая
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.	Общая (корпоративная) стратегия			
2.	Бизнес- стратегии (в целом). в том числе:			
	бизнес №1			
	бизнес №2			
	.....			
	бизнес №m			
3	Оргструктура			
4.	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1.	финансы как состояние текущего баланса			

4.2.	финансы как уровень бухучета			
4.3.	финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.4.	финансы как уровень финансового менеджмента			
5.	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
	продукт №1			
	продукт №2			
	продукт №n			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу			
	бизнес №1			
	бизнес №2			
	.....			
	бизнес №m			
7	Информационная технология			
8.	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
9.	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
9.1.	способность к лидерству первого лица организации			
9.2.	способность к лидерству всего персонала			
10.	Уровень производства (в целом), в том числе:			
10.1	качество материальной базы			
10.2	как качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
10.3	как качество рабочих (основное производство)			
11	Уровень маркетинга			
12	Качество торговой марки			
13	Качество менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
14	Качество персонала (в целом)			
15	Репутация на рынке			
16	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
16.1	с Национальным правительством			
16.2	с органами местного самоуправления			
16.2	с системой налогового контроля			

	.....			
17	Инновации как исследования и разработки			
18	Послепродажное обслуживание			
	Другие дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

**Задание 5.** Назовите известные вам типы стратегий. Покажите, в чём их различия, когда они могут использоваться? Заполните таблицу.

Таблица 5 Возможные стратегии развития торговой организации

Тип стратегии	Идея стратегии	Условия использования

### Задание 6.

1. Самостоятельно определите объект исследования, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию.

2. Постройте стратегическую пирамиду для выбранного предприятия, определите ответственных лиц за разработку и реализацию каждого типа стратегии.

3. Разработайте корпоративную стратегию для выбранного предприятия, учитывая основные элементы, которые формируют стратегию диверсифицированной (узкопрофильной) компании.

4. Сделайте соответствующие выводы.

## Тема 10. Роль, объекты и принципы операционного управления

**Задание 1** Проиллюстрируйте классификацию бизнес-процессов на примере компании ООО «Конфетка» (название условное). Компания занимается производством шоколадных конфет. Она продает свою продукцию оптовикам, а так же реализует ее через сеть фирменных магазинов. Кроме того, ООО «Конфетка» закупает карамельные конфеты других производителей и тоже продает их через сеть своих магазинов.

В большинстве случаев бизнес-процессы развития компании реализуются как проекты: они выполняются единожды и имеют уникальный результат. В компании ООО «Конфетка» внедряется новая технология покрытия конфет шоколадом. На данный момент это и есть бизнес-процесс развития компании

Ответ занесите в таблицу

Основные бизнес-процессы ООО «Конфетка»	Вспомогательные бизнес-процессы ООО «Конфетка»:	Управленческие бизнес-процессы ООО «Конфетка»:



*Бизнес процессы:*

- закупка сырья для шоколадных конфет;
- закупка карамельных конфет;
- производство шоколадных конфет;
- продажа шоколадных конфет оптовым покупателям;
- отгрузка или доставка шоколадных конфет оптовым покупателям;
- доставка шоколадных и карамельных конфет в магазины;
- отпуск шоколадных и карамельных конфет в магазинах.
- складирование сырья и продукции;
- приемка и раскладка продукции в магазинах;
- реклама продукции и сети магазинов;
- ценообразование и бухгалтерский учет;
- анализ рынка, анализ продаж;
- информационное обеспечение;
- технологическое обеспечение производства;
- обслуживание производственного оборудования;
- административно-хозяйственное обеспечение.
- управление запасами сырья и продукции;
- управление транспортом;
- управление финансами;
- управление человеческими ресурсами;
- оперативное управление компанией;
- стратегическое управление компанией.

## Тема 11. Операционный маркетинг

**Задание 1.** На выбор стратегии развития организаций торговли в значительной степени оказывает влияние сочетание двух факторов: товар (новый или известный) и рынок (новый или освоенный). В зависимости от сочетания этих двух факторов обоснуйте выбор стратегии развития, на которую может ориентироваться организация оптовой торговли. Заполните таблицу 1.

**Таблица 1** Возможные стратегии развития организации оптовой торговли

Рынок	Освоенный	Товар	
		известный	новый
		1	2
Новый	3	4	

Какие действия она должна предпринять для реализации избранной стратегии? Заполните таблицу 2.

**Таблица 2**

Номер стратегии	Сочетание «рынок-товар»	Действия по реализации стратегии
1	Освоенный рынок, известный товар	
2	Освоенный рынок, новый товар	
3	Новый рынок, известный товар	
4	Новый рынок, новый товар	

**Задание 3.** До недавнего времени ОАО «Мелхим», производящее краски, ориентировалось только на профессиональный рынок, продавая краску в 5-литровых емкостях. Но теперь принимается стратегическое решение выпускать продукцию и для потребительского рынка, продавая краску в литровых емкостях и под другой торговой маркой с целью обеспечить дальнейший рост.

1) Определите по матрице Ансоффа названия прежней и новой стратегии ОАО «Мелхим».

2) Предложите стратегические решения относительно нового направления (товар – рынок) деятельности ОАО «Мелхим».

3) Подготовьте письменный отчет о выполнении задания.

**Задание 4.** Предприятие ООО «Старт» производит медицинские тонометры и реализует их на рынке, где оно действует уже несколько лет, ежегодно на сумму 100 тыс. руб. При этом затраты, связанные с реализацией, составляют 1000 руб. На рынке в последнее время значительно обострилась конкурентная ситуация и дальнейший рост объемов продаж продукции предприятия существенно сокращается. Рассматриваются три возможности выхода из создавшегося положения.

1) Существенно модифицировать товар и остаться на старом рынке. В этом случае затраты (включая стимулирование и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на сумму 180 тыс. руб. составит 30 %. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 70%.

2) Товар оставить без изменений и выйти с ним на новый рынок, где конкурентная ситуация более благоприятная, но спрос только начинает формироваться. В этом случае затраты (включая формирование новой дистрибьюторской сети, рекламу и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 4 раза, а вероятность желаемой реализации на сумму 180 тыс. руб. составит 60%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 40%.

3) Приобрести лицензию зарубежной фирмы и организовать выпуск новой продукции – вибромассажеров и обеспечить их реализацию на старом рынке. В этом случае затраты увеличатся в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на сумму 360 тыс. рублей составит 70%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 40 %.

Определите:

а) Как называются предлагаемые варианты стратегий?

б) Обоснуйте выбор стратегии, используя коэффициент «затраты /продажи».

**Задание 5.** Используя матрицу БКГ, сформируйте товарную стратегию известной вам фирмы.

## Тема 12. Основы организации производства

**Задание 1** Определить длительности технологического цикла при последовательной обработке деталей, определить преимущества, недостатки и область применения данного способа

Исходные данные :

$n = 3$  детали     $m = 4$  операции

$t_1 = 10$  мин.     $t_2 = 40$  мин.     $t_3 = 20$  мин.     $t_4 = 10$  мин.

При параллельном движении передача предметов труда (деталей) на последующую операцию осуществляется поштучно, либо транспортной партией сразу после обработки на предыдущей операции. Как видно из графика (рис. 2.4.), в общем случае при переводе деталей с операции на операцию поштучно длительность операционного цикла равна:

$$T_{ц(пар)} = P \sum_{i=1}^m t_i / C_i + (n-p)t_{max} / C_{max},$$

где:

$P$ - величина транспортной партии (или поштучно), шт;

$t_{max}$  – время выполнения наиболее продолжительной операции, мин.;

$C_{max}$  – число рабочих мест на наиболее продолжительной операции.

**Задание 2** Определить длительности технологического цикла, определить преимущества, недостатки и область применения данного способа

$P = 1$ ;  $C_{max} = 1$ ;

$t_{max} = 40$  мин.

$n = 3$  детали     $m = 4$  операции

$t_1 = 10$  мин.  $t_2 = 40$  мин.  $t_3 = 20$  мин.  $t_4 = 10$  мин.

При параллельно-последовательном виде движения детали передаются на последующую операцию по мере их обработки на предыдущей – поштучно или транспортной партией, при этом время выполнения смежных операций частично совмещаются таким образом, что партия деталей обрабатывается на каждой операции без перерывов.

$$T_{ц(n-n)} = T_{ц(послед)} - \sum_{i=1}^{m-1} \tau_i,$$

где:

$\tau_i$  - частичное перекрытие времени выполнения каждой пары смежных

операций, мин.

$$\tau_i = t_{\min}(n-p),$$

где:

$t_{\min}$  продолжительность менее длительной операции из рассматриваемой пары смежных операций.

**Задание 3** Определить длительности технологического цикла, определить преимущества, недостатки и область применения данного способа

$n = 3$  детали

$m = 4$  операции

$t_1 = 10$  мин.  $t_2 = 40$  мин.  $t_3 = 20$  мин.  $t_4 = 10$  мин.

**Задание 4** Определить величину производственной мощности на конец планируемого года, среднегодовое поступление и выбытие и среднегодовую производственную мощность предприятия по следующим данным:

Показатели	Значение
1. Производственная мощность на начало года, тыс. ден. ед.	1040
2. Ввод в действие производственных мощностей в течение года за счет:	
а) организационно-технических мероприятий (март)	40
б) изменения номенклатуры выпускаемой продукции (1 июля)	30
в) расширение и реконструкции действующих цехов (апрель)	50
3. Выбытие производственных мощностей (январь), тыс. ден. ед.	24

### Тема 13. Проектирование бизнес-процессов

**Задание 1** Большинство консалтинговых компаний в проектах по оптимизации деятельности организаций в общем случае применяют типовую методологию описания бизнес-процессов. Изучите пример типовой модели описания бизнес-процессов (рис 1-2). Эта методология использует два типа бизнес-моделей.

1 Какая из методологий применяется для описания бизнес-процессов верхнего уровня, а какая для описания процессов нижнего уровня.

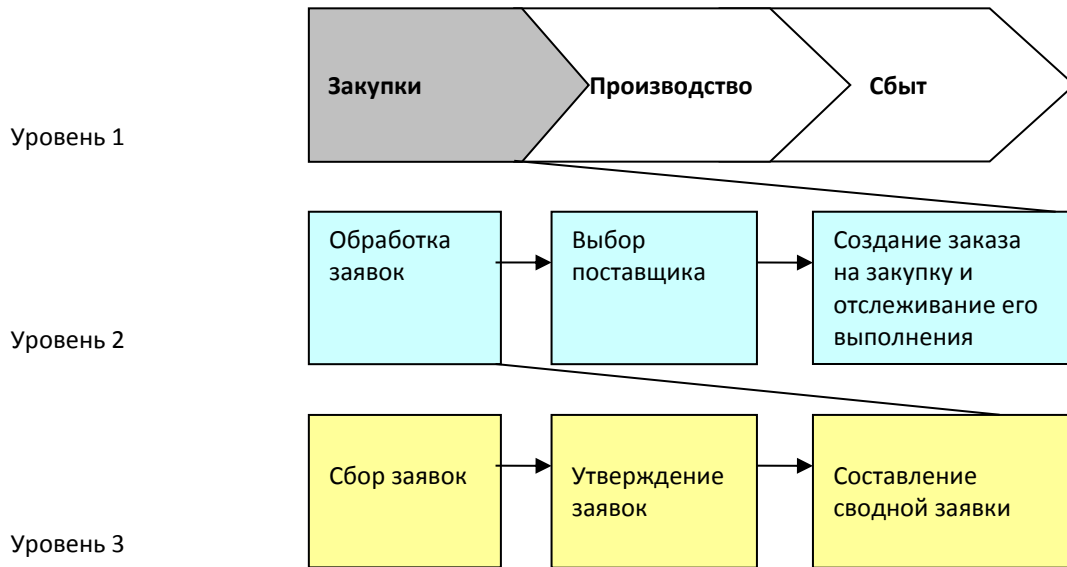


Рис. 1 Пример типового описания бизнес-процессов \_\_\_\_\_ уровня в DFD

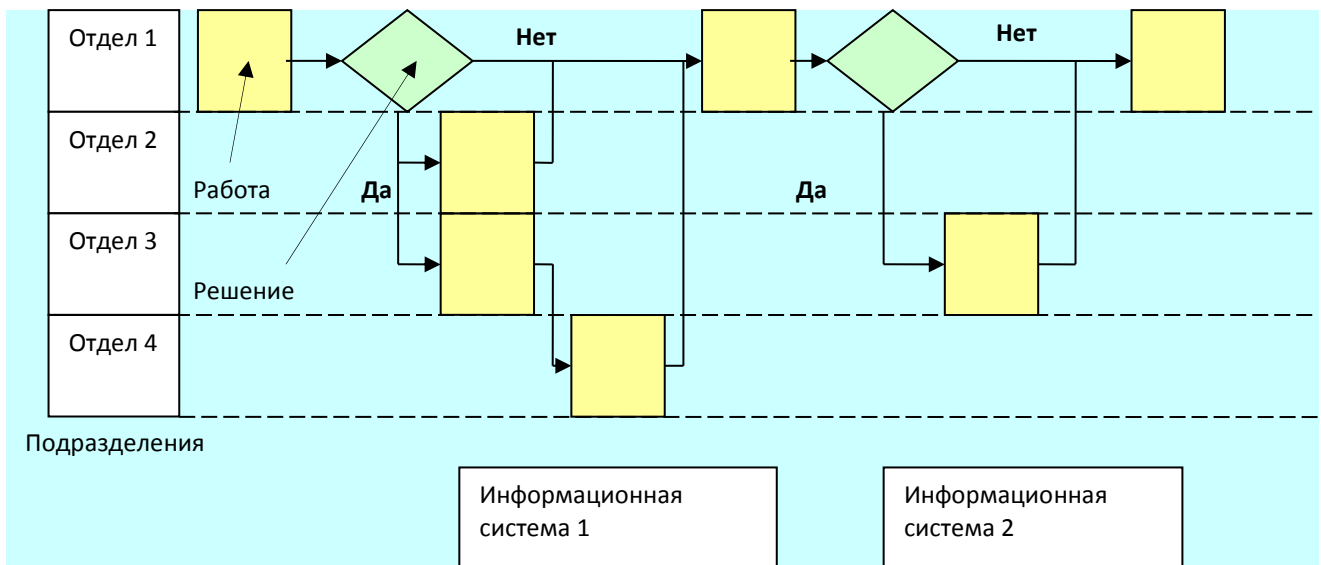


Рис. 2 Типовая модель описания бизнес-процессов \_\_\_\_\_ уровня в WFD

3. Опишите особенности использования методологии ORACLE, методологии ARIS (Architecture of Integrated Information Systems – проектирование интегрированных информационных систем) и системы ReTrink.

## Тема 14. Совершенствование бизнес-процессов

**Задание 1** Выделяют два концептуальных подхода к совершенствованию бизнес-процессов: а) *процедурный* и б) *преобразовательный*.

Оба подхода базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами: описание границ процессов, описание самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложения по совершенствованию. Они направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, недостающей информации, возможностей автоматизации и управление качеством.

Имея много общего, эти подходы имеют существенные различия. Охарактеризуйте, представленные на рис.1-2 циклы. Какой цикл рекомендуется использовать в первую очередь для стабилизации уровня выполнения процесса.

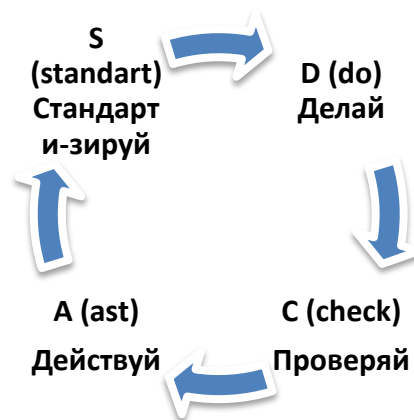


Рис. 1. Поддерживающий цикл SDCA

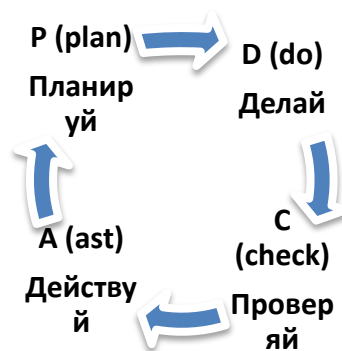


Рис. 2. Цикл совершенствования Шухарта – Деминга PDCA

**Задание 2** Выделяют пять основных методов используемых при совершенствовании бизнес-процессов. Охарактеризуйте каждый из них.

**Задание 3** Концепция TQM предусматривает всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней и рациональном использовании технических возможностей и материальных ресурсов по направлениям, например:

- маркетинг;
- разработка новых продуктов и организация их производства;
- закупки;
- основное и вспомогательные производства;
- сбыт;
- сервисное обслуживание;
- информационное обеспечение процессов.

Изучите взаимосвязь составляющих TQM.



Рис. 3 Взаимосвязь составляющих TQM

Впишите основные элементы, содействующие внедрению системы управления качеством на рис. 4.

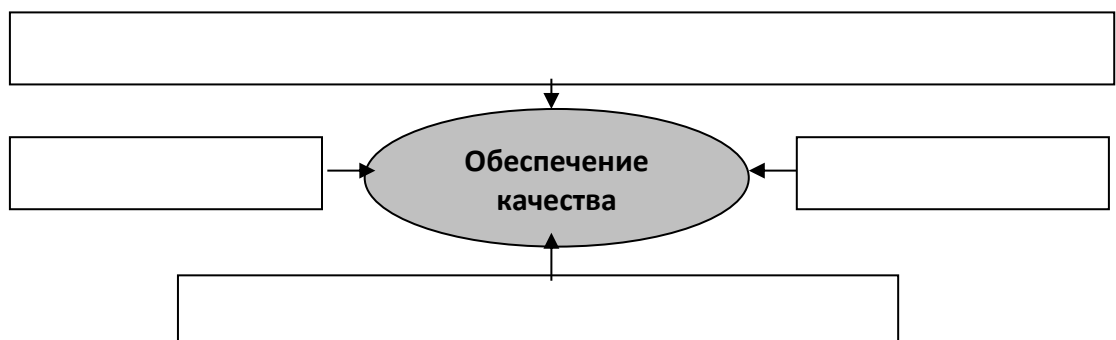


Рис. 4. Основные элементы, способствующие внедрению системы TQM

Опишите представленную на рисунке 5 модель постоянных улучшений системы менеджмента

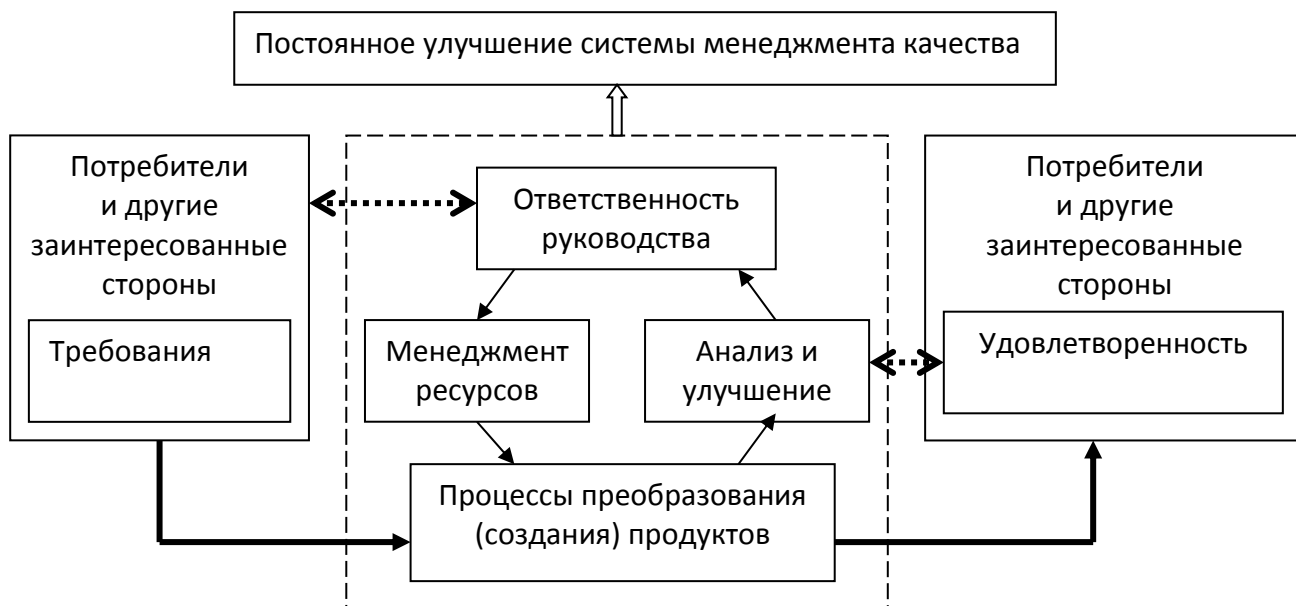


Рис. 5 Модель постоянных улучшений системы менеджмента качества

## Тема 15. Управление человеческими ресурсами

**Задание 1** Изучите типологию методов управления персоналом в организации, а также общие принципы, влияющие на процесс управления персоналом.

Постановка задачи: изучите описанные ниже ситуации; выберите, обоснуйте или предложите свой вариант поведения в этой ситуации; определите с каким методом соотносится выбранное Вами решение.

*Описание ситуаций:*

А) Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Варианты поведения:

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время;

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.



Б) Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Варианты поведения:

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

В) В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Варианты поведения:

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Г) Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:00 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, а сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Варианты поведения:

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу;

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Д) Описание ситуации

Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Варианты поведения:

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вы зовите врача».

Е) Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Варианты поведения:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ж) Вы — начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Варианты поведения:

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом — ведь это их работа;
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро)

З) Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела),

которые о чем-то оживленно бесе дуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Варианты поведения:

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

**Задание 2** Изучите описанную ниже ситуацию и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании: 1) в области отбора персонала; 2) в сфере обучения и продвижения персонала; 3) в области стимулирования труда. Определите, к какому типу кадровой политике можно отнести кадровую политику, рассматриваемой организации.

Описание ситуации:

Международная корпорация «Знание» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания упаковочной бумаги, «Знание» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 25 млрд. руб. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 100 тыс. человек. Холдинг «Знание» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинга «Знание» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы холдинг «Знание» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии

решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Знание» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

**Задание 3.** Вы специалист по управлению, член команды по организации и проведению кадрового аудита в одной из организаций потребительской кооперации, а именно, на небольшом консервном заводе, занимающемся переработкой овощей и фруктов.

На предприятии работает 80 человек из них 25- управленцы и специалисты, остальные – рабочие.

В последние годы предприятие стало терять конкурентоспособность из-за недостаточного качества выпускаемой продукции и не возможности ее реализации на насыщенном подобными товарами рынке.

Руководство предприятия приняло решение о широкомасштабном внутреннем исследовании с целью выявления причин такой ситуации и пригласило специалистов для проверки разных направлений деятельности предприятия, в том числе и по управлению персоналом.

Задание:

1. Определите направление Вашей работы и последовательность Ваших действий.

2. По каждому направлению сформулируйте по 3 вопроса на которые хотели бы получить ответы в ходе обследования. Ответ можно оформить в таблице.

**Задание 4 .** Приведите аргументы против того, чтобы потребности в работниках покрывать за счет:

- сверхурочной работы;
- использования услуг трудовых агентств;
- использования временных работников.

**Задание 5.** Выполните сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии известной вам организации. Ответ оформите в таблицу

Таблица 1 . Сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии по управлению персоналом

Параметры стратегии	Политика управления персоналом в корпорации	
	Кадровая стратегия	Корпоративная стратегия
Общие принципы		
Временной горизонт		
Объекты управления		
Планирование трудовых ресурсов, структуры и штата, создание резерва		
Поиск, наем и увольнение персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Планирование карьеры и продвижение персонала		
Обучение и развитие персонала		
Нормирование и оптимизация труда		
Мотивация и оплата труда		
Оценка персонала		
Политика поощрения		
Управление талантами		

Управление знаниями и инновациями		
Управление изменениями		

**Задание 6.** Проанализировать приведенный ниже перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую их указанных должностей и профессий; разбить приведенный перечень качеств на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий:

- а) «абсолютно неприемлемые качества»,
  - б) «качества нежелательные»,
  - в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы»;
- Обсудить результаты работы с остальными студентами.

Описание ситуации:

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

1. Жалкий внешний вид;
2. Манеры всезнайки;
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме;
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач;
5. Недостаток искренности;
6. Отсутствие интереса и энтузиазма;
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени;
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате;
9. Низкие оценки во время учебы;
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро;
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы;
12. Недостаток такта;
13. Недостаточная зрелость;
14. Недостаточная вежливость;
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях;
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе;
17. Выраженное нежелание учиться;
18. недостаточная живость;
19. нежелание смотреть в глаза интервьюеру;
20. вялое, «рыбье» рукопожатие;
21. нерешительность;
22. пассивный отдых;
23. неудачная семейная жизнь;
24. трения с родителями;
25. неряшливость;
26. отсутствие целеустремленности (просто ищет место);
27. желание получить работу на короткое время;
28. недостаток чувства юмора;
29. мало знаний по специальности;
30. несамостоятельность (родители принимают за него решение);
31. отсутствие интереса к организации или отрасли;

32. подчеркивание «престижных» знакомств;
33. нежелание работать там, где потребуется;
34. цинизм;
35. низкий моральный уровень;
36. лень;
37. нетерпимость при сильно развитых предубеждениях;
38. узость интересов;
39. неумение ценить время (много времени проводит за телевизором);
40. плохое ведение собственных финансовых дел;
41. отсутствие интереса к общественной деятельности;
42. неспособность воспринимать критику;
43. отсутствие понимания ценности опыта;
44. радикальность идей;
45. опоздание на собеседование без уважительной причины;
46. отсутствие сведений об организации;
47. невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время);
48. не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование;
49. сильно давящий тон;
50. неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий а) продавец среднего по размерам магазина продуктов; б) сотрудник отдела писем государственного учреждения; в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобилей; г) менеджер по подбору персонала в строительную компанию; д) водитель грузового автомобиля; е) сотрудник аналитического отдела рекламной компании; ж) библиотекарь; з) страховой агент; и) бухгалтер

## **Тема 16. Деловая и организационная культура**

**Задани1.** В практике бизнеса существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте их.

1. Вы – главный менеджер на крупном предприятии по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями? Каким будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

3. Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море отдыхать противопоказано. Как Вы поступите?

4. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримете? Почему?

5. Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись? Почему?

## Тема 17. Информационное обеспечение управления

**Задание 1.** В таблице 1 приведены требования, предъявляемые к информации. Поясните, что означают эти требования, и каким образом их обеспечить.

Таблица 1 Требования к информации

Требования к информации	Что означает требование	Способ обеспечения требования
Своевременность		
Достоверность		
Достаточность		
Надёжность		
Комплексность		
Адресность		
Правовая корректность		
Множественность использования		
Возможность кодирования		
Высокая скорость сбора, обработки и передачи		

**Задание 2.** Качество управления во многом зависит от эффективности информационного обеспечения руководителя. Что, по вашему мнению,



должно в обязательном порядке входить в состав информационного обеспечения руководителя торговой организации и для каких целей может быть использована конкретная информация (таблица 2)?

Таблица 2 Состав информационного обеспечения руководителя торговой организации

Подсистема информационного обеспечения	Состав информации	Цель использования информации
Информация о конъюнктуре рынка		
Информация о товарах		
Информация о поставщиках		
Информация о покупателях		
Информация о конкурентах		
Информация о действующих нормативно-правовых актах		
Информация о финансовой устойчивости организации		

**Задание 3.** В процессе передачи информации могут возникать различные помехи (шумы). Какие вы можете назвать способы предотвращения и устранения возникших помех (таблица 3)?

Таблица 3 Устранение и предотвращение помех при коммуникациях

Вид помехи	Способ предотвращения	Способ устранения
Синтаксические, т.е. ошибки в передаваемых знаках, при письме и звуковом восприятии		
Семантические, связанные с неправильной интерпретацией полученной информации		
Прагматические, когда достоверная информация не соответствует определённому уровню управления		

**Задание 4.** Как известно, деловые переговоры выполняют различные функции (таблица 4). Поясните их содержание.

Таблица 4 Функции деловых переговоров

Функция	Содержание функции
Информационная	
Коммуникационная	
Регулирующая	
Контрольная	
Координирующая	

**Задание 5.** Существует целый ряд тактических приёмов ведения переговоров, основные из которых приведены в таблице 5. Поясните суть этих приёмов.

Таблица 5 Тактические приёмы ведения переговоров

Приём	Суть приёма	Достоинство	Недостаток
Уход			
Выжидание			
Выражение согласия			
Салями			
Пакетирование			
Выдвижение требований в последнюю минуту			
Постепенное повышение сложности			
Разделение проблемы на отдельные составляющие			

Блоковая тактика			
Расстановка ложных акцентов в собственной позиции			

**Задание 6.** Наряду с тактическими приёмами проведения переговоров необходимо владеть и техникой опровержения (нейтрализации) позиции стороны, участвующей в переговорах. Наиболее часто встречающиеся приёмы опровержения представлены в таблице 6. Поясните их суть.

Таблица 6 Приёмы нейтрализации позиции оппонента

Приём	Суть приёма	Достоинство	Недостаток
Ссылка на авторитеты			
Сжатие нескольких замечаний			
Одобрение плюс уничтожение			
Перефразирование			
Условное согласие			
Эластичная оборона			
Принятие предпосылки			
Сравнение			
Метод опроса			
Защитная мера			
Предупреждение			
Доказательство бессмысленности			
Отсрочка			

**Задание 7.** Существует ряд приёмов, при помощи которых можно более эффективно доказать свою точку зрения (таблица 7).

Таблица 7 Риторические приёмы аргументации

Приём	Суть приёма	Достоинство	Недостаток
Фундаментальный			
Противоречия			
Извлечения выводов			
Сравнения			
Да – но			
Кусков			
Бумеранга			
Игнорирования			
Потенцирования			
Выведения из терпения			
Опроса			
Видимой поддержки			

Поясните суть этих приёмов и раскройте их достоинства и недостатки. В каких случаях следует использовать рассмотренные приёмы?

## Тема 18. Управление инновациями

### Вопросы для обсуждения

1. Нововведения и инновации, понятия и сущность.
2. Раскройте содержание понятия “Инновационный менеджмент”.

Приведите примеры.

3. Перечислите основные функции менеджера по инновациям.
4. Какие типы инноваций Вы знаете?

5. Почему и как часто необходимо проведение инновационных мероприятий в организациях ( на фирмах)?

6. Какие научно-исследовательские фирмы (малые, крупные, средние ) играют существенную роль в развитии НТП и почему?

7. Назовите и дайте определение основным понятиям инновационного менеджмента.

8. Рынок инноваций и формы участия в нем.

9. Рынок инвестиций и формы участия в нем. Дайте их характеристику.

10. Рынок чистой конкуренции и его особенности.

11. Какие виды научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ Вы знаете. Дайте их характеристику.

12. Дайте характеристику понятия “Инновационный процесс” и основных субъектов, участвующих в нем.

**Задание 1** Одним из основных направлений работы по формированию структуры системы подготовки производства является определение состава подразделений, которые должны функционировать на предприятии в период разработки и освоения новой продукции.

Структура, являясь формой системы, определяется ее содержанием, т.е. процессами, протекающими в системе. Отсюда следует, что разработка структуры органов подготовки производства должна базироваться на исследовании процессов создания и освоения новой продукции. Основным классификационным группам процессов создания новой продукции должны соответствовать структурные подразделения, в которых и будут осуществляться эти процессы. Занесите их в соответствующую строку (табл.1).

Таблица 1 Основные группы процессов подготовки производства и соответствующие им структурные единицы

Процессы подготовки производства	Структурные единицы подразделения
Исследовательские	
Инженерные	
Производственные	
Обеспечивающие	
Обслуживающие	
Управленческие	

1. Отдел изучения потребностей, научно-исследовательские тематические отделы, отдел (бюро) технико-экономических исследований, отдел внедрения результатов ПИР

2. Конструкторские тематические отделы, технологическая служба, отдел стандартизации и нормализации, центральная заводская лаборатория, отдел организации производства, труда и управления

3. Макетные мастерские, экспериментальное производство, цехи мелких серий, производственные цехи

4. Служба научно-технической информации, отдел кадров и подготовки кадров, отдел материально-технического снабжения, инструментальное хозяйство, отделы главного механика и энергетика, отдел и цех нестандартного оборудования, служба управления качеством

5. Бюро технической документации, складское хозяйство, транспортное хозяйство

6. Вычислительный центр, отдел управления разработками и подготовкой производства, планово-экономический производственный отделы, отдел труда и заработной платы, бюро по рационализации

## Тема 19. Управление рисками

### Задание 1

1. Проанализировать систему информационной безопасности конкретного предприятия (рассмотреть имеющиеся средства и методы защиты информации).

2. Произвести оценку рисков существующей системы безопасности, результаты свести в таблицу 1.

Таблица 1 – Оценка рисков существующей системы безопасности предприятия

Наименование угрозы	Вероятность наступления	Ущерб от реализации	Риск
Стихийные бедствия, аварии, пожары и пр.	3	3	9
Непреднамеренные ошибки пользователей	2	2	4
Перебои электропитания	1	2	2
Вредоносное программное обеспечение	2	3	6
Халатность пользователей	3	2	6
Другое			
Сумма рисков:			27

Проставить в таблице коэффициент вероятности наступления и коэффициент ущерба от реализации угрозы по 3х бальной шкале. Произведение этих составляющих позволят определить риск. Рассчитать общую сумму рисков. На основе полученных данных выделить три типа риска: низкий (1,2), средний (3,4), высокий (6,9). Построить диаграмму оценки рисков по категориям. Сделать выводы.

3. Предложить средства улучшения системы информационной безопасности предприятия, охарактеризовать каждое из них. Провести сравнительный анализ этих средств с их аналогами (допускается использование данных социологических опросов; характеристики технических средств должны соответствовать реальным).

4. Провести оценку рисков разработанной системы безопасности и свести данные в таблицу 2 – Оценка рисков разработанной системы безопасности, аналогичную таблице 1. Построить диаграмму количества рисков после принятия разработанной политики безопасности. Сделать выводы.

5. Сделать общий вывод (можно ли считать разработанную систему безопасности эффективной, ответ аргументировать).

## Тема 20. Эффективность управления

**Задание 1.** Проанализируйте влияние автоматизации на эффективность управленческого процесса на примере известной Вам организации (рис.1).

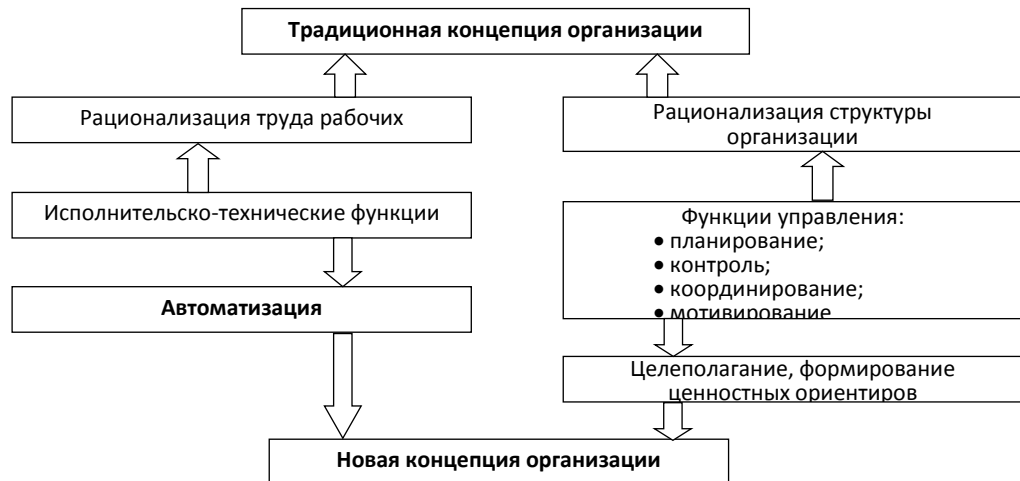


Рисунок 1 – Влияние автоматизации на формирование новой концепции организации

**Задание 2.** На машиностроительном заводе проведен комплекс мероприятий по оздоровлению работающих сотрудников, что дало возможность сократить потери рабочего времени по болезни, а это отразилось на результатах произведенной деятельности.

Выполните следующее:

1. Определите экономическую эффективность мероприятий по внедрению комплекса оздоровления по данным, представленным в таблице 2. Итоговые данные оформите в виде таблицы 11.

2. Разработайте мероприятие по оздоровлению персонала (составьте план действий по его проведению на предприятии).

Таблица 1 – Итоговый расчет мероприятий по оздоровлению персонала

Наименование	Количество
1. Потери рабочего времени в течение года по временной	

нетрудоспособности, вызванные неблагоприятными условиями труда: до внедрения мероприятий ( $P_{ув}$ ), дней	
после внедрения мероприятий ( $P_{нев}$ ), дней	
2. Выплаты пособий по временной нетрудоспособности ( $B_n$ ), денеж. ед.	
3. Выплаты, вызванные производственными травмами, профзаболеваниями ( $B_m$ ), денеж. ед.	
4. Выплаты пенсий по инвалидности ( $B_n$ ), денеж. ед.	
5. Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов ( $Z_o$ ), денеж. ед.	
6. Затраты на санаторно-курортное лечение ( $Z_k$ ), денеж. ед.	
7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего ( $C_p$ ), дней	
8. Расчетная среднесписочная численность рабочих ( $Ч_c$ ), чел.	
9. Единовременные затраты на внедрение мероприятий ( $Z_{ед}$ ), денеж. ед.	

Таблица 2 – Исходные данные для выполнения задания

Ва-риант	Значения									
	$P_{ув}$	$P_{нев}$	$B_n$	$B_m$	$B_n$	$Z_o$	$Z_k$	$C_p$	$Ч_c$	$Z_{ед}$
1	12 000	7 200	43 000	2 450	2 500	290	2 400	225	3 600	59 000
2	12 100	7 300	43 100	2 460	2 510	295	2 390	226	3 650	59 500
3	12 200	7 400	43 200	2 740	2 530	300	2 380	227	3 700	59 550

*Методические указания*

Средний размер ущерба ( $У_{ср}$ ) из-за заболеваний и травматизма рассчитывается по формуле

$$У_{ср} = (B_n + B_m + B_n + Z_o + Z_k) : P_{ув}.$$

Сокращение потерь рабочего времени в днях ( $P_o$ ) определяется по следующей формуле:

$$P_o = P_{ув} - P_{нев}.$$

Годовая экономия ( $Э_n$ ) в связи с сокращением производственного травматизма и заболеваний исчисляется следующим образом:

$$Э_n = P_o \cdot У_{ср}.$$

Относительная экономия численности ( $Э_ч$ ) рассчитывается по формуле

$$Э_ч = P_o : C_p.$$

Прирост производительности труда ( $П$ ) определяется по следующей формуле:

$$П = Э_ч \cdot 100 : (Ч_c - Э_ч).$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий ( $Э_m$ ) рассчитывается следующим образом:

$$Э_m = Э_n - 0,16 \cdot Z_{ед}.$$

Срок окупаемости затрат в годах ( $T_{ед}$ ) исчисляется по формуле

$$T_{ед} = Z_{ед} : Э_n.$$

Проанализируйте полученные результаты, сделайте выводы.

**Задание 3.** Проведены мероприятия по улучшению условий труда на

предприятию, способствующие сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих на величину в смену.

Выполните следующее:

1. Определите экономическую эффективность мероприятий по улучшению условий труда по данным, приведенным в таблице 4. Итоговые показатели оформите в виде таблицы 3.

2. Напишите мероприятия по улучшению условий труда персонала и сокращению потерь рабочего времени.

Таблица 3 – Итоговый расчет мероприятий по улучшению условий труда

Наименование	Количество
1. Количество рабочих в цехе, где улучшены условия труда ( $Ч_c$ ), чел.	
2. Годовой объем производства по цеху: до внедрения мероприятий ( $H_{p1}$ ), денеж. ед.	
после внедрения мероприятий ( $H_{p2}$ ), денеж. ед.	
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции ( $У$ ), денеж. ед.	
4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего ( $B_\phi$ ), дней	
5. Балансовая стоимость оборудования в цехе ( $\Phi_c$ ), денеж. ед.	
6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий ( $З_{ед}$ ), денеж. ед.	
7. Потери времени по вине рабочих ( $Б$ ), мин	
8. Рабочее время в течение смены ( $P_e$ ), ч	7,8

Таблица 4 – Исходные данные для выполнения задания

Вариант	Значения							
	$Ч_c$	$H_{p1}$	$H_{p2}$	$У$	$B_\phi$	$\Phi_c$	$З_{ед}$	$Б$
1	620	113 730	133 735	280 000	231	125 600	5 500	7,8

#### Методические указания

Сокращение потерь рабочего времени каждым рабочим цеха, где улучшены условия труда ( $Б_c$ ), рассчитывается по формуле

$$Б_c = Б \cdot 100 : P_e.$$

Годовая экономия рабочего времени в чел.-ч ( $\mathcal{E}_{вр}$ ) определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{вр} = Ч_c \cdot Б \cdot B_\phi : 60.$$

Прирост объема производства в цехе ( $P$ ) исчисляется следующим образом:

$$P = (H_{p2} - H_{p1}) : H_{p1} \cdot 100.$$

Экономия на условно-постоянных расходах ( $\mathcal{E}_{cy}$ ) рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{cy} = У \cdot P : 100.$$

Экономия от снижения удельных капитальных вложений ( $\mathcal{E}_{ку}$ ) определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{ку} = 0,16 \cdot \Phi_c \cdot P : 100.$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению условий труда ( $\mathcal{E}_2$ ) исчисляется следующим образом:

$$\mathcal{E}_2 = \mathcal{E}_{cy} + \mathcal{E}_{ку} - 0,16 \cdot З_{ед}.$$

Проанализируйте полученные результаты, сделайте выводы.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная:*

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с.
4. Менеджмент: краткий курс лекций для студентов экономических специальностей дневной и заочной формы обучения / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Кафедра менеджмента ; сост. Т. А. Будурян, А. П. Радчук, Ю. Н. Павлючук ; Рек. Советом университета. Протокол №8 от 05.07.2019 г. – Брест : БрГТУ, 2019. – 131 с. – Библиогр.: с. 130–131 (33 назв.). – 22 экз. – ISBN 978-985-493-481-5.

### *Дополнительная:*

1. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
2. Борискина, Т. Б. 454 вопроса по менеджменту : учебное пособие / Т. Б. Борискина, О. С. Пескова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 100 с.
3. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие / В. И. Грушенко. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 288 с.
4. Егоршин, А. П. Карьера одаренного менеджера : научно-популярное издание / А. П. Егоршин, С. Г. Захарова. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Логос ; Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. — 376 с.
5. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
6. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.
7. Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. — Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 304 с.



8. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 304 с.
9. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 384 с.
10. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 313 с.
11. Менеджмент: традиционные и современные модели : справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 474 с.
12. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие для бакалавров / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. — 7-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 270 с.
13. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 269 с.
14. Шароватов, Ю. М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 243 с.
15. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 450 с.

#### Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал. — [Электр. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
2. Корпоративный менеджмент. — [Электр. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
3. Менеджмент в России и за рубежом. — [Электр. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>
4. Лекции по менеджменту. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Режим доступа: [www.ecsoman.edu.ru](http://www.ecsoman.edu.ru)
5. Теория и практика управления. Управленческий портал. Режим доступа: [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru)
6. Секреты успеха выдающихся руководителей. Режим доступа: [www.seo.ru](http://www.seo.ru)



### **3.2 КУРСОВАЯ РАБОТА (методические указания)**

Методические указания включают основные требования и рекомендации по выполнению курсовых работ по дисциплине «Менеджмент», выполняемой студентами специальности 25.01.07 «Экономика и управление на предприятии» дневной и заочной форм обучения. В настоящих указаниях приводятся: перечень рекомендуемых тем курсовой работы, общие положения и требования к выбору и содержанию конкретных тем, а также рекомендуемая литература для выполнения курсовой работы.

#### **1 Общие положения (указания) по выполнению курсовой работы**

Курсовая работа выполняется под руководством преподавателя кафедры менеджмента в соответствии с индивидуальным заданием

Целью курсовой работы является:

1) углубление, закрепление и конкретизация теоретических знаний по дисциплине «Менеджмент»;

2) привитие навыков практического пользования исходными данными, литературными источниками, нормативными документами и другими информационными материалами для анализа и решения практических задач по управлению организацией в конкретных условиях ее функционирования;

3) углубление знаний и привитие навыков по использованию конкретных подходов и методов при принятии управленческих решений;

4) развитие навыков самостоятельного критического анализа, формулирования проблем, творческого осмысления и обобщения организационных и экономических решений;

5) подготовка студентов к выполнению дипломных работ. В ходе выполнения курсовой работы руководитель консультирует студента и контролирует соблюдение им календарных сроков выполнения отдельных разделов работы.

Выполненная работа должна быть представлена на кафедру в установленный срок, определенный заданием, в виде пояснительной записки, оформленной в соответствии со стандартом «Работы курсовые, выпускные и дипломные. Структура и правила оформления.»

Защита курсовой работы проводится при наличии допуска к защите (с соответствующей отметкой руководителя работы на титульном листе пояснительной записки) перед комиссией в составе 2-3 преподавателей кафедры менеджмента.

#### **2 Рекомендуемые темы курсовых работ**

1) Стратегическое управление предприятием

2) Организация стратегического управления на предприятии

3) Организация стратегического планирования на предприятии

4) Разработка стратегического плана развития предприятия

5) Инновационное развитие предприятия: основные элементы и пути реализации.

- 6) Формирование конкурентных преимуществ предприятия на целевом рынке
- 7) Формирование инновационной стратегии развития предприятия
- 8) Организация разработки и внедрения нового продукта на промышленном предприятии.
- 9) Оценка эффективности инвестиций в развитие предприятия.
- 10) Ключевые элементы управления и их практическое использование предприятием
- 11) Совершенствование системы управления качеством в условиях глобализации и интернационализации рынка.
- 12) Обеспечение качества продукции как фактор повышения ее конкурентоспособности
- 13) Внедрение всеобщего управления качеством на предприятии
- 14) Совершенствование управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия
- 15) Развитие маркетингового подхода в управлении предприятием
- 16) Использование маркетинговой деятельности в управлении предприятием и пути ее совершенствования
- 17) Маркетинг как специфическая функция управления предприятием
- 18) Использование механизма маркетинговых программ по продуктам и производству в управлении промышленным предприятием
- 19) Использование маркетинговых программ для оптимизации производственной программы предприятия
- 20) Совершенствование управления предприятием в условиях глобализации
- 21) Формирование и управление маркетинговыми каналами на предприятии
- 22) Реализация функции планирования на промышленном предприятии и пути ее развития.
- 23) Формы планирования хозяйственной деятельности предприятия и пути его совершенствования
- 24) Организация внутрифирменного планирования на предприятии: возможности и пути его совершенствования
- 25) Использование экономических методов в управлении предприятием и пути совершенствования его хозяйственного (экономического) механизма
- 26) Использование экономических рычагов коммерческого расчета в управлении предприятием и пути повышения его эффективности.
- 27) Использование ценовой политики как экономического метода управления предприятием и пути ее совершенствования
- 28) Основные механизмы повышения эффективности управления производством и пути его совершенствования.
- 29) Оценка рыночной позиции предприятия и организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов для ее укрепления.
- 30) Реструктуризация промышленного предприятия: проблемы и пути их разрешения

31) Формирование инновационной программы обеспечения конкурентной позиции предприятия на целевом рынке.

32) Управление мотивацией персонала в организации

33) Управление персоналом предприятия как фактор повышения конкурентоспособности

34) Повышение конкурентоспособности предприятия на основе стратегического управления

### **Выбор темы и общие требования к пояснительной записке курсовой работы**

#### **3 Выбор темы курсовой работы**

Выбор темы курсовой работы производится студентом из рекомендуемого перечня по согласованию с назначенным кафедрой научным руководителем. Выбранная тема оформляется заданием на курсовую работу, подписанным руководителем и исполнителем. Задание утверждается заведующим кафедрой менеджмента

#### **4 Общие требования к пояснительной записке курсовой работы**

Пояснительная записка курсовой работы должна содержать введение, три раздела, заключение, список использованных источников и приложения (при необходимости), а также краткий реферат по работе.

**Во введении** студент характеризует актуальность темы, формулирует цель (цели) исследования, перечисляет основные вопросы, которые рассматриваются в работе, указывает исходные материалы, на базе которых выполнена курсовая работа.

Первый раздел (теоретический) содержит общую характеристику проблемы, рассматриваемой в рамках темы. Он включает изложение теоретических вопросов по теме работы, необходимых для реализации рассматриваемых функций и задач управления предприятием в соответствии с заданием на курсовую работу, а также оценку возможных управленческих решений в рамках рассматриваемой деятельности.

Содержание первого раздела включает материалы, непосредственно относящиеся к теме работы и рассматриваемому вопросу в соответствии с заданием. Материал раздела 1 должен обязательно включать конкретные ссылки на используемые источники (номер источника, приведенного в работе, и конкретные страницы цитируемого либо используемого материала).

**Второй раздел** содержит материалы по анализу задач и функций управленческой деятельности, рассматриваемых в рамках темы работы на конкретном предприятии (в организации).

Содержание раздела 2 включает:

- общую характеристику объекта анализа (предприятия, вида деятельности);

- анализ конкретных вопросов управления на предприятии (в организации) в соответствии с заданием и используемые методы;

- результаты анализа по разделу 2 в целом, отражающие конкретные проблемы организации и развития рассматриваемой деятельности на предприятии в соответствии с заданием.

**Третий раздел** содержит предложения и рекомендации (конкретные мероприятия), направленные на совершенствование организации и управления на предприятии в соответствии с заданием и выбранной темой.

Предложения формулируются студентом по результатам анализа, выполненного в курсовой работе (раздел 2), с учетом основных теоретических положений по рассматриваемой теме (раздел 1), отражающих пути разрешения конкретных проблем. Предложения должны быть конкретными и направлены на разрешение проблем, сформулированных в разделе 2.

Раздел 3 работы должен также содержать материалы качественной оценки выгоды разработанных студентом предложений и рекомендаций, а также расчет ожидаемого экономического эффекта при их внедрении.

**В заключении** излагаются итоги выполненной студентом работы, включая взгляды студента на теорию рассматриваемого вопроса, краткую и четкую формулировку результатов анализа и конкретных предложений по совершенствованию конкретной управленческой деятельности на предприятии. Приводится также оценка экономического эффекта (выгоды) от внедрения сформулированных предложений и рекомендаций.

**Используемые источники** включают конкретную литературу и другие источники необходимых данных для выполнения работы. В работе приводятся источники, которыми студент реально пользовался при выполнении курсовой работы, в том числе при изучении теории по рассматриваемой теме, знакомстве с состоянием дел в исследуемой области и на конкретном предприятии, использовании методов и конкретных исходных данных при выполнении анализа и при оценке ожидаемых выгод внедрения сформулированных предложений.

**Приложения** включают конкретные данные реального предприятия (предприятий), а также другие материалы, используемые в работе или поясняющие отдельные положения работы

Объем пояснительной записки курсовой работы должен содержать 35-40 страниц машинописного текста формата А4. При определении объема пояснительной записки приложения не учитываются.

Материал пояснительной записки оформляется в компьютерном виде. При оформлении пояснительной записки (включая текст, таблицы, иллюстрации, приложения, использованные источники и реферат) необходимо строго руководствоваться стандартом «Работы курсовые и дипломные. Общие требования к оформлению».

#### **4 Рекомендуемые индивидуальные требования и содержание курсовой работы**

Индивидуальные требования определяют содержание курсовой работы. По каждой теме приводится рекомендуемый перечень вопросов (содержание разделов и подразделов), который позволяет раскрыть выбранную студентом тему. В настоящем разделе приведено примерное (рекомендуемое) содержание всех тем курсовой работы, указанных выше, которое может быть

уточнено руководителем работы с учетом специфики и содержания рассматриваемой деятельности конкретного предприятия.

Содержание выбранной темы работы и пояснительной записки указывается в задании на курсовую работу с учетом требований приведенного выше стандарта по оформлению курсовых работ и рекомендаций настоящего указания.

Рекомендуемые источники по всем курсовым работам указаны в разделе с учетом всех рекомендуемых тем изучаемой дисциплины. При этом следует учитывать, что этот перечень включает основную и дополнительную литературу по дисциплине «Управление организацией», позволяющую раскрыть тематику курсовых работ, соответствующие направления исследований и анализа. В то же время предусматривается, что студент должен самостоятельно работать с периодическими изданиями и дополнительными источниками информации для обеспечения необходимыми данными индивидуального анализа конкретных предприятий в рамках раздела 2 курсовой работы. Кроме того, при выполнении работы необходимо использовать статистические данные по рассматриваемой деятельности конкретных предприятий, используя материалы официальных статистических изданий, производственной практики и электронных источников Интернета. Примеры рекомендуемого содержания разделов 1-3 по темам курсовых работ приводится ниже .

## **5 Примеры рекомендуемого содержания вопросов по темам курсовой работы**

### *5.1 Стратегическое управление предприятием*

#### 1. Стратегическое управление предприятием.

Содержание и сущность стратегического управления предприятием. Основные задачи и элементы стратегического управления предприятием. Разработка стратегии развития предприятия и обеспечения его устойчивой позиции на рынке. Взаимосвязь стратегий различного уровня и их роль в достижении успеха предприятия. Организация разработки и управление реализацией стратегии.

2. Анализ стратегического управления на предприятии (на примере конкретного предприятия).

Общая характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ рынка и результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия. Анализ основных задач стратегического управления и реализации стратегии развития предприятия. Результаты анализа и проблемы реализации стратегического управления на предприятии.

3. Предложения по совершенствованию (внедрению) стратегического управления на предприятии.

Предложения по совершенствованию создания и реализации стратегии развития предприятия. Оценка ожидаемого экономического эффекта внедрения предложений.

## *5.2 Организация стратегического управления на предприятии*

### 1. Организация стратегического управления на предприятии.

Стратегический подход к управлению предприятием. Общая модель стратегического управления предприятием. Система стратегического планирования на промышленном предприятии. Экономический (финансовый) механизм реализации стратегии предприятия.

2. Анализ организации стратегического управления на предприятии (на конкретном предприятии).

Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ рыночных возможностей и результатов деятельности предприятия на целевом рынке. Анализ реализации стратегии развития предприятия и организации управления реализацией стратегических изменений в его деятельности. Результаты анализа и проблемы организации стратегического управления развитием предприятия.

3. Предложения по совершенствованию организации стратегического управления на предприятии.

Предложения по совершенствованию организации стратегического управления на предприятии. Оценка ожидаемого экономического эффекта внедрения предложений.

## *5.3 Организация стратегического планирования на предприятии*

1. Организация стратегического планирования на предприятии (в корпорации).

Система стратегического планирования. Методы стратегического анализа и планирования (портфельные методы, использование методологии управления проектами). Преимущества и недостатки стратегического планирования.

2. Анализ организации стратегического планирования на предприятии (на конкретном предприятии).

Краткая характеристика предприятия. Анализ результатов хозяйственной деятельности и рыночной позиции предприятия. Анализ организации стратегического планирования на предприятии (формы и виды планов, используемые методы). Результаты анализа и конкретные проблемы организации стратегического планирования и его развития на предприятии.

3. Предложения по внедрению (совершенствованию) стратегического планирования на предприятии.

Предложения по разрешению сформулированных по результатам анализа проблем. Оценка ожидаемого экономического эффекта внедрения предложений.

## *5.4 Разработка стратегического плана развития предприятия*

### 1. Разработка стратегического плана развития предприятия.

Сущность и содержание стратегического планирования. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки. Анализ предприятия и его среды. Разработка стратегии развития и ТЭО стратегического плана предприятия.



2. Анализ разработки и реализации стратегического плана развития предприятия (конкретного предприятия).

Краткая характеристика предприятия и результаты его деятельности на целевом рынке. Анализ реализации основных элементов стратегического планирования на предприятии. Анализ организации ТЭО стратегического плана предприятия и реализации стратегии его развития. Результаты анализа и проблемы развития стратегического планирования на предприятии.

3. Предложения по развитию стратегического планирования на предприятии.

Предложения по развитию (внедрению) основных элементов стратегического планирования на предприятии. Оценка ожидаемой эффективности внедрения предложений.

*5.5 Инновационное развитие предприятия: основные элементы и пути реализации.*

1. Инновационное развитие предприятия в условиях глобализации и интернационализации рынка.

Инновации и обеспечение конкурентоспособности продукции (услуг) и рыночной позиции предприятия на целевом рынке. Разработка стратегии и формирование программы инновационного развития предприятия. Разработка инновационной политики и организация реализации инновационной деятельности, обеспечивающей развитие предприятия.

2. Анализ инновационного развития предприятия (конкретного предприятия).

Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ рыночной позиции, конкурентоспособности продукции и конкурентных возможностей предприятия. Оценка программы инновационного развития предприятия и инновационной политики ее реализации. Результаты анализа и проблемы инновационного развития предприятия.

3. Предложения по инновационному развитию предприятия.

Конкретные предложения по реализации программы развития и инновационной политики предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.6 Формирование конкурентных преимуществ предприятия на целевом рынке*

1. Инновации и обеспечение конкурентоспособности предприятия.

Инновации и формирование конкурентных преимуществ предприятия. Основные направления формирования конкурентных преимуществ предприятия. Технико-экономическое обоснование инновационной стратегии развития предприятия.

2. Анализ конкурентной позиции предприятия и возможностей его развития на целевом рынке

(на примере конкретного предприятия). Характеристика предприятия и его производства. Анализ рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ конкурентоспособности продукции и конкурентных возможностей

предприятия. Результаты анализа и проблемы укрепления конкурентной позиции предприятия.

3. Предложения по формированию конкурентных преимуществ предприятия.

Предложения по формированию и укреплению рыночной позиции предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

#### *5.7 Формирование инновационной стратегии развития предприятия*

1. Инновации и обеспечение конкурентоспособности предприятия.

Сущность инноваций. Инновации и конкурентные преимущества предприятия. Основные стратегии формирования конкурентных преимуществ предприятия. Техничко-экономическое обоснование инновационной стратегии развития предприятия.

2. Анализ инновационных стратегий и конкурентной позиции предприятия (конкретного предприятия) .

Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ целевого рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия и инновационных возможностей его развития. Результаты анализа и проблемы инновационного развития предприятия.

3. Предложения по разработке инновационной стратегии развития предприятия.

Предложения по формированию конкурентных преимуществ и укреплению рыночной позиции предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.8 Организация разработки и внедрения нового продукта на промышленном предприятии.*

1. Организация разработки и внедрения нового продукта на предприятии.

Использование маркетинговых программ по продуктам при организации разработки новых продуктов. Формирование инвестиционного замысла и разработка концепции проекта создания нового продукта. Организация ТЭО проекта создания нового продукта.

2. Анализ организации создания нового продукта и его производства на предприятии (на конкретном предприятии).

Общая характеристика предприятия и его продукции. Анализ целевого рынка и показателей производственно-сбытовой деятельности предприятия. Анализ использования технологий (механизмов) маркетинга и управления проектами при организации создания и производства нового продукта и укрепления рыночной позиции предприятия. Результаты анализа и проблемы организации производства новой продукции.

3. Предложения по совершенствованию организации создания новых продуктов.

Предложения по использованию маркетинговых программ по продуктам при создании нового продукта. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

### 5.9 Оценка эффективности инвестиций в развитие предприятия.

1. Техничко-экономическое обоснование инвестиций в развитие предприятия.

Использование методологии управления проектами при реализации инвестиций в развитие предприятия. Анализ целевого рынка и разработка стратегии развития предприятия. Формирование инвестиционного замысла проекта (программы) развития предприятия. Организация ТЭО и оценки эффективности инвестиций в развитие предприятия.

2. Анализ хозяйственной деятельности и развития предприятия (конкретного предприятия). Общая характеристика предприятия и его производства. Анализ целевого рынка предприятия и его рыночной позиции. Анализ показателей деятельности предприятия на целевом рынке (рынках) и оценка возможностей его развития. Результаты анализа и проблемы эффективности инвестирования в развитие предприятия.

3. Оценка коммерческой эффективности проекта развития предприятия. Основные характеристики проекта развития предприятия. Оценка эффективности инвестиций в проект.

### 5.10 Ключевые элементы управления и их практическое использование предприятием (корпорацией)

1. Ключевые элементы управления и их роль в обеспечении успеха промышленной фирмы.

Стратегии развития предприятия (корпорации). Направления развития структуры и систем управления фирмой. Развитие «мягких» элементов управления. Основные подходы к управлению предприятием (корпорацией), связанные с использованием ключевых элементов управления.

2. Анализ использования ключевых элементов управления для достижения успеха предприятия (на примере конкретного предприятия, корпорации).

Краткая характеристика предприятия. Анализ результатов производственно сбытовой деятельности предприятия и его рыночной позиции. Анализ стратегий развития предприятия и его конкретного бизнеса (бизнесов). Анализ организационной структуры и системы управления предприятием. Результаты анализа и проблемы использования ключевых элементов управления для развития предприятия.

3. Предложения по использованию ключевых элементов управления на предприятии. Предложения по использованию конкретных ключевых элементов управления. Оценка ожидаемой эффективности внедрения предложений

### 5.11 Совершенствование системы управления качеством в условиях глобализации и интернационализации рынка.

1. Система управления качеством на промышленном предприятии. Качество и конкурентоспособность продукции. Формирование конкурентных преимуществ предприятия. Организация управления качеством на предприятии. Современная концепция и модель управления качеством. Всеобщее управление качеством и предприятием.

2. Анализ системы управления качеством на предприятии (на конкретном предприятии).

Краткая характеристика предприятия и его продукции. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности и организации обеспечения качества на предприятии. Анализ путей повышения качества продукции и совершенствования системы управления качеством на предприятии. Результаты анализа и проблемы совершенствования системы управления качеством на предприятии.

3. Предложения по совершенствованию системы управления качеством на предприятии. Предложения по повышению качества продукции и совершенствованию системы управления качеством на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.12 Обеспечение качества продукции как фактор повышения ее конкурентоспособности*

1. Обеспечение качества и конкурентоспособности продукции. Сущность

качества: экономические категории и затратный механизм качества. Качество как фактор конкурентоспособности. Управление качеством продукции и формирование конкурентных преимуществ предприятия на целевом рынке. Сертификация качества продукции и системы обеспечения качества.

2. Анализ обеспечения качества и конкурентоспособности продукции на конкретном предприятии. Общая характеристика предприятия и его продукции. Анализ качества продукции и ее конкурентоспособности. Анализ системы обеспечения качества на предприятии. Анализ затрат на обеспечение качества продукции. Результаты анализа.

3. Предложения по совершенствованию системы качества на предприятии.

Предложения по повышению качества конкурентоспособности продукции на целевом рынке. Оценка ожидаемого экономического эффекта при внедрении предложений.

*5.13 Внедрение всеобщего управления качеством на предприятии*

1. Современная концепция управления качеством. Сущность и составляющие Всеобщего управления качеством. Организация управления качеством на предприятиях в соответствии с принципами всеобщего управления качеством. Ключевые элементы всеобщего управления качеством, реализуемые на всех уровнях управления предприятием и во всех сферах его деятельности. Условия эффективности Всеобщего управления качеством и предприятием.

2. Анализ организации и процесса управления качеством (на конкретном предприятии).

Краткая характеристика предприятия и его продукция. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности и организации обеспечения качества на предприятии. Анализ рыночной позиции, качества и

конкурентоспособности продукции. Результаты анализа и проблемы обеспечения качества и конкурентоспособности продукции и предприятия.

3. Предложения по внедрению технологий (элементов) всеобщего управления качеством на предприятии. Конкретные предложения по внедрению элементов всеобщего управления качеством на предприятии. Оценка экономического эффекта при внедрении предложений.

#### *5.14 Совершенствование управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия в условиях глобализации*

1. Совершенствование управления предприятиями: проблемы и основные направления адаптации предприятий в условиях глобализации. Основные тенденции развития внутрифирменного управления. Внедрение стратегического подхода к управлению. Развитие маркетинга и основных функций менеджмента.

2. Анализ развития управления на предприятии в новых условиях хозяйствования (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его производства. Анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия и его рыночной позиции. Анализ организации планирования и управления реализацией производственно-сбытовой деятельностью предприятия. Результаты анализа и проблемы развития управления производственно-сбытовой деятельностью на предприятии.

3. Предложения по совершенствованию управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия. Конкретные предложения по развитию форм и методов современного менеджмента на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

#### *5.15 Развитие маркетингового подхода в управлении предприятием*

1. Маркетинговый подход в управлении предприятием. Обеспечение рыночной позиции предприятия. Принципы и задачи маркетинга как специфической функции управления предприятием. Организация маркетинговой деятельности и функций маркетинга в управлении предприятием. Использование экономического механизма маркетинговых программ при оптимизации производственно-сбытовой деятельности предприятия.

2. Анализ развития маркетинга и его роли в достижении успеха предприятия (конкретного предприятия).

Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности и рыночной позиции предприятия. Анализ маркетинговой деятельности и использования маркетинга в управлении предприятием. Результаты анализа и проблемы развития маркетингового подхода в управлении на предприятии.

3. Предложения по развитию маркетингового подхода в управлении предприятием.

Конкретные предложения по развитию маркетингового подхода в управлении предприятием. Оценка экономического эффекта при внедрении предложений.

### *5.16 Использование маркетинговой деятельности в управлении предприятием и пути ее совершенствования*

1. Современная концепция маркетинговой деятельности на промышленном предприятии. Маркетинг как специфическая функция управления. Маркетинг и определение стратегии развития предприятия. Использование механизма маркетинговых программ по продуктам и производству для долгосрочного планирования успеха предприятия на рынке.

2. Анализ маркетинговых технологий и их влияния на достижение успеха предприятием (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ рыночной позиции предприятия и организации работ по обеспечению его успеха в долгосрочном (среднесрочном) периоде. Анализ организации маркетинговой деятельности и использования технологий маркетинговых программ по продуктам и производству для достижения успеха предприятия. Результаты анализа и проблемы использования маркетинга в управлении предприятием.

3. Предложения по использованию маркетинговых технологий на предприятии.

Предложения по использованию маркетинговых программ по продуктам. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

### *5.17 Маркетинг как специфическая функция управления предприятием*

1. Маркетинг как специфическая функция управления предприятием. Цели и задачи маркетинга в управлении предприятием. Принципы и содержание маркетинговой деятельности как специфической функции управления предприятием. Экономический механизм маркетинга при управлении промышленным предприятием.

2. Анализ развития маркетинга как функции управления предприятием (на конкретном предприятии).

Краткая характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия и его конкурентной позиции на целевом рынке. Анализ маркетинговой деятельности и ее использования в управлении предприятием. Результаты анализа: проблемы развития маркетинга как специфической функции управления на предприятии.

3. Предложения по использованию маркетинга в управлении предприятием.

Конкретные предложения по использованию механизмов маркетинга при определении бизнеса предприятия и оптимизации программы развития его производства. Оценка ожидаемого экономического эффекта внедрения предложений.

### *5.18 Использование механизма маркетинговых программ по продуктам и производству в управлении промышленным предприятием*

1. Использование маркетинга как специфической функции управления предприятием.

Современная концепция маркетинга на предприятии. Стратегическое определение бизнеса и оптимизация производственной программы. Маркетинговые программы по продуктам и производству.

2. Анализ механизмов маркетинга, используемых в управлении предприятием (конкретным предприятием).

Характеристика предприятия и его производства. Анализ целевого рынка предприятия и его рыночной позиции. Анализ организации и содержания

маркетинговой деятельности. Анализ производственно-сбытовой деятельности и использования маркетинговых программ по продуктам и по производству в управлении предприятием. Результаты анализа и проблемы оптимизации долгосрочной программы развития производства.

3. Предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности и использованию ее как функции управления предприятием.

Предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности и использованию ее механизмов в управлении для достижения долговременного успеха предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.19 Использование маркетинговых программ для оптимизации производственной программы предприятия

1. Использование маркетинга при формировании долгосрочной программы производства.

Рыночная ориентация производственно-сбытовой деятельности предприятия. Маркетинговые программы по продуктам. Обоснование программы производственными мощностями разработка маркетинговой программы по производству. Технология и показатели оптимизации долгосрочной производственной программы предприятия. Эффективность производственной деятельности предприятия.

2. Анализ формирования долгосрочной программы производства на предприятии (на конкретном предприятии).

Общая характеристика предприятия и его производственно-сбытовой деятельности. Анализ целевого рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ организации формирования и реализации производственной программы предприятия на долгосрочный период. Анализ маркетинговой деятельности на предприятии и использования ее результатов при формировании производственной программы. Результаты анализа и проблемы формирования долгосрочной программы производства.

3. Предложения по использованию маркетинговых программ для оптимизации производственной программы предприятия.

Предложения по организации формирования производственной программы, обеспечивающей долговременный успех предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

### *5.20 Совершенствование управления предприятием в условиях глобализации*

1. Совершенствование управления предприятиями: проблемы и основные направления адаптации предприятий в условиях глобализации.

Основные тенденции развития внутрифирменного управления. Внедрение стратегического подхода к управлению. Развитие маркетинга и основных функций менеджмента.

2. Анализ развития управления на предприятии в новых условиях хозяйствования (на конкретном примере).

Характеристика предприятия. Анализ рыночной позиции предприятия. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия. Анализ организации планирования и управления деятельностью предприятия. Результаты анализа.

3. Предложения по совершенствованию управления на предприятии. Конкретные предложения по развитию форм и методов современного менеджмента на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

### *5.21 Формирование и управление маркетинговыми каналами на предприятии*

1. Формирование каналов распределения продукции предприятия.

Цели, задачи и содержание каналов распределения продукции на целевом рынке. Формирование и управление каналами распределения. Основные направления развития системы сбыта продукции и стимулирования продаж.

2. Анализ организации системы сбыта продукции и управления сбытовой

деятельностью конкретного предприятия. Общая характеристика предприятия и производства. Анализ целевого рынка и организации работ по сбыту продукции. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия и управления каналами распределения. Результаты анализа и проблемы повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия.

3. Предложения по повышению эффективности каналов распределения продукции на целевом рынке. Предложения по совершенствованию системы сбыта продукции предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

### *5.22 Реализация функции планирования на промышленном предприятии и пути ее развития*

1. Реализация функции планирования на промышленном предприятии. Общая схема организации планирования. Формы планирования, обеспечивающие долговременный успех предприятия. Взаимосвязь планирования с другими функциями менеджмента. Организация планирования на промышленном предприятии. Роль и назначение функции



планирования в обеспечении успеха предприятия и пути ее совершенствования.

1. Анализ основных форм планирования и видов планов промышленного предприятия (на конкретном предприятии).

Общая характеристика предприятия и его производства. Организация реализации функции планирования на предприятии. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия. Результаты анализа и проблемы совершенствования функции планирования на предприятии.

2. Предложения по совершенствованию и развитию функции планирования на предприятии. Конкретные предложения по совершенствованию планирования на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.23 Формы планирования хозяйственной деятельности предприятия и пути его совершенствования*

1. Организация планирования и обеспечения эффективной деятельности предприятия.

Организация планирования эффективной деятельности предприятия. Концептуальная модель планирования. Формы планирования и система стратегического планирования на предприятии. Взаимосвязь планирования производственно-сбытовой деятельности и маркетинга. Организация реализации стратегического плана развития предприятия.

2. Анализ основных форм планирования и видов планов предприятия (на конкретном предприятии).

Общая характеристика предприятия и его производства. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия и его рыночной позиции. Анализ форм планирования и видов планов на предприятии, оценка их влияния на успех предприятия. Результаты анализа и проблемы организации долгосрочного планирования на предприятии.

3. Предложения по совершенствованию планирования на предприятии.

Предложения по организации планирования долгосрочного развития предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.24 Организация внутрифирменного планирования на предприятии: возможности и пути его совершенствования*

1. Организация внутрифирменного планирования на промышленном предприятии.

Общая схема внутрифирменного планирования. Основные формы планирования на промышленном предприятии. Организация бизнес-планирования на предприятии. Разработка бюджетов и управление реализацией планов развития предприятия.

2. Анализ организации планирования на промышленном предприятии (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его производства. Анализ рынка и рыночных возможностей предприятия. Анализ организации планирования на предприятии (формы планирования и виды планов), оценка

места и роли бизнес-плана на предприятии. Результаты анализа и проблемы долгосрочного планирования.

3. Предложения по совершенствованию внутрифирменного планирования на предприятии.

Предложение по внедрению долгосрочного (среднесрочного) планирования. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.25 Использование экономических методов в управлении предприятием и пути совершенствования его хозяйственного (экономического) механизма*

1. Экономический механизм управления предприятием в рыночных условиях

хозяйствования. Основные экономические методы в менеджменте. Формирование конкурентных преимуществ предприятия. Взаимосвязь экономических методов и функций менеджмента.

2. Анализ использования экономических методов менеджмента и их влияния на успех предприятия (конкретного предприятия).

Характеристика предприятия. Анализ рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия и использования экономических методов менеджмента в управлении этими результатами. Результаты анализа и проблемы совершенствования экономического механизма предприятия.

3. Предложения по использованию экономических методов на предприятии.

Конкретные предложения по использованию механизмов экономических методов менеджмента на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.26 Использование экономических рычагов коммерческого расчета в управлении предприятием и пути повышения его эффективности.*

1. Коммерческий расчет как механизм управления предприятием.

Хозяйственный механизм управления предприятием в рыночной экономике. Экономические методы и их взаимосвязь с функциями менеджмента. Механизмы и инструменты коммерческого расчета. Обеспечение финансирования хозяйственной деятельности предприятия, устойчивой позиции на рынке, устойчивой прибыли и роста капитала.

2. Анализ экономического механизма коммерческого расчета при управлении предприятием (на конкретном предприятии).

Общая характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ результатов хозяйственной деятельности и рыночной позиции предприятия на целевом рынке (рынках). Анализ использования экономических механизмов коммерческого расчета в управлении деятельностью предприятия. Результаты анализа.

3. Предложения по совершенствованию внедрению коммерческого расчета на предприятии.

Конкретные предложения по внедрению коммерческого расчета в управление предприятием. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.27 Использование ценовой политики как экономического метода управления предприятием и пути ее совершенствования*

1. Ценовая политика и обеспечение ценовой конкурентоспособности. Цели и содержание ценовой политики. Основные принципы и методы ценообразования. Обеспечение ценовой конкурентоспособности.

2. Анализ ценовой политики предприятия и ценовой конкурентоспособности продукции (на конкретном предприятии).

Характеристика предприятия и его производства. Оценка результатов хозяйственной деятельности предприятия и его позиции на рынке. Анализ ценовой политики предприятия и ее влияния на обеспечение ценовой конкурентоспособности продукции (услуг). Результаты анализа и проблемы обеспечения ценовой конкурентоспособности продукции предприятия на целевом рынке.

3. Предложения по совершенствованию ценовой политики и предприятия.

Предложения по решению проблем обеспечения ценовой конкурентоспособности. Оценка ожидаемого экономического эффекта при внедрении предложений

*5.28 Основные механизмы повышения эффективности управления производством и пути его совершенствования*

1. Управление производством и повышение его эффективности. Понятие эффективности производства. Механизмы обеспечения эффективности производства. Повышение качества и конкурентоспособности продукции и производства. Технический уровень производства и обеспечение его производительности (эффективности). Основные пути повышения эффективности производства.

2. Анализ эффективности производства и путей его повышения на предприятии (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его производства. Анализ целевого рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ формирования производственной программы и эффективности производства. Результаты анализа и проблемы управления производством.

3. Предложения по повышению эффективности производства на предприятии. Конкретные предложения повышения результативности и эффективности управления производством. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.29 Оценка рыночной позиции предприятия и организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов для ее укрепления*

1. Реинжиниринг бизнеса (бизнес-процессов).

Цели, задачи, общая схема и содержание работ по реинжинирингу бизнес-процессов на предприятии. Основные этапы процесса реинжиниринга и общие рекомендации по организации реинжиниринга на предприятии.

Разработка образа будущей организации бизнеса. Структуризация целей, задач (работ), ресурсов и затрат при проведении реинжиниринга.

2. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия (конкретного бизнеса).

Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ элементов и процессов (затраты, производительность, качество) реализации конкретного бизнеса на целевом рынке. Оценка затрат и результатов при реализации рассматриваемого бизнеса. Результаты анализа и основные проблемы реализации бизнеса предприятия.

3. Предложения и постановка задачи реинжиниринга бизнеса. Предложения по элементам бизнес-процессов, требующих оптимизации для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия (применительно к конкретному бизнесу). Оценка ожидаемого экономического эффекта при внедрении предложений.

*5.30 Реструктуризация промышленного предприятия: проблемы и пути их разрешения.*

1. Проблемы реструктуризации промышленного предприятия в условиях реформирования экономики.

Основные направления реформирования и адаптации промышленных предприятий к новым условиям хозяйствования. Проблемы проведения стратегических перемен при реформировании и адаптации предприятий. Основные направления повышения эффективности деятельности отечественных предприятий в новых условиях хозяйствования

2. Анализ реструктуризации предприятия (на конкретном предприятии).

Краткая характеристика предприятия. Анализ целевого рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ производственно-сбытовой деятельности предприятия и результатов его деятельности в основных функциональных зонах. Результаты анализа и проблемы реструктуризации предприятия.

3. Предложения по повышению эффективности деятельности предприятия при его реструктуризации.

Конкретные предложения по результатам анализа. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

*5.31 Формирование инновационной программы обеспечения конкурентной позиция предприятия на целевом рынке.*

1. Инновации и обеспечение конкурентоспособности предприятия. Инновации, конкурентоспособность продукции и конкурентные преимущества предприятия. Основные направления формирования конкурентных преимуществ предприятия. Организация разработки инновационной программы развития предприятия и ее технико-экономическое обоснование.

2. Анализ инновационной политики и конкурентной позиции предприятия (конкретного предприятия). Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности и рыночной позиции предприятия. Анализ конкурентоспособности продукции

и конкурентных возможностей предприятия. Результаты анализа и проблемы укрепления рыночной позиции предприятия.

3 Предложения по разработке инновационной программы обеспечения позиции предприятия на целевом рынке.

Предложения по формированию конкурентных преимуществ и укреплению рыночной позиции предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

#### *5.32 Управление мотивацией персонала в организации*

1. Мотивация и стимулирование персонала, как фактор повышения эффективности труда.

Роль и значение мотивации персонала . Основы стимулирования персонала Методы стимулирования персонала. Методы материального стимулирования

2. Анализ мотивации и стимулирования персонала (конкретного предприятия)

Характеристика предприятия и его бизнеса. Структура персонала предприятия. Анализ системы материальной мотивации персонала. Анализ системы нематериальной мотивации. Результаты анализа и проблемы мотивации и стимулирования персонала.

3. Предложения по повышению мотивации труда.

Система мер, направленных на повышение эффективности мотивации труда. Социальная и экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

*5.33 Управление персоналом предприятия как фактор повышения конкурентоспособности*

1 Управление персоналом как фактор его конкурентоспособности

Понятие и сущность конкурентоспособности персонала. Функции и методы управления персоналом. Методы оценки конкурентоспособности персонала.

2. Анализ конкурентоспособности персонала (конкретного предприятия)

Краткая характеристика предприятия и его бизнеса. Оценка системы управления персоналом. Анализ персонала и системы оплаты труда

3. Предложения по повышению конкурентоспособности персонала.

Общие рекомендации по совершенствованию управления персоналом. Реализация конкретных мероприятий в аспекте повышения конкурентоспособности предприятия

*5.34 Повышение конкурентоспособности предприятия на основе стратегического управления*

1. Сущность и значение конкурентоспособности организаций.

Сущность конкурентоспособности организации. Методологический подход к оценке конкурентоспособности организации. Разработка схем формирования инструментов повышения конкурентоспособности организации.

2. Анализ конкурентоспособности (конкретной организации).

Общая характеристика деятельности предприятия и его финансово-экономической деятельности . Характеристика конкурентной среды: внешней и внутренней среды деятельности. Сравнительная оценка конкурентных позиций

3 Направления повышения конкурентоспособности конкретного предприятия.

Обоснование необходимости и возможности предложенных мероприятий технологий для повышения конкурентоспособности конкретной организации.

Экономический эффект от предложенных мероприятий

## РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ

#### к зачету 3-й семестр

1. Роль менеджмента в организации.
2. Менеджмент как наука и практика управления.
3. Развитие производительных сил и управления.
4. Традиционное управление.
5. Управление промышленной стадии.
6. Управление постиндустриальной стадии.
7. Особенности управления в информационном обществе.
8. Понятие организации. Формальные и неформальные организации.
9. Миссия организации.
10. Основные элементы организации.
11. Связь организации с внешней средой.
12. Организация как открытая и закрытая система.
13. Роль человека и группы в организации.
14. Классификация организаций по форме собственности, по отношению к прибыли, по масштабам деятельности. Организационно-правовые формы организаций.
15. Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия
16. Система управления организацией и ее основные подсистемы: информационно-поведенческая, структурно-функциональная, подсистема саморазвития.
17. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.
18. Внутренняя среда и ее элементы.
19. Менеджмент и менеджеры. Содержание понятия менеджмент.
20. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления.
21. Менеджмент как функция, как процесс, как система, как отношения управления.
22. Законы и закономерности организации.
23. Жизненный цикл организации.
24. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.
25. Понятие о принципах управления. Роль принципов в системах управления предприятиями. Основные принципы управления.
26. Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.

27. Научная и административная школы. Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.

28. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Основные теории и концепции. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в управление.

29. Основные задачи прагматической школы.

30. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы.

31. Многофакторные теории управления

## **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ**

### **экзамен 4-й семестр**

1. Функции организации и их основной ресурс. Управленческий цикл как совокупность общих функций управления. Основное содержание специальных функций управления

2. Понятие цели. Концепция управления по целям. Требования к целям.

3. Формирование «дерева целей».

4. Содержание функции планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

5. Принципы планирования.

6. Система планов.

7. Понятие и содержание функции организации. Проектирование работы. Методы и модели проектирования работы.

8. Понятия мотива и мотивации. Методы мотивации труда.

9. Теории мотивации.

10. Концепция участия в управлении (партисипативного управления).

11. Особенности мотивации специалистов и менеджеров. Требования к механизму мотивации.

12. Содержание функции контроль. Упреждающий и результирующий контроль. Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля.

13. Этапы контроля.

14. Принципы и эффективность контроля.

15. Контроллинг.

16. Ситуационные факторы проектирования организации: внешняя среда; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.

17. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб (норма) управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация (делегирование); дифференциация и интеграция.

18. Иерархические организационные структуры

19. Органические организационные структуры.

20. Новые подходы в проектировании организаций. Эхдократическая организация. Предпринимательская организация. Организация,



ориентированная на рынок. Партиципативная организация. Сетевые организационные структуры.

21. Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации

22.. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

23. Понятие власти. Источники власти.

24. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления.

24. Стиль руководства.

25. Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению.

26. Методики, используемые в процессе принятия решений.

27. Временной принцип Парето. Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Анализ использования рабочего дня руководителя организации. Основные причины потерь времени и их устранение.

28. Делегирование полномочий как одно из условий успешной работы руководителя. Основные принципы делегирования полномочий в системе управления организацией.

29. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека. Обучение поведению в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями.

30. Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

31. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов.

32. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

33. Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Процесс управления изменениями. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями.

34. Основные методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ**

### **зачет 5-й семестр**

1. Сущность и система стратегического управления.
2. Система стратегического управления.

3. Стратегический анализ в системе управления. Анализ организационной среды, целей и стратегии организации.
4. Стратегическое управление и методы анализа текущей ситуации. Критерии выбора методов анализа в стратегическом управлении.
5. Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка.
6. Стратегический потенциал, корневые компетенции и ключевые факторы успеха.
7. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке
8. ПЭСТ-анализ макроокружения организации.
9. Методы анализа микросреды. Модель конкурентных сил Портера.
10. Конкурентная позиция организации.
11. SWOT-анализа и методика его проведения.
12. SPACE -анализ для малых и средних предприятий.
13. Стратегическая сегментация и стратегии организации.
14. Сущность портфельных стратегий.
15. Матрица Бостонской консалтинговой группы.
16. Матрица портфельного анализа GE/McKinsey.
17. Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа. Матрица фирмы «Arthur D. Little» ..
18. Признаки классификации стратегий.
19. Базовые стратегии роста организации.
20. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ.
21. Стратегии поведения в конкурентной среде.
22. Функциональные стратегии.
23. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли.
24. Роль операционного управления в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления.
25. Производственные и сервисные организации. Продукты и услуги.
26. Производственная деятельность и производственная система.
27. Типы производств. Производственная мощность.
28. Объекты операционного управления.
29. Интеграция деятельности.
30. Задачи операционного маркетинга. Жизненный цикл продукта и организации.
31. Связь прибыльности продукта с долей рынка (БКГ).
32. Диаграмма рынок/продукт.
33. Анализ 4P. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютер.
34. Ценовая эластичность спроса.
35. Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта.
36. Методы прогнозирования спроса: по временным рядам (количественный), по индикаторам, качественный подход (качество/цена), комбинированный подход.
37. Оценка конкурентоспособности продукта.
38. Принципы организации производства.

39. Особенности типов производств.
40. Организация производственного процесса во времени. Определение длительности цикла сложного процесса.
41. Системы управления операционными запасами.
42. Производственная мощность. Формирование и оценка производственной мощности.
43. Специфические особенности услуг: участие клиента в оказании услуги; объединение стадий производства и удовлетворения потребности клиента; несохраняемость услуг; неосвязаемость процесса услуги для клиента; сложность оценки качества и эффективности оказания услуги.
44. Модели организации производства услуг: первоклассного, дешевого и неэффективного обслуживания.
45. Инжиниринг.
46. Проектирование работы.
47. Метод быстрого анализа (F AST). Бенчмаркинг. Обратный инжиниринг. Прямой инжиниринг. Реинжиниринг.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ**

### **экзамен 6-й семестр**

1. Место и роль управления персоналом в менеджменте. Цели и задачи управления персоналом
1. Потенциал человека: понятие личности, свойства личности и ее потенциал.
2. Кадровый цикл. Маркетинг персонала: назначение и инструменты. Лизинг персонала.
3. Назначение и факторы стратегического управления персоналом. Стратегия кадровой политики.
4. Вовлечение персонала.
5. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников.
6. Алгоритм процесса воздействия на поведение с учетом обстоятельств.
7. Формирования резерва персонала управления. Типы резерва и методы формирования резерва различного типа.
8. Основы планирования персонала: определение, классическая процедура планирования, теория элитных групп. Инструменты и решаемые ими задачи.
9. Задачи и инструменты кадровой работы и общая процедура планирования персонала.
10. Виды и методы планирования персонала. Штатное расписание.
11. Области планирования персонала: состава, потребности, набора, высвобождения, использования, изменений, развития, затрат.
12. Основы развития человека, необходимость и задачи развития персонала. Развитие и адаптация. Значение нормы в динамике развития и адаптации. Последовательность работы по развитию персонала. Динамика требований к персоналу управления. Профиль должности и профиль личности. Резюме.

13. Методы и инструменты развития персонала. Проблемы формирования национальной инновационной системы в контексте развития персонала.
14. Необходимость и суть оценки персонала. Оценка должностей и сотрудников. Основные проблемы оценки персонала. Необходимые условия оценки сотрудников.
15. Методы оценки должностей: традиционные, современные.
16. Метод опроса сотрудников, разновидности анкет.
17. Метод тестирования, батареи тестов.
18. Комплексный метод оценки персонала. Резюме, рекомендация, собеседование, испытание.
19. Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека. Национальные особенности культур.
20. Этика бизнеса.
21. Социальная ответственность бизнеса. Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО). Декларация КО. Глобальный договор. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Средства реализации корпоративной социальной ответственности.
22. Содержание и формирование организационной культуры.
23. Задачи информационного обеспечения управления. Коммуникационные сети. Требования к содержанию комплексной системы баз данных.
24. Программные средства информационного обеспечения управления.
25. Организация оперативной системы координации деятельности.
26. Понятие инновации. Роль инноваций в деятельности организации. Основные факторы, воздействующие на инновационную деятельность.
27. Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации.
28. Проектирование новых товаров и услуг.
29. Подготовка производства к выпуску новой продукции.
30. Понятие и виды рисков на предприятии.
31. Общие подходы к управлению рисками. Процесс управления рисками. Страхование рисков.
32. Базовые модели оценки эффективности управления организацией. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления.
33. Оценка эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности.
34. Влияние экономической политики на оценки эффективности.

## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

**Тест 1 – Формирование науки управления**

1. Термины "управление" и "менеджмент":

- а) являются синонимами;
- б) понятие "управление" шире, чем понятие "менеджмент";
- в) можно употреблять как синонимы.

Варианты ответов: 1) а, б; 2) а, в; 3) а, б, в; 4) б, в.

2. Управление – это:

- а) управление людьми в организациях;
- б) процесс планирования, организации, мотивации и контроля;
- в) постановка целей и процесса их достижения;
- г) все верно.

3. Главными задачами управления в индустриальный период были:

- а) стандартизация и типизация производственных процессов;
- б) повышение производительности труда;
- в) рациональная организация производства.

4. Разработка концепции научного управления принадлежит:

- а) Ф. Тейлору;
- б) М. Веберу;
- в) А. Файолю.

5. Разработка концепции администрирования принадлежит:

- а) Ф. Тейлору;
- б) М. Веберу;
- в) А. Файолю.

6. Доминирование количественных подходов к управлению характерно для:

- а) индустриального периода;
- б) периода систематизации;
- в) информационного периода.

7. Современное управление – это:

- а) административное управление;
- б) рациональное управление;
- в) адаптивное управление;
- г) нет правильного ответа.

8. Важнейшими методологическими подходами к управлению являются:

- а) экономический подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) ситуационный подход.

9. Форд является основоположником организации:

- а) крупно-серийного производства;
- б) массового производства;
- в) поточно-массового производства.

10. Четырнадцать принципов управления сформулировал:

- а) М. Вебер;
- б) Эмерсон;
- в) А. Файоль.

11. Что бюрократия является самой эффективной формой человеческой организации, считал:

- а) М. Вебер; б) Эмерсон; в) А. Файоль.

12. Представители какой школы ставили под сомнение один из ведущих тезисов классической школы управления – максимальное разделение труда:

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы поведенческих наук;

в) школы науки управления.

13. Подход к организации управления, основанный на применении методов принуждения и поощрения вытекает из:

- а) теории рациональной бюрократии Вебера;
- б) теории –Х Мак Грегора;
- в) теории –У Мак Грегора.

14. Верно ли утверждение:

Ситуационный подход к управлению предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов.

- а) да;
- б) нет.

15. Верно (в) или неверно (н) утверждение, что:

- а) системный и ситуационный подходы к управлению противоречат друг другу;
- б) системы – это совокупность элементов, образующих единое целое;
- в) процессный подход предопределяется системным;
- г) процессный, системный, ситуационный подходы – образ мышления современного руководителя;
- д) ситуационный подход предполагает, что применение методов, концепций, форм и стилей управления определяются ситуацией;

16. Выберите, что из нижеперечисленного раскрывает содержание процессного подхода:

- а) взаимосвязанная цепь повторяющихся функций управления;
- б) виртуальная организация;
- в) процесс принятия и реализации управленческих решений;
- г) реинженеринг бизнес-процессов;
- д) бизнес-система коммерческой организации.

Выберите три характеристики: 1) а, б, в; 2) а, б, г;

- 3) а, в, д; 4) а, в, г;
- 5) а, д, г; 6) в, г, д.

17. Верно ли утверждение, что:

- а) системный и ситуационный подходы к управлению противоречат друг другу;
- б) системы – это совокупность элементов, образующих единое целое;
- в) процессный подход предопределяется системным;
- г) процессный, системный, ситуационный подходы – образ мышления современного руководителя;
- д) ситуационный подход предполагает, что применение методов, концепций, форм и стилей управления определяются ситуацией

### **Тест 2 - Управление как система**

1. Возможное и необходимое поведение системы управления - это:

- а) задачи управления;
- б) цель управления;
- в) функции управления.

2. Система целей управления формируется:

- а) руководством;
- б) работниками предприятия;
- в) факторами внутренней и внешней среды предприятия;

Варианты ответов: 1) а, б, в; 2) а, б; 3) б, в.

3. Задачи управления - это:

- а) способы достижения целей;
- б) система конкретных мер;
- в) желаемое поведение системы управления.

4. Полномочия - это:

- а) обособившиеся виды управленческой деятельности;
- б) специализация управленческой деятельности;
- в) передача прав на принятие решений и ответственности за их выполнение.

5. Методы управления – это:

- а) обособившиеся виды управленческой деятельности;
- б) способы целенаправленного воздействия на объект управления;
- в) основные правила, определяющие функционирование системы управления.

6. Часть системы управления, которая вырабатывает управленческие решения и обеспечивает их выполнение – это:

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) руководящая подсистема.

7. Часть системы управления, которая воспринимает управленческие решения и реализует их на практике – это:

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) руководящая подсистема

8. Принципы управления — это:

- а) руководящие правила;
- б) нормы поведения руководителя;
- в) способы действия руководителя;
- г) методы работы;
- д) закономерности управления.

Варианты ответов: 1) а, б; 2) б, в; 3) а, д; 4) в, г; 5) б, д.

9. Разработка принципов управления предприятием осуществляется:

- а) трудовым коллективом;
- б) собственником имущества предприятия;
- в) высшим руководством;
- г) государством;
- д) руководителями структурных подразделений.

Варианты ответов: 1) а, г; 2) а, в; 3) б, в; 4) б, г; 5) г, д.

10. Выберите из нижеперечисленных принципы управления предприятиями в условиях рыночной экономики:

- а) партийность;
- б) ориентация на потребителя;
- в) ориентация на достижение успехов;
- г) единоначалие и коллегиальность;
- д) демократический централизм;
- е) производительность и эффективность;
- ж) плановое ведение экономики.

Варианты ответов:

1) а, б, в, г; 2) г, д, е, ж; 3) а, б, в, ж; 4) б, в, г, е; 5) б, в, г, д. •

11. Что является главным звеном в технологии управления?

- а) сбор информации;
- б) определения сроков достижения цели;
- в) принятие решения;

г) назначение ответственных лиц.

### **Тест 3 – Функции управления**

1. К общим функциям управления относят:

- а) организацию;
- б) контроль;
- в) делегирование;
- г) мотивацию.

2. Достижение согласованности действий во времени и пространстве всех органов управления - это:

- а) функция организации;
- б) функция координирования;
- в) функция регулирования

3. Планирование - это:

а) система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей функционирования и развитие предприятия;

- б) одна из функций управления;
- в) одна из составных частей управления;

г) а, б, в,

4. На планирование возлагаются функции:

- а) координации деятельности всех участников и подразделений;
- б) подготовки управленческих решений и эффективного контроля;

в) целевая ориентация и мотивация всех участников производственной деятельности;

г) а, б, в.

5. Принцип непрерывности планирования означает:

- а) преемственность и взаимосвязь планов различной продолжительности;
- б) применение скользящего метода планирования;
- в) разработку плановых ориентиров па различные временные периоды.

6. Виды планов на предприятии различаются по:

- а) содержанию и периодам планирования;
- б) предмету планирования;
- в) уровню, предмету, содержанию и целям;
- г) нет ответа.

7. По целевой ориентации планирование различают:

- а) оперативное, стратегическое, текущее;
- б) оперативное и стратегическое;
- в) стратегическое, производственное, технико-экономическое;

8. Стратегическое планирование - это:

- а) маркетинговая ориентация предприятия;
- б) перспективное управленческое решение;
- в) одна из основных функций управления;
- г) перспективное управленческое решение и одна из основных функций

управления.

9. Вид управленческих действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности работников – это:

- а) функция организации;
- б) функция координирования;
- в) функция регулирования.



10. Мотивация это:
- а) внутреннее побуждение к действию;
  - б) готовность совершить трудовой процесс;
  - в) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, создают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.
11. Прибыль, издержки, объемы производства и продаж являются объектами:
- а) финансового контроля;
  - б) административного контроля;
  - в) экономического контроля.
12. Плановые задания, производственная программа являются объектами:
- а) финансового контроля;
  - б) административного контроля;
  - в) экономического контроля.
13. Оценка достижений коллективом плановых заданий и всесторонний анализ результатов работы за истекший период, а также анализ слабых сторон – это объекты:
- а) заключительного контроля;
  - б) административного контроля;
  - в) оперативного контроля.

#### **Тест 4 - Методы управления**

1. Методы управления — это:
- а) способ осуществления управленческой деятельности;
  - б) способ целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления;
  - в) способ решения управленческой задачи;
  - г) принцип деятельности руководителя;
  - д) способ достижения целей предприятия.
2. Выделяют следующие методы управления:
- а) организационно – распорядительные;
  - б) программно – целевые;
  - в) социально - психологические;
  - г) экономические;
  - д) метод экспертных оценок.
- Варианты ответов:  
1) а, б, в; 2) а, б, г; 3) а, б, д; 4) а, в, г; 5) в, г, д.
3. Исключите лишнее:
- а) моральное воздействие;
  - б) организационное воздействие;
  - в) дисциплинарное воздействие;
  - г) распорядительное воздействие.
4. Различают следующие формы проявления организационно-распорядительных методов:
- а) обязательные предписания;
  - б) согласительные предписания;
  - в) предоставление свободы действий;
  - г) рекомендации, пожелания;
  - д) все верно.
- Варианты ответов:

1) д; 2) а, б; 3) а, в; 4) а, г; 5) а, б, г.

5. Система административных методов может быть представлена как:

- а) воздействие на структуру управления;
- б) воздействие на объект управления;
- в) воздействие на процесс управления;
- г) все верно;
- д) все неверно.

Выберите вариант ответа;

6. Выберите из нижеперечисленных экономические методы управления:

- а) коммерческий расчет;
- б) государственное экономическое регулирование;
- в) моральное стимулирование;
- г) налогообложение;
- д) формирование малых групп;
- е) хозяйственный расчет.

Варианты ответов:

1) а, б, в, г; 2) а, б, в, д; 3) а; б, г, д; 4) а, б, г, е; 5) б, в, г, е.

7. Исключите лишнее:

- а) социальное планирование;
- б) экономическое побуждение;
- в) методы социально-психологической преемственности;
- г) методы социально-психологической активности;
- д) моральное убеждение;
- е) методы комплектования малых групп.

8. Исключите лишнее:

а) гуманизация труда (ликвидация монотонности, цветовая раскраска помещения и оборудования, использование специально подобранной музыки, обогащение труда и др.);

б) психологическое побуждение (поощрение творчества инициативы и самостоятельности);

в) удовлетворение профессиональных интересов повышения творческого содержания труда;

г) профессиональный отбор и обучение персонала фирм для более эффективного применения индивидуальных способностей личности в трудовой деятельности;

д) отбор людей по психологическим характеристикам и развитие необходимых психологических качеств;

е) комплектование малых групп, исходя из критерия психологической совместимости работников;

ж) установление нормальных взаимоотношений между руководителями и подчиненными;

з) дисциплинарное воздействие.

9. Согласны ли вы с утверждением, что:

- а) существует система методов управления;
- б) понятия "методы менеджмента" и "методы науки управления" идентичны;
- в) выбор методов управления зависит от конкретной ситуации;
- г) экономические методы всегда приоритетны;
- д) методы управления выбираются на основе принципов;

е) каждый метод управления имеет границы своего эффективного применения.

### **Тест 5 - Процесс принятия управленческих решений**

1. Управленческое решение – это:

- а) вид деятельности;
- б) воздействие управляющей системы на управляемую;
- в) организационно – практическая деятельность.
- г) а, б, в.
- д) нет ответа.

2. По способу передачи различают решения:

- а) директивные;
- б) письменные;
- в) краткосрочные;
- г) стабильные.

3. По времени действия решения бывают:

- а) групповые;
- б) экономические;
- в) среднесрочные;
- г) жесткие.

4. По времени наступления последствий для объема управления:

- а) организационные;
- б) обязательные;
- в) стратегические;
- г) простые.

5. Решения бывают:

- а) индивидуальными;
- б) вероятностными;
- в) статистическими;
- г) групповыми.

6. Решение будет реализуемым, если оно предусматривает.

- а) моральное и этико-психологическое воздействие;
- б) контроль выполнения;
- в) выполнение в реальном масштабе времени;
- г) интегрированность.

7. Решения, которые реализуются при выполнении одного действия:

- а) простые;
- б) процессные;
- в) контрольные.
- д) нет ответа.

8. Процесс принятия решений представляет собой:

- а) механизм по направленной переработке информации;
- б) отрезок времени между моментом признания проблемы и моментом принятия решения.
- в) последовательность этапов целенаправленного преобразования исходной информации;
- г) комплекс приемов труда, связанный со сбытом и переработкой информации;

9. При выборе альтернативы при принятии решений могут использоваться подходы:

- а) учет прошлого опыта;
- б) проведение эксперимента;
- в) проведение исследований и анализа.

10. Наиболее эффективным методом отбора альтернатив при принятии решений является:

- а) учет прошлого опыта;
- б) проведение эксперимента;
- в) проведение исследований и анализа

11. Выбор окончательного решения из множества допустимых производится с учетом:

- а) оптимальности;
- б) экономической эффективности;
- в) последствий его реализации.

12. Рациональная стратегия при выборе решения реализуется по критерию:

- а) наилучшей оценки по всем возможным ситуациям;
- б) наилучшей оценки;
- в) максимального среднего выигрыша.

13. Коллективные формы групповой работы принятия решений могут быть:

- а) заседание;
- б) мозговой штурм;
- в) очередь;
- г) метод Дельфы.

14. В принятии решений руководитель выполняет следующую роль:

а) привлекает нужных специалистов, определяет сроки принятия решений, контролирует работу;

б) выделяет задачу для решения, участвует в её конкретизации и выборе оценочных критериев;

- в) выполняет сложную работу по самому принятию решения;
- г) занимается сбором информации, её обработкой и передачей.

15. Важнейшая задача руководителя при организации выполнения решения:

- а) преодоление субъективных препятствий;
- б) преодоление объективных препятствий;
- в) создание условий для реализации решений;
- д) а, б, в.

### **Тест 6 - Предприятие в системе управления**

1. Современное предприятие можно охарактеризовать как:

- а) коммерческую организацию;
- б) предпринимательскую организацию;
- в) эффективную организацию;
- г) инновационную организацию;
- д) все верно.

2. Технико-технологическая подсистема предприятия включает элементы:

- а) исходные материалы – сырье, топливо, энергия и прочее;

б) средства переработки – машины, оборудование, здания, сооружения, транспортные средства и др.;

в) технологии – способы переработки, с помощью которых исходные материалы преобразуются в готовый продукт или услугу;

г) а, б, в,

3. Организационная подсистема предприятия включает такие элементы, как:

а) структурные подразделения предприятия;

б) работники;

в) собственники имущества,

г) нет ответа.

4. Экономическая подсистема предприятия включает такие элементы,

а) система процедур;

б) правила и методы, обеспечивающие сочетание элементов субъекта и объекта управления;

в) нет ответа.

5. Вставьте пропущенные слова:

*Информационная подсистема* – это подсистема....., связывающая все элементы других подсистем предприятия.

6. Внутренняя среда предприятия – это:

а) цели;

б) структурные подразделения и их связи;

в) ресурсы;

г) а, б, в.

7. Вставьте пропущенное слово:

Цели..... миссию в форме, доступной для управления процессом ее реализации.

а) определяют;

б) конкретизируют;

в) отражают.

8. На формирование целей предприятия существенное влияние оказывают:

а) собственники и руководители;

б) статус предприятия и его работники;

в) деловые партнеры;

г) местные власти;

д) социально-политическая обстановка в целом;

е) а, б, в, г, д.

9. В управлении предприятием цель – это:

а) идеальное или желательное состояние объекта управления,

б) возможные и необходимые состояния управляемой системы.

в) получение прибыли;

г) а, б;

д) б, в.

10. Цель предприятия закрепляется:

а) в его политике,

б) в его миссии, в планах;

в) юридических документах,

г) а, б, в.

11. Миссия предприятия – это:

- а) четко выраженная причина существования предприятия;
  - б) его философия;
  - в) задача предприятия;
  - в) б, в;
  - г) а, б.
12. В миссии:
- а) детализируется статус предприятия,
  - б) декларируются принципы работы, намерения руководства,
  - в) приводится определение самых важных характеристик предприятия,
  - г) отражается главная цель.
  - д) а, б, в, г.
13. К факторам внешней среды прямого воздействия на предприятие относят:
- а) потребителей;
  - б) конкурентов;
  - в) законодательство, государство;
  - г) состояние экономики;
  - д) все верно.
14. К факторам внешней среды косвенного воздействия относят:
- а) акционеров,
  - б) технологические нововведения,
  - в) изменения в политической системе общества,
  - г) трансформацию общества и его культуры,
  - д) а, в;
  - е) б, г.
15. Экономические факторы внешней среды:
- а) налоговая ставка и ее изменения,
  - б) темпы инфляции (дефляции)
  - в) уровень доходов населения, распределение доходов.
  - г) а, б;
  - д) б, в.
16. Рыночные факторы в внешней среды:
- а) налоговая ставка и ее изменения,
  - б) темпы инфляции (дефляции)
  - в) уровень доходов населения.
  - г) уровень конкуренции в отрасли
  - д) а, б;
  - е) в, г.
17. К факторам конкуренции относятся:
- а) сильные и слабые стороны конкурентов,
  - в) уровень конкуренции в отрасли,
  - г) относительная доля рынка, занимаемая предприятием,
  - д) защищенность рынка правительством.
18. К социальным факторам внешней среды относятся:
- а) уровень доходов населения,
  - б) изменение отношения к работе, отдыху и образованию.
  - в) темпы инфляции (дефляции),
  - г) уровень занятости населения как в целом, так и в отрасли.
19. Политические факторы внешней среды:

- а) международный платежный баланс,
- б) платежеспособность предприятий
- в) государственное регулирование конкуренции в отрасли,  
антимонопольная политика,

20. Технологические факторы внешней среды:

- а) появление новых материалов и продуктов;
  - б) изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации;
  - в) государственная технологическая политика;
  - г) жизненные циклы различных товаров.
- д) а, б, в  
е) а, г, д.

### Тест 7 - Организационные структуры управления

1. Элементами организационной структуры управления являются:

- а) звенья управления;
- б) группы управления;
- в) связи;
- г) уровни управления;
- д) этапы управления

Варианты ответов:

1) а, в; 2) а, г; 3) а, д; 4) а, б; 5) г, д.

2. Основными факторами, определяющими тип и сложность ОСУ, являются:

- а) масштабы производства;
- б) номенклатура выпускаемой продукции;
- в) международная интеграция;
- г) все верно; д) все не верно.

3. Верно ли утверждение, что ОСУ должна быть подчинена производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями?

- а) да; б) нет.

4. Связи между органами управления носят:

- а) горизонтальный характер; б) вертикальный характер.

5. Связи между уровнями управления носят:

- а) горизонтальный характер; б) вертикальный характер.

6. Верно ли утверждение, что при формировании структуры управления следует определять полномочия и ответственность каждого работника.

- а) да; б) нет.

7. Верно ли утверждение, что бюрократическая оргструктура представляет собой децентрализованную организацию управления, имеет большую самостоятельность в принятии решений.

- а) да; б) нет.

8. Верно ли утверждение, что органическая оргструктура характеризуется централизацией управления, большой сложностью и большим числом подразделений.

- а) да; б) нет.

9. К системам управления бюрократического типа относятся:

- а) линейная;
- б) линейно – функциональная;
- в) дивизиональная;
- г) матричная.

Выберите правильный ответ: а) а, в, г. б) б, в, г; в) а, в, г; г) а, б, в.

10. К органическим типам оргструктур относятся:

- а) проектные;
- б) дивизиональные;
- в) программно – целевые;
- г) бригадные.

Выберите правильный ответ: а) а, б, в; б) б, в, г; в) а; в; г.

11. Верно ли с утверждение, что линейная структура управления характеризуется тем, что выполнение отдельных функций осуществляется совокупностью подразделений.

- а) да; б) нет.

12. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Это характерно для:

- а) линейных оргструктур;
- б) функциональных оргструктур.

13. Выделение звеньев, специализирующихся по видам товаров, по группам потребителей, географическим регионам характерно для:

- а) дивизиональной;
- б) проектной;
- в) матричной оргструктуры.

14. Какие виды организационных структур можно отнести к дивизиональным:

- а) продуктовая;
- б) региональная;
- в) по группам потребителей;

г) все вышеперечисленные. Варианты ответов:

- 1) а, б; 2) а, в; 3) б, в; 4) а; 5) г.

15. Что является основным недостатком матричной структуры.

- а) сложность;
- б) примитивность;
- в) неупорядоченность,
- г) характерна для малых предприятий;
- д) нет ответа.

16. Организационная структура разрабатывается:

- а) снизу вверх; б) сверху вниз.

17. Проектная организация это:

- а) временная структура, создаваемая для решения общих задач;
- б) временная структура, создаваемая для решения межфункциональной задачи;
- в) постоянная структура, создаваемая для решения специальной задачи;
- г) временная структура, создаваемая для решения специальной задачи.

18. На кого ориентирована организационная структура?

- а) потребитель;
- б) производитель;
- в) посредник;
- г) все.

19. Если деятельность организации охватывает разные географические зоны, то какая структура управления будет для нее более эффективной?

- а) линейно-функциональная;
- б) региональная;
- в) продуктовая;
- г) ни одна из перечисленных.



20. Кто принимает решение о выборе структуры управления организацией?

- а) руководство нижнего звена;
- б) руководство среднего звена;
- в) руководство высшего звена;
- г) трудовой коллектив.

21. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее предпочтительна:

- а) функциональная ОСУ;
- б) линейно-функциональная ОСУ;
- в) дивизиональная ОСУ;
- г) линейная ОСУ;
- д) сетевая ОСУ.

22. В чем заключаются современные тенденции развития организационных структур:

- а) в расширении диапазона контроля;
- б) в сужении диапазона контроля;
- в) в увеличении централизации;
- г) в увеличении децентрализации;

Варианты ответов:

- 1) а, г; 2) а, в; 3) б, г; 4) в, г.

### **Тест 8 Управленческая информация в обеспечении функционирования предприятия**

1. Информация является:

- а) предметом управленческого труда;
- б) средством управленческого труда;
- г) результатом управленческого труда;
- д) все верно.

2. По влиянию на процесс производства выделяют типы информации:

- а) организационная;
- б) ситуационная;
- в) первичная;
- г) фиксируемая.

Варианты ответа: 1) а, в; 2) а, г; 3) в, г; 4) б, в; 5) а, б.

3. По степени готовности для использования различают информацию:

- а) одноцелевую;
- б) первичную;
- в) промежуточную;
- г) конечную.

5. Объем сведений, адекватно отражающих действительность в общем объеме информации – это:

- а) избыточный объем;
- б) необходимый объем;
- в) достоверный объем.

6. Качественными характеристиками информации являются:

- а) объем; б) полнота; в) достоверность; г) насыщенность; д) все вместе.

7. Конфиденциальной является информация, которая:

- а) касается стратегических интересов предприятия;

- б) имеет некоторые ограничения на использование и распространяется на предприятии среди строго определенного круга людей;
- в) с высокой степенью достоверности.
8. Информационная система управления предприятием это совокупность:
- а) информации и каналов связи;
- б) информационных потоков и документов;
- в) технических средств;
- г) все вместе;
- д) нет верного ответа.
9. Основными требованиями к качеству информации являются:
- а) достоверность;
- б) принудительность;
- в) недолговечность;
- г) экологичность.
10. АСУ включает:
- а) совокупность технических средств;
- б) формы организации, сбора, обработки и передачи информации;
- в) математическое обеспечение;
- г) все вместе.
11. Управленческая деятельность фиксируется в документах:
- а) организационно – документальных;
- б) организационно – распорядительных;
- в) планово – учетных.

### **Тест 9 – Управление производством**

1. Завершите ниже приведенное определение:  
Управление производством – это комплекс мероприятий, направленных на ....
2. Верно (в) или неверно (н) утверждение:  
«Искусство управлять производством - это значит уметь координировать действия работающих».
- а) верно; б) неверно.
3. Верно (в) или неверно (н) следующее высказывание:  
«Между управлением и производством и другими функциями управления не существует прямой связи».
- а) верно; б) неверно.
4. Целевая подсистема системы управления производством включает компоненты:
- а) нормативно – методические документы;
- б) ресурсосбережение;
- в) организационно – техническое развитие производства.
- Выберите правильный ответ: а) а, б; б) а, в; в) б, в.
5. Система управления производством состоит из:
- а) нормативной подсистемы;
- б) регулирующей подсистемы;
- в) финансовой подсистемы.
- г) нет верного ответа.
6. Нормирование, планирование, координирование относятся к:
- а) общим функциям управления производством;
- в) специальным функциям управления производством;

г) нет верного ответа.

7. Основанием для формирования производственной программы является:

- а) перечень и стоимость получаемой продукции;
- б) перспективный план выпуска продукции;
- в) оперативный план выпуска продукции.

9. Стратегический план включает:

- а) формирование годовой производственной программы;
- б) формирование перспективного плана выпуска продукции
- в) все верно; г) все неверно.

10. Объективными характеристиками протекания производственного процесса являются:

- а) показатели, отражающие результаты производства;
- б) показатели, характеризующие наличие и использование производственных ресурсов;
- в) своевременность выдачи производственных программ и заданий.

13. Определение причин и виновников отклонений хода производства от запланированного уровня, является функцией:

- а) оперативного регулирования;
- б) оперативного учета;
- в) оперативного анализа.

14. Процесс разработки и реализации решений по предупреждению отклонений и сбоев хода производства относится к:

- а) оперативному контролю;
- б) оперативному учету;
- в) оперативному анализу;
- г) нет верного ответа.

#### **Тест 10 – Управление персоналом**

1. Основной источник развития предприятия:

- а) информация;
- б) современные технологии;
- в) деловые качества сотрудников;
- г) финансовые ресурсы.

2. Суть управления персоналом:

- а) реализация потенциала каждого сотрудника;
- б) принятие рациональных решений;
- в) обеспечение дисциплины и порядка;
- г) построение организационной структуры управления.

3. Персонал современного предприятия (два правильных ответа):

- а) стоимостной фактор производства;
- б) рабочая сила;
- в) основа и источник успеха;
- г) его кадровый потенциал;
- д) подчиненные.

4. Чем обусловлена актуальность управления персоналом?

- а) высокой стоимостью его подготовки;
- б) возрастанием роли человека в организации;
- в) дефицитом квалифицированных специалистов.

5. Цель маркетинга персонала:

- a) привлечение высококвалифицированного персонала;
  - б) исследование условий труда сотрудников;
  - в) создание единой информационной сети менеджмента персонала.
6. Планирование персонала это:
- a) метод работы с персоналом;
  - б) функция управления персоналом;
  - в) принцип работы с персоналом.
7. Назовите основные проблемы оценок персонала (два правильных ответа):
- a) отсутствие желания сотрудников подвергаться оценке;
  - б) необходимость непрерывного процесса измерений показателей оценки;
  - в) выделение вклада отдельного сотрудника.
8. Какие цели преследуются при оценке работы персонала (три правильных ответа):
- a) защита от произвольных решений руководителя;
  - б) освобождение от занимаемой должности;
  - в) справедливое установление зарплаты;
  - г) использование работника по его качествам.
9. Что может служить поводом для оценки работы персонала (три ответа):
- a) аттестация;
  - б) установление зарплаты;
  - в) возвращение на работу после болезни, из отпуска;
  - г) прием на работу;
  - д) конфликт с руководителем.
10. Что лежит в основе подбора персонала (два правильных ответа):
- a) деловые качества кандидатов;
  - б) методы оценки персонала;
  - в) требования должности;
  - г) системность кадрового регулирования.
11. В каком случае используются тестовые методы подбора персонала:
- a) при окончательном отборе;
  - б) для проверки квалификации и деловых качеств.
12. Является ли автобиография инструментом оценки кандидата на должность?
- a) нет, она служит только подтверждением информации о кандидате из других источников;
  - б) да, это важный инструмент подбора людей.
13. Методы отбора кадрового персонала:
- a) метод испытания;
  - б) метод моделирования ситуации, собеседования;
  - в) все вместе.
14. Метод испытания включает:
- a) демонстрацию способностей, физической силы, уровня интеллекта;
  - б) моделирование работ в сложных ситуациях, демонстрацию способностей, тестирование, заполнение анкет;
  - в) нет ответа.
15. Количественные процедуры управления персоналом:
- a) планирование персонала;
  - б) наем персонала;
  - в) адаптация персонала;
  - г) планирование и наем персонала.

16. Качественные процедуры управления персоналом:
- а) отбор, обучение и подготовка персонала;
  - б) обучение персонала;
  - в) оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва;
17. Подготовка кадров на предприятии осуществляется:
- а) обучением на курсах, в школах и на семинарах, в обучающих отраслевых центрах, на факультетах вузов, техникумов;
  - б) с отрывом от производства и на предприятии;
  - в) а и б.
18. Основная цель развития персонала:
- а) подготовка сотрудников к групповому управлению;-
  - б) формирование резерва руководителя;
  - в) формирование интеллектуального потенциала и деловой активности сотрудников,
19. Чем вызвана необходимость развития персонала:
- а) недостаточным образованием;
  - б) моральным старением знаний в деловой сфере;
  - в) текучестью кадров.
20. На что направлены методы развития персонала:
- а) на увеличение знаний, возможностей и поведение персонала;
  - б) на мотивацию персонала;
  - в) на улучшение удовлетворенности трудом и его оплатой.

### **Тест 11 - Руководство, лидерство, стили управления**

1. Право и реальная возможность управлять людьми и влиять на них – это:
- а) лидерство; б) власть; в) стиль.
2. Способность активизировать людей, оказывать влияние на людей – это:
- а) лидерство; б) власть; в) стиль.
3. Лидером может быть:
- а) только руководитель;
  - б) любой член предприятия;
  - в) сотрудник.
4. Полномочия лидеру делегируются:
- а) сверху – руководством;
  - б) снизу – сотрудниками;
  - в) решением общего собрания коллектива.
5. Верно (в) или неверно (н) утверждение, что не все руководители могут быть лидерами.
6. В чем суть лидерства:
- а) в умении работать с информацией;
  - б) в мотивации персонала;
  - в) в наличии последователей;
  - г) в принятии рациональных решений.
7. Стиль управления – это:
- а) совокупность методов и приемов деятельности, характерных для руководителя;
  - б) манера и способности руководителя в процессе подготовки и принятия решений;
  - в) все верно;
  - г) все не верно.

8. Стиль управления регламентируется:
- правилами;
  - личными качествами руководителя;
  - инструкциями.
9. При авторитарном стиле управления контроль деятельности руководителя:
- присутствует;
  - отсутствует;
  - частично присутствует.
10. При демократическом стиле управления выработку решений осуществляет:
- руководитель;
  - коллектив;
  - совместно руководитель и коллектив.
11. При демократическом стиле управления принятие решений осуществляет:
- руководитель;
  - коллектив;
  - совместно руководитель и коллектив.
12. Коллектив вырабатывает и принимает решения, ответственность несет руководитель при:
- авторитарном стиле управления;
  - демократическом стиле управления;
  - либеральном стиле управления.
13. Что лежит в основе требований к руководителю (два правильных ответа):
- стаж управленческой работы;
  - образование и его профиль;
  - качества руководителя;
  - личное убеждение работодателя;
  - характеристика должности, на которую он претендует.

### **Тест 12 - Коммуникации в управлении**

1. Какой из этапов не входит в коммуникационный процесс:
- генерация желания передать сообщение;
  - принятие решения;
  - выбор канала передачи сообщения;
  - декодирование или интерпретация.
2. По содержанию коммуникационных каналов взаимодействие между элементами управленческой структуры может быть:
- информационным;
  - административным;
  - техническим;
  - все вместе.
3. Верно (в) или не верно (н) утверждение:  
«Техническое взаимодействие между субъектами управленческой структуры реализуется путем передачи распоряжений нижестоящим звеньям».
4. Обмен информацией по поводу конкретной управленческой ситуации – это:
- деловая беседа;
  - деловой разговор;
  - деловые переговоры.
5. Идеальная продолжительность совещания:

- а) 20 – 30 мин. б) 30 – 40 мин. в) 40 – 60 мин.
6. Симптом отрицательной активности на совещании наступает:
- а) на 40- 60 мин. б) на 70 – 80 мин. в) на 90 – 100 мин.; г) 100 – 120 мин.
7. Верно ли утверждение, что деловая беседа не требует тщательной подготовки, включающей уточнение требуемого результата.
- а) да; б) нет.
8. Назначение переговоров – это
- а) достижение соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы обсуждение заранее подготовленных ими тематических сообщений.
- б) выработка управленческих решений по актуальным и наиболее сложным проблемам, возникающим на предприятии.
- в) контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем.

### Тест 13 – Управление конфликтами

- Конфликт – это:
  - противоположные позиции сторон по какому – либо вопросу;
  - противоположные цели или средства их достижения;
  - столкновение противоречивых или несовместимых сил.
- Конфликтная ситуация – это:
  - противоположные позиции сторон по какому – либо вопросу;
  - противоположные цели или средства их достижения;
  - все верно.
- По степени проявления различают:
  - скрытый конфликт;
  - открытый конфликт;
  - межличностный конфликт;
 Ответ: а) а, в; б) б, в; в) а, б.
- Увеличивают возможности возникновения конфликта оргструктуры:
  - линейные;
  - функциональные;
  - матричные.
- Неудовлетворительные коммуникации могут быть:
  - причиной конфликта;
  - следствием конфликта;
  - причиной и следствием конфликта.
- Основные формы производственных конфликтов:
  - действия клики, интриги;
  - забастовки, саботаж;
  - все вместе.
- Забастовка может иметь:
  - позитивные последствия;
  - негативные последствия;
  - позитивные и негативные последствия.
- К структурным методам разрешения конфликтов относятся:
  - принуждение;
  - компромисс;
  - решение проблемы;
  - разъяснение требований к работе;
  - система вознаграждения.

9. К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся:

- а) принуждение;
- б) компромисс;
- в) решение проблемы;
- г) разъяснение требований к работе;
- д) система вознаграждения

#### **Тест 14 – Управление инновациями**

1. Инновационный процесс характеризуется:

- а) многочисленностью и неопределенностью путей достижения цели;
- б) высоким риском, невозможностью детального планирования;
- в) коммерциализацией процесса нововведений;
- г) неопределенностью путей достижения цели и высоким риском.

2. Главная задача инновационной деятельности:

- а) инновационная ориентация;
- б) становление рынка новшеств;
- в) создание и распространение инноваций.

3. Под нововведением понимают:

- а) введение нового;
- б) новый порядок, новый метод, новое явление;
- в) изобретение, новый порядок, методы, явления, обычаи.

4. Процесс введения новшеств на рынок называют:

- а) коммерциализацией инноваций;
- б) инновационным лагом;
- в) инновационной деятельностью.

5. Инновация считается осуществленной, если:

- а) инновационный продукт освоен в производственном процессе;
- б) новый товар находится на рынке;
- в) инновационный продукт освоен в производственном процессе и внедрен

на рынок.

6. Инновационный процесс включает:

- а) формирование концепции продукта на основании идеи;
- б) формирование концепции и проектирования нового продукта;
- в) формирование концепции, проектирование, освоение и продажу нового

продукта.

7. По степени новизны инновации классифицируются на:

- а) основе нового подхода;
- б) основе научного открытия и способа применения ранее открытых
- в) основе нового подхода, научного открытия и способа применения ранее

открытых явлений.

#### **Тест 15 – Управление маркетингом**

1. Стратегический маркетинг:

- а) выявляет потенциальные рынки;
- б) обеспечивает рост текущих продаж;
- в) выявляет основных конкурентов;
- г) осуществляет разработку бизнес – планов.

2. Оперативный маркетинг:



- а) выявляет потенциальные рынки;
  - б) обеспечивает рост текущих продаж;
  - в) выявляет основных конкурентов;
  - г) осуществляет разработку бизнес – планов.
3. Основные функции маркетинга:
- а) аналитическая;
  - б) прогностическая;
  - в) сбытовая;
  - г) производственная;
  - д) а, в, г.
  - е) а, б, в.
4. К внутренним элементам товародвижения относятся:
- а) заключение сделок;
  - б) организация сбыта; отгрузка;
  - в) контроль прохождения грузов.
5. Внешними элементами товародвижения являются:
- а) транспортировка
  - б) заключение сделок;
  - в) организация сбыта; отгрузка;
  - г) контроль прохождения грузов.
6. Каналы товародвижения могут быть:
- а) простыми;
  - б) сложными;
  - в) комплексными;
  - г) нет ответа.
7. Каналы товародвижения характеризуются:
- а) длиной,
  - б) шириной;
  - в) стоимостью,
  - г) структурой.
8. Оптовая торговля обеспечивает производителям сбыт товаров:
- а) при минимальных издержках;
  - б) при средних издержках;
  - в) при максимальных издержках;
9. К вертикальным маркетинговым системам относятся:
- а) корпоративные системы;
  - б) договорные системы;
  - в) коммерческие системы;
  - г) брокеры.
10. К горизонтальным маркетинговым системам относятся:
- а) корпоративные системы;
  - б) договорные системы;
  - в) коммерческие системы;
  - г) брокеры.
11. Ориентация ценовой политики на сбыт осуществляется с помощью:
- а) стратегии «снятия сливок»;
  - б) стратегии проникновения.
12. Для стимулирования спроса могут использоваться:

- а) надбавки;
- б) скидки;
- в) компенсации.

13. Цель ценовых надбавок:

- а) снижение спроса;
- б) повышение спроса;
- в) удовлетворение спроса.

14. Низкие цены:

- а) обеспечивают надежный сбыт;
- б) получение стабильных долгосрочных прибылей;
- в) ограничивают возможности конкурентов;
- г) а, б, в.

15. Цены обычно снижают, если:

- а) производственные мощности работают с хронической недогрузкой;
- б) можно существенно сократить затраты;
- в) необходимо добиться доминирующего положения на рынке;
- г) а, б, в.

16. Повышение цен целесообразно тогда, когда:

- а) товар пользуется большим спросом;
- б) у товара нет серьезных конкурентов;
- в) в условиях инфляции;
- г) а, б, в.

17. Управление рекламой состоит:

- а) в изучении потенциальных покупателей;
- б) в выборе направленности;
- в) в выборе способов распространения.

### **Тест 16 - Управление рисками**

1. Продолжите определение:

Риск – это .....

2. Причинами рисков являются:

- а) внешние факторы;
- б) чрезмерные затраты, низкий уровень сбыта;
- в) неполучение прибыли.

3. Последствиями рисков являются:

- а) нерациональное использование прибыли;
- б) моральный и физический ущерб;
- в) диверсификация;
- г) нет ответа.

4. Риск определяется:

- а) математическими методами;
- б) оценивается субъективно путем сопоставления ожидаемых доходов и потерь;
- в) нет ответа.

5. Какие из перечисленных функций относятся к функциям риска:

- а) инновационная;
- б) регулирующая;
- в) синтетическая;
- г) аналитическая.

6. Различают источники риска:

- а) объективные;
- б) субъективные;
- в) внутренние;
- г) внешние.

7. В зависимости от финансового посредничества различают риски:

- а) потребительский;
- б) инвестиционный;
- в) страховой;
- г) банковский.

8. Чистыми называют риски которые:

- а) определяют возможность получения убытка или «нулевого» результата;
- б) отражают возможность получения как положительного, так и отрицательного результата.

9. Спекулятивные риски:

а) определяют возможность получения убытка или «нулевого» результата; такой риск рассчитан только на проигрыш.

б) отражают возможность получения как положительного, так и отрицательного результата.

10. К спекулятивным рискам относятся:

- а) валютный;
- б) кредитный;
- в) инфляционный;
- г) процентный.

11. К чистым рискам относятся:

- а) валютный;
- б) кредитный;
- в) инфляционный;
- г) процентный.

13. Укажите верно (в) или неверно (н) утверждение:

- а) факторы рисков делят на внешние и внутренние;
- б) уклониться от риска значит передавать его партнерам.

# ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Учебная программа для специальности:

1- 25 01 07

Экономика и управление на предприятии

#### ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент» разработана в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии». В программе рассматриваются понятийный аппарат и базовые теории школ менеджмента. Представлены инструменты управления организационными процессами, стратегического менеджмента, управления ресурсами и операционного менеджмента. Значительное внимание уделено основам этичного поведения организации и персонала, формированию организационной культуры и методам оценки эффективности управления.

**Целью** учебной дисциплины «Менеджмент» является изучение основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению коммерческими организациями в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

**Задачи**, которые стоят перед изучением учебной дисциплины:

- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- освоить базовые теории менеджмента и основу стратегического мышления;
- освоить основные методики управления операционными ресурсами;
- освоить принципы и методы формирования этичного поведения организации, персонала и организационной культуры;
- использовать базовые концепции, принципы, методы и методики управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

Изучение учебной дисциплины будет способствовать формированию и развитию академических компетенций:

- владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- социально-личностных компетенций:
- обладать способностью к межличностным коммуникациям;
- владеть навыками здоровьесбережения;
- быть способным к критике и самокритике;
- уметь работать в команде; профессиональных компетенций:
- владеть навыками создания собственного бизнеса;
- обеспечивать устойчивое развитие основных производственных и функциональных подразделений организации (предприятия);
- своевременно обновлять номенклатуру выпускаемых изделий на основе высоких технологий;
- разрабатывать рациональную организационную структуру управления организацией (предприятием);
- владеть современными техниками принятия управленческих решений;

- проводить деловые совещания и переговоры, переписку с зарубежными партнерами, готовить распоряжения, проекты приказов, планов мероприятий и контрактов;

- обеспечивать развитие персонала;

- уметь принимать обоснованные решения в условиях неопределенности бизнеса.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

**знать:**

- основные категории менеджмента, взаимосвязи между ними;

- организационные процессы: коммуникации, принятие управленческих решений, управление изменениями и конфликтами, бизнес-процессы;

- организационные структуры управления, порядок и методы их проектирования;

- содержание отношений управления в хозяйственных системах;

- содержание основных функций управления и организационных процессов;

- методы управления;

- основы стратегического и операционного управления;

- основные методики управления операционными ресурсами организации;

- системы и методы совершенствования бизнес-процессов;

- основы формирования этичного поведения и управления организационной культурой;

- основы управления конфликтами и сопротивлением преобразованиям;

- технику индивидуальной и групповой работы менеджера;

- инструменты принятия управленческих решений;

- модели и методы оценки эффективности управления организацией;

**уметь:**

- формировать цели организации и ее структурных подразделений;

- определять состав функций управления и организации;

- применять методы менеджмента в зависимости от специфики объектов управления и управленческих ситуаций;

- использовать базовые концепции, принципы и методы управления на практике;

- проектировать и совершенствовать организационные структуры управления;

- принимать управленческие решения в различных сферах деятельности организации;

- организовывать процессы управления;

- выбирать стратегию;

- организовывать управление ресурсами организации и применять методики управления организационными процессами на практике;

- формировать этичное поведение и организационную культуру;

- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера;

- оценивать экономическую эффективность менеджмента;

**владеть:** - управленческим инструментарием постановки целей менеджмента, их согласования, формирования организационных структур управления, проектирования организационных процессов, включая принятие и выбор управленческих решений, оценку эффективности управления.

- основными методами и методиками управления ресурсами организации;

- методиками анализа и методами организации стратегического управления;

- приемами планирования и организации деятельности организации и ее подразделений;

- методами мотивации и контроля деятельности персонала;

- приемами и системами организации совершенствования деятельности организации;

- методиками оценки продуктивности и эффективности результатов деятельности и управления.

Учебная дисциплина «Менеджмент» тесно связана с такими дисциплинами, как «Экономика организации (предприятия)» и «Эконометрика и экономико-математические методы и модели». В соответствии с образовательным стандартом высшего образования по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» учебная программа рассчитана на 516 часов, из них аудиторных занятий 248 часов. Распределение по видам занятий: лекций - 134 часа; практических занятий - 114 часов. По учебной дисциплине рекомендуется выполнение курсовой работы. Рекомендуемые формы текущего контроля - зачет и экзамен.

## 2. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ темы	Наименование разделов и тем	Всего часов	В том числе		
			Лекции	Практич.	Самост. работа под контр./ без контр.
1	2	3	4	5	
3-й семестр					
1	Введение в менеджмент	14	2	2	-/10
2	Организация и управление	36	8	8	-/20
3	Эволюция теории управления	22	6	6	-/10
Итого 3-й семестр		<b>72</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>-/40</b>
4-й					
4	Функции управления	42	12	10	-/20
5	Проектирование организационной структуры	36	10	6	-/20
6	Управление процессами, связанными с личностью	30	12	8	-/10
7	Процессы коммуникации, влияния и принятия решений	38	12	6	-/20
8	Управление рабочим временем	18	4	4	-/10
Итого 4-й семестр		<b>164</b>	<b>50</b>	<b>34</b>	<b>-/80</b>
5-й					
9	Основы стратегического управления	46	16	10	-/20
10	Роль, объекты и принципы операционного управления	20	4	6	-/10
11	Операционный маркетинг.	20	4	6	-/10
12	Основы организации производства	18	4	4	-/10
13	Проектирование бизнес-процессов	18	4	4	-/10
14	Совершенствование бизнес-процессов	14	2	2	-/10
Итого 5-й семестр		<b>136</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>-/70</b>
6-й					
15	Управление человеческими	39	12	12	-/15

	ресурсами				
16	Деловая и организационная культура	29	8	6	-/15
17	Информационное обеспечение управления	18	4	4	-/10
18	Управление инновациями	18	4	4	-/10
19	Управление рисками	14	2	2	-/10
20	Эффективность управления	26	4	4	-/18
	Итого	<b>144</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>-/78</b>
	Всего :	516	134	114	-/268

### 3 СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

#### Тема 1. Введение

Цели и задачи курса. Роль менеджмента в организации. Менеджмент как наука и практика управления. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии. Особенности управления в информационном обществе.

Объем - 2 часа

#### Тема 2. Организация и управление

*Организация.*

Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

Классификация организаций по форме собственности, по отношению к прибыли, по масштабам деятельности. Организационно-правовые формы организаций.

*Внешняя и внутренняя среда организации*

Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Внутренняя среда и ее элементы. Менеджмент и менеджеры. Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как система, как отношения управления. Законы и закономерности организации. Синергический эффект. Жизненный цикл организации.

*Менеджер.*

Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.

*Принципы управления.*

Понятие о принципах управления. Роль принципов в системах управления предприятиями. Основные принципы управления.

*Методы управления.* Организационно-распорядительные, экономические и социально- психологические методы менеджмента.

Объем - 8 часов

#### Тема 3. Эволюция теории управления

Развитие производительных сил и управления.

*Научная и административная школы.*

Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.

*Школы человеческих отношений и поведенческих наук.*

Основные теории и концепции. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в правление.

*Прагматическая школа.*

Основные задачи прагматической школы. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы. Направление социальной ответственности. Роль и развитие социальной ответственности.

*Многофакторные теории управления*

Теория Оучи «Z», Теория «7S» и др.

Объем - 6 часов

**Тема 4. Функции управления***Функции организации и общие функции управления.*

Функции организации и их основной ресурс. Управленческий цикл как совокупность общих функций управления. Основное содержание специальных функций управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

*Управление по целям.*

Понятие цели. Концепция управления по целям. Требования к целям. Формирование «дерева целей».

*Общая функция - планирование.*

Содержание функции планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Принципы планирования. Система планов.

*Общая функция - организация.*

Понятие и содержание функции организации. Проектирование работы. Методы и модели проектирования работы.

*Общая функция - мотивация.*

Понятия мотива и мотивации. Методы мотивации труда. Концепция участия в управлении (партиципативного управления). Особенности мотивации специалистов и менеджеров. Требования к механизму мотивации. Процессуальные и содержательные теории мотивации.

*Общая функция - контроль* Содержание функции контроль. Упреждающий и результирующий контроль. Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля. Этапы контроля. Принципы и эффективность контроля. понятие контроллинга.

Итого - 12 часов

**Тема 5. Проектирование организационной структуры.***Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.*

Ситуационные факторы: внешняя среда; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.

Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб (норма) управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация (делегирование); дифференциация и интеграция.

*Организационная система и система управления .*

Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая). Система управления организацией и ее основные подсистемы: информационно-поведенческая, структурно-функциональная, подсистема саморазвития.

*Основные типы организационных структур.*

Линейно-функциональная (традиционная) структура. Дивизиональная структура. Проектная и матричная структуры. Новые подходы в проектировании организаций Эхдократическая организация. Предпринимательская организация. Организация,



ориентированная на рынок. Партисипативная организация. Сетевые организационные структуры.

Объем - 10 часов

### **Тема 6. Управление процессами, связанными с личностью**

*Управление процессом адаптации человека и организации.*

Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека. Обучение поведению в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями.

*Управление группой.*

Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

*Управление конфликтами.*

Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

*Управление изменениями.*

Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Процесс управления изменениями. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями.

*Переговоры.*

Основные методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

Объем – 12 часов

### **Тема 7. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

*Коммуникации.*

Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

*Влияние и власть.*

Понятие власти. Источники власти. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Традиционные концепции лидерства. Стиль руководства.

*Принятие решений.*

Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методики, используемые в процессе принятия решений.

Объем - 12 часов

### **Тема 8. Управление рабочим временем**

Временной принцип Парето. Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Анализ использования рабочего дня руководителя организации. Основные причины потерь времени и их устранение. Делегирование полномочий как одно из условий успешной работы руководителя. Основные принципы делегирования полномочий в системе управления организацией.

Объем - 4 часа

### **Тема 9. Основы стратегического управления**

Сущность и система стратегического управления. Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении. Система стратегического управления.

*Методы анализа в стратегическом управлении.*

Методы анализа в управлении организацией. Стратегический анализ в системе управления. Анализ организационной среды, целей и стратегии организации. Стратегическое управление и методы анализа текущей ситуации. Критерии выбора методов анализа в стратегическом управлении.

*Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации*

Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка. Стратегический потенциал, корневые компетенции и ключевые факторы успеха. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке

*Методы анализ внешней среды организации*

ПЭСТ-анализ макроокружения организации. Методы анализа микросреды. Модель конкурентных сил Портера. Конкурентная позиция организации.

*Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды*

SWOT-анализа и методика его проведения. SPACE -анализ для малых и средних предприятий. Стратегическая сегментация и стратегии организации.

*Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании.*

Сущность портфельных стратегий. Матрица Бостонской консалтинговой группы. Матрица портфельного анализа GE/McKinsey. Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа. Матрица фирмы «Arthur D. Little» ..

*Типовые стратегии: классификация и условия применения*

Признаки классификации стратегий. Базовые стратегии роста организации. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде. Функциональные стратегии. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли.

Объем - 16 часов

### **Тема 10. Роль, объекты и принципы операционного управления**

Роль операционного управления в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления.

*Производство и обслуживание.*

Производственные и сервисные организации. Продукты и услуги. Производственная деятельность и производственная система. Техника и технология. Типы производств. Производственная мощность.

*Объекты операционного управления.*

Операция, процесс, бизнес-процесс, клиент и владелец бизнес-процесса. Функциональный и процессный подходы. Операционная система и ее подсистемы перерабатывающая подсистема, обеспечивающая подсистема, управляющая подсистема. Подсистемы управляющей системы. Главная операционная функция.

*Интеграция деятельности.*

Уровни интеграции: операционный, функциональный, межфункциональный, межорганизационный. Политики интеграции операционных функций и специализации. Аутсорсинг. Принципы операционного управления.

Объем - 4 часа

### **Тема 11. Операционный маркетинг**

Задачи операционного маркетинга. Жизненный цикл продукта и организации. Эволюция рынков. Товары широкого потребления и производственного назначения. Особенности и выгоды продукта. Связь прибыльности продукта с долей рынка (БКГ). Диаграмма рынок/продукт. Анализ 4P. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютер. Ценовая эластичность спроса. Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств

продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Прогнозирование и подходы к прогнозированию (исследовательский и целевой). Виды спроса: регулярный и нерегулярный спрос, зависимый и независимый.

Методы прогнозирования спроса: по временным рядам (количественный), по индикаторам, качественный подход (качество/цена), комбинированный подход.

Оценка конкурентоспособности продукта.

Объем - 4 часа

### **Тема 12. Основы организации производства**

Общие положения. Принципы организации производства. Особенности типов производств. Виды производственных планировок. Организация производственного процесса во времени. Определение длительности цикла сложного процесса.

*Системы управления операционными запасами.*

Система пополнения запасов; система расшивки узких мест; толкающая система; тянущая система; метод «точно в срок» и система "Канбан".

Производственная мощность. Формирование и оценка производственной мощности. Размещение производственных мощностей. Стратегии управления производственной мощностью.

*Особенности организации производства услуг.*

Специфические особенности услуг: участие клиента в оказании услуги; объединение стадий производства и удовлетворения потребности клиента; несохраняемость услуг; неосязаемость процесса услуги для клиента; сложность оценки качества и эффективности оказания услуги. Модели организации производства услуг: первоклассного, дешевого и неэффективного обслуживания.

Объем - 4 часа

### **Тема 13. Проектирование бизнес-процессов**

*Инжиниринг.*

Понятия и содержание инжиниринга. Типы инжиниринга. Построение технологической модели процесса.

*Проектирование работы.*

Взаимозависимость работ. Учет рисков. Элементы процесса. Формирование технологической модели. Методологии моделирования бизнес-процессов SADT, DFD, ERD, IDEF, ARIS, Oracle, др.

Объем - 4 часа

### **Тема 14. Совершенствование бизнес-процессов**

Общие положения. Подходы к процессу совершенствования (процедурный и преобразующий). Качество и конкурентоспособность. Постулаты Э. Деминга. Поддерживающий цикл SDCA. Цикл совершенствования PDCA Шухарта - Деминга.

*Методы совершенствования*

Метод быстрого анализа (FAST). Бенчмаркинг. Обратный инжиниринг. Прямой инжиниринг. Реинжиниринг.

*Системы совершенствования*

Система совершенствования «Кайдзен. Концепция «бережливое производство». Система совершенствования «6 сигм». Реинжиниринг бизнес процессов.

Объем - 2 часа

### **Тема 15. Управление человеческими ресурсами**

*Система управления персоналом*

Место и роль управления персоналом в менеджменте. Суть, содержание и основные понятия управления персоналом. Ключевые идеи развития управления персоналом. Цели

и задачи управления персоналом. Ситуационные факторы персональных отношений. Менеджмент персонала в системе функций менеджмента. Структура концепции управления персоналом.

#### *Кадровый потенциал предприятия*

Потенциал человека: понятие личности, свойства личности и ее потенциал.

Подходы к измерению потенциала личности и кадрового потенциала предприятия.

Потенциал личности по Р.Хаггарду. Интеллект и динамика личности. Типы интеллекта.

Кадровый цикл. Маркетинг персонала: назначение и инструменты. Лизинг персонала.

#### *Стратегическое управление персоналом*

Назначение и факторы стратегического управления персоналом. Стратегия кадровой политики. Вовлечение персонала. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников. Алгоритм процесса воздействия на поведение с учетом обстоятельств. Формирования резерва персонала управления. Типы резерва и методы формирования резерва различного типа.

#### *Планирование персонала*

Основы планирования персонала: определение, классическая процедура планирования, теория элитных групп. Инструменты и решаемые ими задачи.

Задачи и инструменты кадровой работы и общая процедура планирования персонала.

Виды и методы планирования персонала. Штатное расписание.

Области планирования персонала: состава, потребности, набора, высвобождения, использования, изменений, развития, затрат.

#### *Развитие персонала*

Основы развития человека, необходимость и задачи развития персонала. Развитие и адаптация. Значение нормы в динамике развития и адаптации. Последовательность работы по развитию персонала. Динамика требований к персоналу управления. Профиль должности и профиль личности. Резюме.

Методы и инструменты развития персонала. Проблемы формирования национальной инновационной системы в контексте развития персонала.

#### *Методы оценки персонала*

Необходимость и суть оценки персонала. Оценка должностей и сотрудников. Основные проблемы оценки персонала. Необходимые условия оценки сотрудников.

Методы оценки должностей: традиционные, современные.

Метод опроса сотрудников, разновидности анкет.

Метод тестирования, батареи тестов.

Комплексный метод оценки персонала. Резюме, рекомендация, собеседование, испытание.

Объем - 12 часов

### **Тема 16. Деловая и организационная культура**

#### *Критериальная основа поведения людей.*

Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека. Национальные особенности культур.

#### *Этика бизнеса.*

Значение деловой этики. Базовые теории этики бизнеса. Деловая этика как основа деловой культуры. Инструменты реализации этики бизнеса. Деловой этикет.

*Социальная ответственность бизнеса.* Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО). Декларация КО. Глобальный договор. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Средства реализации корпоративной социальной ответственности.

*Содержание и формирование организационной культуры.*

Понятие и значение организационной культуры. Принцип рекурсии. Содержание отношений организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры. Методы управления организационной культурой. Поддержание и развитие организационной культуры. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.

Объем - 8 часов

**Тема 17. Информационное обеспечение управления**

*Сущность информационного обеспечения управления.*

Задачи информационного обеспечения управления. Коммуникационные сети. Требования к содержанию комплексной системы баз данных.

*Программные средства информационного обеспечения управления.*

Информационные системы управления персоналом. Информационные системы управления ресурсами. Информационные системы управления взаимоотношениями с клиентами. Информационные системы управления информационными ресурсами.

*Организация оперативной системы координации деятельности.* Система интегрированных оперативных совещаний.

Объем - 4 часа

**Тема 18. Управление инновациями**

Понятие инновации. Роль инноваций в деятельности организации. Основные факторы, воздействующие на инновационную деятельность. Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации. Проектирование новых товаров и услуг. Подготовка производства к выпуску новой продукции.

Объем - 4 часа

**Тема 19. Управление рисками**

Понятие и виды рисков на предприятии. Общие подходы к управлению рисками. Процесс управления рисками. Страхование рисков.

Объем - 2 часа

**Тема 20. Эффективность управления**

Базовые модели оценки эффективности управления организацией. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления. Модель, ориентированная на внутренние факторы производства; модель, ориентированная на человека; модель открытой системы; модель заинтересованных групп.

*Оценка эффективности управления по результатам финансово экономической деятельности.*

Финансово-экономические показатели эффективности: показатели прибыльности; показатели эффективности хозяйственной деятельности; показатели деловой активности; показатели финансовой устойчивости; показатели рыночной эффективности.

*Влияние экономической политики на оценки эффективности.* Политика собственников и менеджеров. Национальные приоритеты в оценках эффективности деятельности организации.

Объем - 4 часа

## **4 ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Тема 1. Введение**

Цели и задачи курса. Роль менеджмента в организации. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии. Особенности управления в информационном обществе.

Объем - 2 часа

### **Тема 2. Организация и управление**

Понятие организации. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

Внешняя и внутренняя среда организации

Менеджер.

Роли менеджера. Принципы управления

Методы управления.

Организационная система и система управления .

Объем - 8 часов

### **Тема 3. Эволюция теории управления**

Развитие производительных сил и управления.

Научная и административная школы.

Школы человеческих отношений и поведенческих наук.

Прагматическая школа.

Многофакторные теории управления

Объем - 6 часов

### **Тема 4. Функции управления**

Функции организации и общие функции управления.

Управление по целям. Понятие цели. Концепция управления по целям. Требования к целям. Формирование «дерева целей». Общая функция - планирование. Общая функция - организация. Общая функция - мотивация. Общая функция - контроль.

Объем - 10 часов

### **Тема 5. Проектирование организационной структуры**

Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.

Ситуационные факторы: внешняя среда; технология работ; стратегический выбор; поведение работника. Элементы проектирования организации. Основные типы организационных структур.

Объем - 6 часов

### **Тема 6. Управление процессами, связанными с личностью**

Управление процессом адаптации человека и организации. Управление группой.

Причины конфликтов организационного и личностного характера. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов. Управление изменениями. Стратегии управления изменениями. Переговоры. Основные методы ведения переговоров.

Объем - 8 часов

### **Тема 7. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Влияние и власть. Стиль руководства. Принятие решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Методики, используемые в процессе принятия решений.

Объем - 6 часов

#### **Тема 8. Управление рабочим временем**

Временной принцип Парето. Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Анализ использования рабочего дня руководителя организации. Основные причины потерь времени и их устранение. Делегирование полномочий как одно из условий успешной работы руководителя. Основные принципы делегирования полномочий в системе управления организацией.

Объем – 4 часа

#### **Тема 9. Основы стратегического управления**

Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии. SWOT-, SPACE-, PEST-, и SNW-анализ. Стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения и др.

Объем - 10 часов

#### **Тема 10. Роль, объекты и принципы операционного управления**

Производство и обслуживание. Объекты операционного управления. Операция, процесс, бизнес-процесс, клиент и владелец бизнес-процесса. Функциональный и процессный подходы. Главная операционная функция.

Интеграция деятельности. Уровни интеграции: операционный, функциональный, межфункциональный, межорганизационный. Политики интеграции операционных функций и специализации. Аутсорсинг. Принципы операционного управления.

Объем - 6 часов

#### **Тема 11. Операционный маркетинг**

Задачи операционного маркетинга. Жизненный цикл продукта и организации. Эволюция рынков. Товары широкого потребления и производственного назначения. Особенности и выгоды продукта. Связь прибыльности продукта с долей рынка (БКГ). Диаграмма рынок/продукт. Анализ 4P. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютер. Ценовая эластичность спроса. Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Прогнозирование и подходы к прогнозированию (исследовательский и целевой). Виды спроса: регулярный и нерегулярный спрос, зависимый и независимый.

Методы прогнозирования спроса: по временным рядам (количественный), по индикаторам, качественный подход (качество/цена), комбинированный подход.

Оценка конкурентоспособности продукта.

Объем - 6 часов

#### **Тема 12. Основы организации производства**

Система пополнения запасов; система расшивки узких мест; толкающая система; тянущая система; метод «точно в срок» и система "Канбан".

Производственная мощность. Формирование и оценка производственной мощности. Особенности организации производства услуг.

Объем - 4 часа

**Тема 13. Проектирование бизнес-процессов**

Инжиниринг. Понятия и содержание инжиниринга. Типы инжиниринга. Построение технологической модели процесса. Проектирование работы. Взаимозависимость работ. Учет рисков. Элементы процесса. Формирование технологической модели. Методологии моделирования бизнес-процессов SADT, DFD, ERD, IDEF, ARIS, Oracle, др.

Объем - 4 часа

**Тема 14. Совершенствование бизнес-процессов**

Метод быстрого анализа (FAST). Бенчмаркинг. Обратный инжиниринг. Прямой инжиниринг. Реинжиниринг. Концепции тотального контроля качества (TOC) и всеобщего управления качеством (TQM). Система совершенствования «Кайдзен. Концепция «бережливое производство». Система совершенствования «6 сигм». Реинжиниринг бизнес процессов.

Объем - 2 часа

**Тема 15. Управление человеческими ресурсами**

Система управления персоналом. Кадровый потенциал предприятия. Стратегическое управление персоналом. Планирование персонала. Развитие персонала. Методы оценки персонала.

Объем - 12 часов

**Тема 16. Деловая и организационная культура**

Деловой этикет. Социальная ответственность бизнеса. Содержание и формирование организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.

Объем - 6 часов

**Тема 17. Информационное обеспечение управления**

Коммуникационные сети. Требования к содержанию комплексной системы баз данных. Программные средства информационного обеспечения управления.

Организация оперативной системы координации деятельности. Система интегрированных оперативных совещаний.

Объем - 4 часа

**Тема 18. Управление инновациями**

Понятие инновации. Роль инноваций в деятельности организации. Основные факторы, воздействующие на инновационную деятельность. Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации. Проектирование новых товаров и услуг. Подготовка производства к выпуску новой продукции.

Объем - 4 часа

**Тема 19. Управление рисками**

Понятие и виды рисков на предприятии. Общие подходы к управлению рисками. Процесс управления рисками. Страхование рисков.

Объем - 2 часа

**Тема 20. Эффективность управления**

Оценка эффективности управления по результатам финансово экономической деятельности. Влияние экономической политики на оценки эффективности.

Объем - 4 часа



## **5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ**

Основными рекомендуемыми направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине, изучение и подбор дополнительной литературы по теме;
- изучение лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, контрольные работы, и т.п.);
- подготовка и выполнение курсовой работы;
- подготовка к зачету и экзамену.

### **Планирование самостоятельной работы студентов без контроля**

**Самостоятельная работа студентов** по дисциплине «Менеджмент» имеет следующую структуру.

#### **Тема 1. Введение**

Особенности управления в информационном обществе. Современные подходы к управлению

Рекомендуемая литература [1, 2, 15,16 ]

Объем - 10 часов

#### **Тема 2. Организация и управление**

Роль человека и группы в организации. Система управления организацией и ее основные подсистемы: информационно-поведенческая, структурно-функциональная, подсистема саморазвития. Законы и закономерности организации. Синергический эффект. Роль принципов в системах управления предприятиями.

Рекомендуемая литература [1, 2, 13,16 ]

Объем - 20 часов

#### **Тема 3. Эволюция теории управления**

Направление социальной ответственности. Роль и развитие социальной ответственности. Многофакторные теории управления

Рекомендуемая литература [1, 2, 15,16 ]

Объем - 10 часов

#### **Тема 4. Функции управления**

Управление по целям. Проектирование работы. Методы и модели проектирования работы. Особенности мотивации специалистов и менеджеров. Контроллинг.

Рекомендуемая литература [1, 2, 15,16 ]

Итого - 20 часов

#### **Тема 5. Проектирование организационной структуры.**

Элементы проектирования организации. Новые подходы в проектировании организаций Сетевые организационные структуры.

Рекомендуемая литература [1, 2, 3,4,10 ]

Объем - 20 часов

### **Тема 6. Управление процессами, связанными с личностью**

Ролевой аспект в управлении отношениями. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями. Основы мастерства слушать и убеждать.

Рекомендуемая литература [1, 2, 5,16 ]

Объем - 10 часов

### **Тема 7. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

Коммуникационные стили. Содержание и цикличность типов отношений управления.

Подходы к участию в принятии решений. Методики, используемые в процессе принятия решений.

Рекомендуемая литература [1, 2, 10,8 ]

Объем - 20 часов

### **Тема 8. Управление рабочим временем**

Основные причины потерь времени и их устранение. Делегирование полномочий как одно из условий успешной работы руководителя.

Рекомендуемая литература [1, 15,8,16 ]

Объем - 10 часов

### **Тема 9. Основы стратегического управления**

Факторы, влияющие на выбор стратегии. Модели реализации стратегических альтернатив

Рекомендуемая литература [1, 2, 3,15.16 ]

Объем - 20 часов

### **Тема 10. Роль, объекты и принципы операционного управления**

Эволюция теории и практики операционного управления. Производственные и сервисные организации. Операционная система и ее подсистемы перерабатывающая подсистема, обеспечивающая подсистема, управляющая подсистема. Политики интеграции операционных функций и специализации. Аутсорсинг.

Рекомендуемая литература [3, 7,12 ]

Объем - 10 часов

### **Тема 11. Операционный маркетинг**

Жизненный цикл продукта и организации. Эволюция рынков. Товары широкого потребления и производственного назначения. Особенности и выгоды продукта. Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения.

Рекомендуемая литература [3]

Оценка конкурентоспособности продукта.

Объем - 10 часов

### **Тема 12. Основы организации производства**

Система пополнения запасов; система расшивки узких мест; толкающая система; тянущая система; метод «точно в срок» и система "Канбан".

Производственная мощность.

Рекомендуемая литература [1, 2, 3,15.16 ]  
Объем - 10 часов

### **Тема 13. Проектирование бизнес-процессов**

Инжиниринг. Построение технологической модели процесса. Проектирование работы. Учет рисков. Методологии моделирования бизнес-процессов SADT, DFD, ERD, IDEF, ARIS, Ogaclе, др.

Рекомендуемая литература [1, 2, 3,15.16 ]  
Объем - 10 часов

### **Тема 14. Совершенствование бизнес-процессов**

Метод быстрого анализа (FAST). Бенчмаркинг. Обратный инжиниринг. Прямой инжиниринг. Реинжиниринг. Система совершенствования «Кайдзен. Концепция «бережливое производство». Система совершенствования «6 сигм». Реинжиниринг бизнес процессов.

Рекомендуемая литература [1, 2, 3,15.16 ]  
Объем - 10 часов

### **Тема 15. Управление человеческими ресурсами**

Интеллект и динамика личности. Типы резерва и методы формирования резерва различного типа. Проблемы формирования национальной инновационной системы в контексте развития персонала.

Рекомендуемая литература [1,2.3, 7,12 ]  
Объем - 15 часов

### **Тема 16. Деловая и организационная культура**

Национальные особенности культур. Инструменты реализации этики бизнеса. Средства реализации корпоративной социальной ответственности. Ценности успешных организаций.

Рекомендуемая литература [1, 2, 8.16 ]  
Объем - 15 часов

### **Тема 17. Информационное обеспечение управления**

Информационные системы управления персоналом. Информационные системы управления ресурсами. Система интегрированных оперативных совещаний.

Рекомендуемая литература [1,2,3, 11,12 ]  
Объем – 10 часов

### **Тема 18. Управление инновациями**

Понятие инновации. Роль инноваций в деятельности организации. Основные факторы, воздействующие на инновационную деятельность. Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации. Проектирование новых товаров и услуг. Подготовка производства к выпуску новой продукции.

Рекомендуемая литература [3, 7,12 ]  
Объем - 10 часов

### **Тема 19. Управление рисками**

Понятие и виды рисков на предприятии. Общие подходы к управлению рисками. Процесс управления рисками. Страхование рисков.

Рекомендуемая литература [3, 7,12 ]  
Объем - 10 часов

**Тема 20. Эффективность управления**

Оценка эффективности управления по результатам финансово экономической деятельности. Национальные приоритеты в оценках эффективности деятельности организации.

Рекомендуемая литература [1,2,3, 5,7,9,12,13]

Объем - 18 часов

**6 ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

Написание курсовой работы предполагает более глубокое изучение избранной темы, чем она раскрыта в лекционном курсе. Работа строится на основе достаточного фактического материала. По содержанию курсовая работа носит учебно - исследовательский характер. Она должна отражать знание студентом новейших источников, методической литературы, публицистических выступлений, выявлять способность студента к теоретическому анализу, сравнению, формулировке той или иной идеи, выводы, предложения.

Курсовая работа выполняется студентом самостоятельно в соответствии с методическими рекомендациями кафедры «Методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «менеджмент для специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» и указаниями научного руководителя. Тему курсовой работы студент получает от преподавателя, ведущего лекционные или практические занятия в группе. Перед началом выполнения курсовой работы студенты получают инструктивные указания от преподавателя, а во время самостоятельной работы пользуются консультацией. Системой курсовых работ студент подготавливается к выполнению более сложной задачи — дипломному проектированию.

Тематика курсовых работ разрабатывается кафедрой и отвечает учебным задачам дисциплины, соответствует специальности (специализации) студентов. Перечень тем курсовых работ может ежегодно обновляться и утверждаться кафедрой. Реальность тематики курсовых работ — это, прежде всего, ее научность, современность и направленность, стремление к получению студентами навыков самостоятельной творческой работы. В каждом задании по курсовой работе должен быть элемент новизны. Утвержденная кафедрой тематика курсовых работ, с указанием научных руководителей своевременно доводится до сведения студентов. Выбор темы курсовой работы производится студентом совместно с преподавателем. Очень важно и целесообразно студенту осуществлять этот выбор с учетом области его интересов и, главное, возможности развития ее в дипломном проекте.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
(для дневной формы обучения)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	<b>Введение</b>	2	2					зачет
1.1	Цели и задачи курса. Роль менеджмента в организации. Менеджмент как наука и практика управления. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии. Особенности управления в информационном обществе.	2						
1.2	Цели и задачи курса. Роль менеджмента в организации. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии. Особенности управления в информационном обществе.		2					
2	<b>Организация и управление</b>	8	8					зачет
2.1	Понятие организации. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Роль человека и группы в организации. Классификация организаций. Организационная система и система управления. Внешняя и внутренняя среда организации. Менеджмент и менеджеры. Принципы управления. Методы управления.	8						
2.2	Понятие организации. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Принципы управления. Методы управления. Организационная система и система управления.		8					
3	<b>Эволюция теории управления</b>	6	6					зачет
3.1	Развитие производительных сил и управления. Научная и административная школы. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Прагматическая школа. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы. Направление социальной ответственности. Роль и развитие социальной ответственности. Многофакторные теории управления	6						
3.2	Развитие производительных сил и управления. Научная и административная школы. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Прагматическая школа. Многофакторные теории управления		6					
4	<b>Функции управления</b>	12	10					экзамен
4.1	Функции организации и общие функции управления. Управление по целям. Общая функция - планирование. Общая функция - организация. Общая функция - мотивация. Общая функция - контроль	12						экзамен
4.2	Функции организации и общие функции управления.		10					экзамен

	Управление по целям. Общая функция - планирование. Общая функция - организация. Общая функция - мотивация. Общая функция - контроль						
<b>5</b>	<b>Проектирование организационной структуры</b>	10	6				экзамен
<b>5.1</b>	Ситуационные факторы и элементы проектирования организации. Основные типы организационных структур.	10					экзамен
<b>5.2</b>	Ситуационные факторы и элементы проектирования организации. Типы организационных структур.		6				экзамен
<b>6</b>	<b>Управление процессами, связанными с личностью</b>	12	8				экзамен
<b>6.1</b>	Управление процессом адаптации человека и организации. Управление группой. Управление конфликтами. Управление изменениями. Переговоры.	12					экзамен
<b>6.2</b>	Управление процессом адаптации человека и организации. Управление группой. Управление конфликтами. Управление изменениями. Переговоры.		8				экзамен
<b>7</b>	<b>Процессы коммуникации, влияния и принятия решений</b>	12	6				
<b>7.1</b>	Коммуникации. Влияние и власть. Принятие решений.	12					экзамен
<b>7.2</b>	Коммуникации. Влияние и власть. Принятие решений.		6				экзамен
<b>8</b>	Управление рабочим временем	4	4				
<b>8.1</b>	Временной принцип Парето. Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Анализ использования рабочего дня руководителя организации. Основные причины потерь времени и их устранение. Делегирование полномочий.	4					экзамен
<b>8.2</b>	Временной принцип Парето. Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Анализ использования рабочего дня руководителя организации. Основные причины потерь времени и их устранение. Делегирование полномочий.		4				экзамен
<b>9</b>	<b>Основы стратегического управления</b>	16	10				зачет
<b>9.1</b>	Сущность и система стратегического управления Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегии конкуренции Стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения и др.	16					зачет
<b>9.2</b>	Сущность и система стратегического управления Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегии конкуренции Стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения и др.		10				зачет
<b>10</b>	<b>Роль, объекты и принципы операционного управления</b>	4	6				зачет
<b>10.1</b>	Роль операционного управления в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления. Производство и обслуживание. Объекты операционного управления. Интеграция деятельности.	4					зачет
<b>10.2</b>	Роль операционного управления в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления. Производство и обслуживание. Объекты операционного управления. Интеграция деятельности.		6				зачет
<b>11</b>	<b>Операционный маркетинг</b>	4	6				экзамен
<b>11.1</b>	<b>Задачи операционного маркетинга.</b> Связь прибыльности продукта с долей рынка (БКГ). Диаграмма рынок/продукт. Анализ 4Р. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер.	4					

	Дистрибьютер. Ценовая эластичность спроса. Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Прогнозирование и подходы к прогнозированию (исследовательский и целевой). Оценка конкурентоспособности продукта.						
11.2	Жизненный цикл продукта и организации. Эволюция рынков. Анализ 4P. Ценовая эластичность спроса. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Прогнозирование и подходы к прогнозированию (исследовательский и целевой). Методы прогнозирования спроса Оценка конкурентоспособности продукта.		6				
12	<b>Основы организации производства.</b>	4	4				экзамен
12.1	Общие положения. Принципы организации производства. Особенности типов производств. Виды производственных планировок. Организация производственного процесса во времени. Определение длительности цикла сложного процесса. Системы управления операционными запасами. Производственная мощность. Особенности организации производства услуг.	4					
12.2	Системы управления операционными запасами. Производственная мощность. Особенности организации производства услуг.		4				
13.	<b>Проектирование бизнес-процессов</b>	4	4				зачет
13.1	Инжиниринг. Понятия и содержание инжиниринга. Типы инжиниринга. Построение технологической модели процесса. Проектирование работы. Взаимозависимость работ. Учет рисков. Элементы процесса. Формирование технологической модели. Методологии моделирования бизнес-процессов SADT, DFD, ERD, IDEF, ARIS, Oracle, др.	4					зачет
13.2	Инжиниринг. Проектирование работы. Методологии моделирования бизнес-процессов SADT, DFD, ERD, IDEF, ARIS, Oracle, др.		4				зачет
14	<b>Совершенствование бизнес-процессов</b>	2	2				экзамен
14.1	Общие положения. Подходы к процессу совершенствования. Качество и конкурентоспособность. Постулаты Э. Деминга. Поддерживающий цикл SDCA. Цикл совершенствования PDCA Шухарта - Деминга. Методы совершенствования Системы совершенствования	2					экзамен
14.2	Подходы к процессу совершенствования. Методы совершенствования Системы совершенствования		2				экзамен
15	<b>Управление человеческими ресурсами</b>	12	12				экзамен
15.1	Система управления персоналом Кадровый потенциал предприятия Стратегическое управление персоналом Планирование персонала Развитие персонала Методы оценки персонала	12					экзамен
15.2	Система управления персоналом Кадровый потенциал предприятия Стратегическое управление персоналом Планирование персонала Развитие персонала Методы оценки персонала		12				экзамен
16	<b>Деловая и организационная культура</b>	8	6				экзамен
16.1	Деловой этикет. Социальная ответственность бизнеса. Содержание и формирование организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.	8					
16.2	Деловой этикет. Социальная ответственность бизнеса.		6				

	Содержание и формирование организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.						
<b>17</b>	<b>Информационное обеспечение управления</b>	4	4				экзамен
<b>17.1</b>	Сущность информационного обеспечения управления. Программные средства информационного обеспечения управления. Организация оперативной системы координации деятельности	4					экзамен
<b>17.2</b>	Сущность информационного обеспечения управления. Программные средства информационного обеспечения управления. Организация оперативной системы координации деятельности.		4				экзамен
<b>18</b>	<b>Управление инновациями</b>	4	4				экзамен
<b>18.1</b>	Понятие инновации. Роль инноваций в деятельности организации. Основные факторы, воздействующие на инновационную деятельность. Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации. Проектирование новых товаров и услуг. Подготовка производства к выпуску новой продукции.	4					
<b>18.2</b>	Понятие инновации. Роль инноваций в деятельности организации. Основные факторы, воздействующие на инновационную деятельность. Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации. Проектирование новых товаров и услуг. Подготовка производства к выпуску новой продукции.		4				
<b>19</b>	<b>Управление рисками</b>	2	2				экзамен
	Понятие и виды рисков на предприятии. Общие подходы к управлению рисками. Процесс управления рисками. Страхование рисков.	2					
	Понятие и виды рисков на предприятии. Общие подходы к управлению рисками. Процесс управления рисками. Страхование рисков.		2				
<b>20</b>	<b>Эффективность управления</b>	4	4				экзамен
<b>20.1</b>	Базовые модели оценки эффективности управления организацией. Оценка эффективности управления по результатам финансово экономической деятельности. Влияние экономической политики на оценки эффективности.	4					
<b>20.2</b>	Оценка эффективности управления по результатам финансово экономической деятельности. Влияние экономической политики на оценки эффективности.		4				экзамен
	<b>ВСЕГО</b>	134	114				



**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
(для заочной формы обучения)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	<b>Введение</b>	1	-					зачет
1.1	Цели и задачи курса. Роль менеджмента в организации. Менеджмент как наука и практика управления. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии. Особенности управления в информационном обществе.	1						
1.2	Цели и задачи курса. Роль менеджмента в организации. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии. Особенности управления в информационном обществе.		-					
2	<b>Организация и управление</b>	2	2					зачет
2.1	Понятие организации. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Роль человека и группы в организации. Классификация организаций. Организационная система и система управления. Внешняя и внутренняя среда организации. Менеджмент и менеджеры. Принципы управления. Методы управления.	2						
2.2	Понятие организации. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Принципы управления. Методы управления. Организационная система и система управления.		2					
3	<b>Эволюция теории управления</b>	1	1					зачет
3.1	Развитие производительных сил и управления. Научная и административная школы. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Прагматическая школа. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы. Направление социальной ответственности. Роль и развитие социальной ответственности. Многофакторные теории управления	1						
3.2	Развитие производительных сил и управления. Научная и административная школы. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Прагматическая школа. Многофакторные теории управления		1					
4	<b>Функции управления</b>	2	2					экзамен
4.1	Функции организации и общие функции управления. Управление по целям. Общая функция - планирование. Общая функция - организация. Общая функция - мотивация. Общая функция - контроль	2						экзамен

4.2	Функции организации и общие функции управления. Управление по целям. Общая функция - планирование. Общая функция - организация. Общая функция - мотивация. Общая функция - контроль		2				экзамен
5	<b>Проектирование организационной структуры</b>	3	2				экзамен
5.1	Ситуационные факторы и элементы проектирования организации. Основные типы организационных структур.	3					экзамен
5.2	Ситуационные факторы и элементы проектирования организации. Типы организационных структур.		2				экзамен
6	<b>Управление процессами, связанными с личностью</b>	2	1				экзамен
6.1	Управление процессом адаптации человека и организации. Управление группой. Управление конфликтами. Управление изменениями. Переговоры.	2					экзамен
6.2	Управление процессом адаптации человека и организации. Управление группой. Управление конфликтами. Управление изменениями. Переговоры.		1				экзамен
7	<b>Процессы коммуникации, влияния и принятия решений</b>	2	2				
7.1	Коммуникации. Влияние и власть. Принятие решений.	2					экзамен
7.2	Коммуникации. Влияние и власть. Принятие решений.		2				экзамен
8	<b>Управление рабочим временем</b>	0,5	-				
8.1	Временной принцип Парето. Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Анализ использования рабочего дня руководителя организации. Основные причины потерь времени и их устранение. Делегирование полномочий.	0,5					экзамен
8.2	Временной принцип Парето. Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Анализ использования рабочего дня руководителя организации. Основные причины потерь времени и их устранение. Делегирование полномочий.		-				экзамен
9	<b>Основы стратегического управления</b>	4	4				зачет
9.1	Сущность и система стратегического управления Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегии конкуренции Стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения и др.	4					зачет
9.2	Сущность и система стратегического управления Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегии конкуренции Стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения и др.		4				зачет
10	<b>Роль, объекты и принципы операционного управления</b>	1	1				зачет
10.1	Роль операционного управления в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления. Производство и обслуживание. Объекты операционного управления. Интеграция деятельности.	1					зачет
10.2	Роль операционного управления в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления. Производство и обслуживание. Объекты операционного управления. Интеграция деятельности.		1				зачет
11	<b>Операционный маркетинг</b>	1	1				экзамен
11.1	<b>Задачи операционного маркетинга.</b> Связь прибыльности продукта с долей рынка (БКГ). Диаграмма рынок/продукт. Анализ 4P. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютер.	1					

	Ценовая эластичность спроса. Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Прогнозирование и подходы к прогнозированию (исследовательский и целевой). Оценка конкурентоспособности продукта.						
11.2	Жизненный цикл продукта и организации. Эволюция рынков. Анализ 4P. Ценовая эластичность спроса. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Прогнозирование и подходы к прогнозированию (исследовательский и целевой). Методы прогнозирования спроса Оценка конкурентоспособности продукта.		1				
12	<b>Основы организации производства.</b>	1	1				экзамен
12.1	Общие положения. Принципы организации производства. Особенности типов производств. Виды производственных планировок. Организация производственного процесса во времени. Определение длительности цикла сложного процесса. Системы управления операционными запасами. Производственная мощность. Особенности организации производства услуг.	1					
12.2	Системы управления операционными запасами. Производственная мощность. Особенности организации производства услуг.		1				
13.	<b>Проектирование бизнес-процессов</b>	1	1				зачет
13.1	Инжиниринг. Понятия и содержание инжиниринга. Типы инжиниринга. Построение технологической модели процесса. Проектирование работы. Взаимозависимость работ. Учет рисков. Элементы процесса. Формирование технологической модели. Методологии моделирования бизнес-процессов SADT, DFD, ERD, IDEF, ARIS, Oracle, др.	1					зачет
13.2	Инжиниринг. Проектирование работы. Методологии моделирования бизнес-процессов SADT, DFD, ERD, IDEF, ARIS, Oracle, др.		1				зачет
14	<b>Совершенствование бизнес-процессов</b>	1	1				экзамен
14.1	Общие положения. Подходы к процессу совершенствования. Качество и конкурентоспособность. Постулаты Э. Деминга. Поддерживающий цикл SDCA. Цикл совершенствования PDCA Шухарта - Деминга. Методы совершенствования Системы совершенствования	1					экзамен
14.2	Подходы к процессу совершенствования. Методы совершенствования Системы совершенствования		1				экзамен
15	<b>Управление человеческими ресурсами</b>	4	4				экзамен
15.1	Система управления персоналом Кадровый потенциал предприятия Стратегическое управление персоналом Планирование персонала Развитие персонала Методы оценки персонала	4					экзамен
15.2	Система управления персоналом Кадровый потенциал предприятия Стратегическое управление персоналом Планирование персонала Развитие персонала Методы оценки персонала		4				экзамен
16	<b>Деловая и организационная культура</b>	2	2				экзамен
16.1	Деловой этикет. Социальная ответственность бизнеса. Содержание и формирование организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.	2					
16.2	Деловой этикет. Социальная ответственность бизнеса. Содержание и формирование организационной культуры.		2				

	Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.						
<b>17</b>	<b>Информационное обеспечение управления</b>	1	0,5				экзамен
<b>17.1</b>	Сущность информационного обеспечения управления. Программные средства информационного обеспечения управления. Организация оперативной системы координации деятельности	1					экзамен
<b>17.2</b>	Сущность информационного обеспечения управления. Программные средства информационного обеспечения управления. Организация оперативной системы координации деятельности.		0,5				экзамен
<b>18</b>	<b>Управление инновациями</b>	1	0,5				экзамен
<b>18.1</b>	Понятие инновации. Роль инноваций в деятельности организации. Основные факторы, воздействующие на инновационную деятельность. Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации. Проектирование новых товаров и услуг. Подготовка производства к выпуску новой продукции.	1					
<b>18.2</b>	Понятие инновации. Роль инноваций в деятельности организации. Основные факторы, воздействующие на инновационную деятельность. Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации. Проектирование новых товаров и услуг. Подготовка производства к выпуску новой продукции.		0,5				
<b>19</b>	<b>Управление рисками</b>	0,5	-				экзамен
	Понятие и виды рисков на предприятии. Общие подходы к управлению рисками. Процесс управления рисками. Страхование рисков.	0,5					
	Понятие и виды рисков на предприятии. Общие подходы к управлению рисками. Процесс управления рисками. Страхование рисков.		-				
<b>20</b>	<b>Эффективность управления</b>	1	2				экзамен
<b>20.1</b>	Базовые модели оценки эффективности управления организацией. Оценка эффективности управления по результатам финансово экономической деятельности. Влияние экономической политики на оценки эффективности.	1					
<b>20.2</b>	Оценка эффективности управления по результатам финансово экономической деятельности. Влияние экономической политики на оценки эффективности.		2				экзамен
	<b>ВСЕГО</b>	<b>32</b>	<b>28</b>				