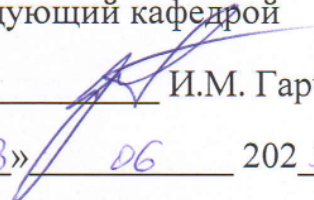


Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Факультет экономический
Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО

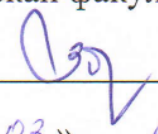
Заведующий кафедрой

 И.М. Гарчук

« 03 » 06 202 5 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

 В.В. Зазерская

« 03 » 06 202 5 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ
6-05-0412-04 Маркетинг

Составитель: старший преподаватель кафедры менеджмента Филиппова Т.В.

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета
университета 26.06.2025 г., протокол № 4.

рег. № УМК 24/25-158

СОДЕРЖАНИЕ

	Пояснительная записка	3
I	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	5
1	Управление предприятием и работа менеджера	6
2	Организация как объект управления	17
3	Формирование миссии и целей предприятия	24
4	Планирование и принятие управленческих решений	26
5	Организация как функция управления	32
6	Руководство как функция управления	41
7	Контроль как функция управления	61
8	Стратегический анализ организации и разработка стратегии	69
9	Управление предприятием в условиях кризиса	79
10	Управление человеческими ресурсами	96
11	Деловая и организационная культура. Процессы коммуникации. Имидж организации	112
II	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	125
1	Управление предприятием и работа менеджера	126
2	Организация как объект управления	129
3	Формирование миссии и целей предприятия	133
4	Планирование и принятие управленческих решений	136
5	Организация как функция управления	139
6	Руководство как функция управления	140
7	Контроль как функция управления	143
8	Стратегический анализ организации и разработка стратегии	145
9	Управление предприятием в условиях кризиса	149
10	Управление человеческими ресурсами	151
11	Деловая и организационная культура. Процессы коммуникации. Имидж организации	155
III	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	158
IV	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	163

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды отечественных предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают изменение подходов к управлению современным предприятием. Формирование качественно новой системы управления является сегодня наиболее сложной проблемой. Такая система должна соответствовать имеющимся условиям, обеспечивать решение как текущих, так и перспективных задач. Необходимо учитывать и международный опыт по формированию и совершенствованию системы управления, ее кадровому обеспечению.

В условиях конкурентной борьбы успеха могут достигнуть только те предприятия, которые творчески используют современные знания в области управления и, опираясь на них, непрерывно ищут способы как адаптации к постоянно изменяющимся условиям среды своего функционирования, так и активного воздействия на внутреннюю и внешнюю среду.

Цель дисциплины – приобретение студентами теоретических знаний по управлению предприятиями и практических навыков в реализации теоретических положений.

Задачи дисциплины:

- формирование у студентов необходимой теоретической базы;
- изучение опыта практической реализации основных принципов управления;
- обучение методам выработки оптимальных управленческих решений.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Управление предприятием» представляет собой комплекс систематизированных учебных материалов. Он предназначен для подготовки студентов специальности 6-05-0412-04 «Маркетинг».

ЭУМК разработан в соответствии со следующими нормативными документами:

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

- Положением об учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине учреждения образования «Брестский государственный технический университет» №12 от 31.01.2019 г.

- Учебной программой по дисциплине «Управление предприятием», утвержденной 27.12.2024 г., регистрационный номер Уд-24-2-103/уч.

Цели ЭУМК:

- обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения;
- организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 6-05-0412-

04 «Маркетинг», 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 «Управление предприятием»:

Теоретический раздел ЭУМК представлен конспектом лекций по учебной дисциплине.

Практический раздел ЭУМК содержит материалы для проведения практических работ.

Раздел контроля знаний ЭУМК содержит материалы текущей и итоговой аттестации: перечень контрольных вопросов по сдаче зачета.

Вспомогательный раздел включает учебную программу по дисциплине «Управление предприятием», утвержденной 27.12.2024 г., регистрационный номер Уд-24-2-103/уч.

Рекомендации по организации работы с ЭУМК.

Использование разработанного ЭУМК предполагает работу студентов с конспектом лекций при подготовке к выполнению и защите практических работ, к сдаче зачетов по одноименной дисциплине. ЭУМК направлен на повышение эффективности учебного процесса и организацию целостности системы учебно-предметной деятельности по дисциплине «Управление предприятием», 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.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ТЕМА 1. Управление предприятием и работа менеджера.

Существует множество определений, что такое управление. В толковом словаре В. Даля термин “управлять” означает править, давать ход, направление, распоряжаться, заведовать, быть хозяином, распорядителем чего-то.

В. И Кнорринг считает, что управление в широком понимании этого термина – непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов.

На взгляд других авторов, управление – свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей.

Заслуживает внимания точка зрения, рассматривающая управление как особый вид профессиональной деятельности, который не только сводится к достижению целей системы, организации, но и представляет средство поддержания целостности любой сложной социальной системы, ее оптимального функционирования.

Управление организацией - это осуществление взаимосвязанных действий определенного типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач.

Управление предприятием — постоянное и системное влияние на деятельность структурных подразделений предприятия (подготовка, принятие и реализация решений) для обеспечения их согласованной работы и достижения запланированного результата

Понятие "управление" используется в следующих значениях:

- управление как наука;
- управление как искусство;
- управление как функция;
- управление как процесс;
- управление как аппарат.

Объектом управления - могут быть отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт), территориальные общности людей (область, район, город), отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение, НИОКР), аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), а также характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости).

Субъекты управления - руководители различного уровня, занимающие постоянную должность и наделенные полномочиями в области принятия решения в определенных сферах деятельности (директор, менеджер, совет директоров, мэр города, городская дума, начальник отдела, группа качества, городская торгово-промышленная палата, а также любые

другие люди или группы людей осуществляющие управленческое воздействие на объект управления).

Необходимость управления обусловлена прежде всего фактом разделения труда в группах людей, в производственных коллективах, в масштабе всего государства и необходимостью его координации.

Объективная необходимость управленческого труда порождает особую группу работников – профессиональных управляющих.

По сравнению с другими видами труда, управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

- он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредовано, через труд других работников;
- предметом труда является информация;
- средством труда – организационная и вычислительная техника;
- результатом труда – управленческое решение.

Понятие "управление" и "менеджмент" часто употребляются как синонимы, в то же время между ними имеются различия. Рассмотрим, в чем состоят эти различия.

"Менеджмент" - английское слово, в переводе оно означает "управление". Тем не менее в русском языке слова "управление" и "менеджмент" употребляются в разных контекстах. Обычно мы не говорим: "Я осуществляю менеджмент автомобиля". Мы говорим: "Я управляю автомобилем". Мы не говорим: "Они осуществляют менеджмент выплавки стали". Мы говорим: "Они управляют выплавкой стали".

В отечественной и зарубежной литературе имеется множество определений менеджмента. Приведем некоторые из них.

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).

Определение менеджмента, данное в книге И. Н. Герчиковой «Менеджмент», 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.

Все определения менеджмента имеют 3 общие черты:

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

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.

ОТЛИЧИЕ:

- Масштаб. Управление – процесс более древний и ёмкий, нежели менеджмент, который является лишь частью управленческих механизмов.

- Оценка качества. Главный критерий эффективности для управления – достижение цели. Если речь идёт о менеджменте, то здесь оценка качества проводится иначе. В расчёт принимается как соблюдение правил игры (принципов и методов, определённых системой), так и эффективность распределения ресурсов (достижение целей при минимальных затратах).

- Научная дисциплина. Менеджмент – это наука, обладающая своим предметом и методом, управление – это множество наук, характеризующихся различными предметами и методами.

- Коммерческая составляющая. На практике понятие «менеджмент» чаще всего используется применительно к прибыльным проектам, а управление – к любым процессам воздействия субъекта на объект.

Уровни и сферы управления.

При рассмотрении основных положений управления предприятием менеджмент может быть классифицирован по двум основным признакам (критериям): уровням управления и функциональным областям управленческой деятельности..

По уровням управления общий менеджмент (менеджмент предприятия) рассматривается на трех уровнях руководства предприятием (корпорацией):

1. высший уровень управления;

2. средний уровень управления;
3. нижний (операционный или технологический) уровень управления.

Состав функций, прав и обязанностей менеджеров на каждом уровне управления имеет свою специфику.

Высший уровень управления организацией (высшее руководство предприятия, корпорации) формирует цели, стратегию и политику предприятия, принимает решения по важнейшим вопросам, связанным с выпуском новых изделий, образованием филиалов (в том числе зарубежных), освоением новых рынков, взаимоотношениями с конкурентами и другими вопросами развития предприятия в настоящем и будущем.

Средний уровень управления обеспечивает разработку и реализацию оперативных планов, формирование и реализацию процедур внедрения принятых высшим руководством решений. Менеджеры среднего уровня управления имеют широкую свободу действий при реализации решений и планов, принятых высшим руководством.

Нижний уровень менеджмента обеспечивает непосредственное управление работой исполнителей. Менеджеры этого уровня (руководители групп, бригады, мастера и другие специалисты) обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена управления.

Сферы управления

В рамках отдельной организации выделяются обособленные области деятельности, менеджмент каждой из которых имеет свою специфику. Сюда относятся производство, финансы, сбыт и маркетинг, службы снабжения, работа с персоналом.

Управление производством

Предполагает оптимизацию использования материально-технического, ресурсного и кадрового потенциала предприятия с целью производства продукции надлежащего качества с наименьшими затратами и в установленные сроки.

Управление финансами

Включает в себя регулирование денежных потоков, формирование инвестиционного портфеля, определение доли собственных и заемных средств в структуре капитала предприятия и контроль всех финансовых показателей его деятельности.

Управление сбытом

Это деятельность по разработке маркетинговой стратегии предприятия, формированию каналов сбыта готовой продукции, отслеживанию конъюнктуры рынка, проведение рекламных и пиар-мероприятий, а также контроль и корректировка объемов продаж.

Управление снабжением

Включает составление графиков поставки сырья и материалов, контроль за своевременностью поставок, а также за качеством поступающего сырья и комплектующих. Менеджмент снабжения предполагает также заключение договоров на поставку и поиск наиболее подходящих поставщиков.

Управление персоналом

Сюда входит деятельность по тестированию и отбору потенциальных сотрудников организации, разработка способов стимулирования труда, а также работа с сотрудниками внутри предприятия с целью повышения эффективности информационного обмена между различными уровнями управления и внутри различных функциональных подразделений фирмы.

Выделяют пять общих функций управления:

- планирование (прогнозирование);
- организация;
- координация (регулирование);
- стимулирование (активизация, мотивация);
- контроль (анализ, учет).

Процесс управления можно представить как последовательность следующих этапов:

- постановки цели (целеполагание),
- оценки ситуации,
- определения проблемы,
- выработки управленческого решения.

Менеджер – профессиональный специалист в области организации и управления, занимающий управленческую должность и несущий определенную административно-хозяйственную ответственность.

Типы менеджеров:

Вертикальное разделение труда в менеджменте предполагает выделение трех иерархических уровней в управлении, которые и определяют содержание труда менеджера на том или ином уровне:

- **руководители высшего звена** (в бизнесе – председатель совета корпорации, в армии – генерал, в университете – ректор);
- **руководители среднего звена** (в бизнесе – начальник отдела, в армии – от лейтенанта до полковника, в университете – декан);
- **руководители низового звена** (в бизнесе – мастер, в армии – сержант, в университете – заведующий кафедрой).

Горизонтальное разделение труда в менеджменте позволяет выделить:

- **Функциональные менеджеры** отвечают за работу отделов, выполняющих одну из функций, необходимую для работы всей организации. Их подчиненные обладают схожими навыками и опытом (отделы рекламы, продаж, кадров, финансов, и т. д.).
- **Линейные менеджеры** несут ответственность за деятельность производственных и маркетинговых отделов, выпускающих и реализующих товары или услуги.
- **Менеджеры проектов** выполняют жизненно важную роль в современных организациях, но функционируют, как правило, вне иерархии.

В зависимости от общего влияния на организацию менеджеры и их роль:

- **активный преобразователь** – активно воздействует на все процессы управления и стремится преобразовать их в целях повышения эффективности организации на основе новых методов и технологий управления, применения инновационных нестандартных подходов;
- **исполнитель** – ограничивает все свои действия точным следованием указаниям, поступающим от вышестоящих руководителей; любая инициатива подчиненных, с его точки зрения, потенциально опасна;
- **конформист** – безоговорочно признает и выполняет все указания своего руководства (или микрогруппы, имеющей наибольшее влияние в организации), не способен высказать и отстоять свое мнение в интересах компании, изменяет точку зрения в зависимости от чужого мнения;
- **разрушитель** – в силу своей неподготовленности или субъективных интересов разрушает сложившуюся культуру и систему управления, ухудшая ее положение и ускоряя банкротство.

Роли менеджеров по Минцбергу

Роль – это ожидаемый набор действий или поведения, определяющихся работой. Их классификацию и описание впервые дал **Г. Минцберг**. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий:

- межличностные роли,
- информационные роли,
- роли по принятию решений.

1. Межличностные роли:

- **главный руководитель** – символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера;
- **лидер** – ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности;
- **связующее звено** – обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги.

2. Информационные роли:

- **приемник информации** – разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию;
- **распространитель информации** – передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации;
- **представитель** – передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.

3. Роли по принятию решений:

- **предприниматель** – изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку отдельных проектов;
- **устраняющий нарушения** – отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений;
- **распределитель ресурсов** – ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации;
- **ведущий переговоры** – ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.

Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не ее содержание. Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого.

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

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.

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.

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.

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.

Характеристика научных школ

В первой половине XX века получили развитие четыре различные школы управленческой мысли. Характеристика различных научных школ представлены в таблице 1.

Таблица 1 Характеристика различных научных школ

Название	Характеристика достижений
1.Школа научного управления (1885-1920)	• Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи; • Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения; • Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач; • Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности; • Отделение планирования и обдумывания от самой работы. • Представители: Ф.У.Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет, Генри Гантт. Г. Эмерсон
2.Классическая или административная школа в управлении (1920-1950)	• Развитие принципов управления; • Описание функций управления; • Систематизированный подход к управлению всей организации. • Представители: Анри, Файоль, Линдалл Урвик, Джееймс Д.Муни, А.К.Рейли

3. Школа человеческих отношений (1930 – 1950) и школа поведенческих наук (бихевиористский подход) (1950 по настоящее время)	• Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности (Мери Паркер Фоллет и Элтон Мэйо), т.е. четко разработанные рабочие операции и хорошая зарплата не всегда ведут к повышению производительности труда, следовательно необходимы приемы управления человеческими отношениями. По исследованиям Абрахама Маслоу, мотивами поступков людей являются различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены .с помощью денег(самовыражение, признание). • Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог полностью использовать свой потенциал. Здесь стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению организаций и к управлению ими (социальное взаимодействие, мотивация, власть и авторитет, лидерство, коммуникации в организации, качество трудовой жизни). • Представители: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг.
4. Школа науки управления или количественный подход (1950- по настоящее время)	• применение экономико-математические моделей, использование ЭВМ для принятия решений, сетевые методы планирования производства, теория принятия решений, теория управления запасами, исследование операций в управлении, производственный менеджмент, линейное и нелинейное программирование в управлении, модели оптимального функционирования производственной системы, модели производственных процессов. • Представители: Питер Друкер, В. Леонтьев, У. Беннис, Л.В. Канторович, Слоун А.М., Форрестер Джей Райг, Чендлер А., Эппли Л.А.

Современные научные подходы к управлению организацией

Процессный подход

Управление рассматривается здесь как *процесс выполнения управленческих функций* для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом. Таким образом, управленческий процесс - не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу *функций управления*. К числу таких функций относятся: прогнозирование, планирование, организация, руководство, распоряительство, регулирование, координация, контроль, коммуникации, оценка, учет, анализ и т.д. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в

руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т. д. К числу основных функций можно отнести:

- *прогнозирование* - анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций;
- *планирование* - определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;
- *организацию и регулирование* - создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;
- *мотивацию* - от принуждения до самостоятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;
- *контроль*, включая установление критериев для достижения целей, решения задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом;
- *анализ отклонений*, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

Системный подход

Организация рассматривается как *сложная органическая система* взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов.

Организация рассматривается как *открытая система*, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Предыдущие подходы рассматривали отдельные подсистемы: производственно-техническую, социальную и т.д. В этом проявлялась их ограниченность.

Системный подход является одной из предпосылок интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук.

Ситуационный подход

Главное достижение *ситуационного подхода* - в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации - конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию.

Основная проблема подхода - *анализ ситуаций*, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

На эффективность применения ситуационного подхода влияют число проанализированных ситуаций, количество учитываемых ситуационных переменных, правильность интерпретации ситуации. Это требует создания своеобразной *неоклассической теории*. Неоклассической в том смысле, что

здесь оперируют не отдельными параметрами, характеристиками, а многомерными конкретными ситуациями.

Однако невозможно выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных. Необходимо определить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации. Поэтому управление не исчерпывается только теорией. Оно включает и искусство управления, на развитие которого влияет и практический опыт.

ТЕМА 2. Организация как объект управления

Для достижения целей, которых нельзя одолеть в одиночку, люди объединяются в организации. Подавляющее большинство продуктов современной человеческой культуры создано в организациях. Именно организация является полем деятельности менеджера, объектом его управления.

Организация – это совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных для достижения определенной цели.

Организацию можно рассматривать как средство коллективного достижения целей, которые не могут быть достигнуты людьми индивидуально.

Организация в управленческой науке трактуется как:

- *социотехническая система*, состоящая из людей и техники, которые взаимодействуют между собой;
- *целевая система*, т.к. все операции подчинены достижению целей;
- *хозяйственная система*, в рамках которой происходит взаимодействие людей на основе специализации и кооперации труда;
- *открытая система* с ее внешними связями.

Исходя из данных определений, можно сделать вывод о том, что любая организация состоит из двух частей. Первая – социальная, то есть коллектив людей. Вторая часть организации – материальная, то есть здания, оборудование, инструменты, материалы.

Коллектив – это сообщество людей, работающих в одной организации.

Понятие коллектив обычно включает достаточно большое сообщество людей. Внутри же коллектива существуют и сообщества поменьше. В частности – профессиональные и неформальные группы.

Профессиональная группа – это некоторое число людей, которые находятся в личных контактах в рамках профессиональной деятельности. В условиях производства профессиональные группы могут называться бригадами, участками, сменами, отделами.

Неформальная группа – это некоторое число людей, которые находятся в личных контактах по причине собственных предпочтений.

Кроме того, выделяют *внутрикорпоративные субъекты предприятия* – это менеджеры, сотрудники, учредители и владельцы (это капиталовкладчики и их партнеры).

Цель менеджеров – добиться эффективного распределения ресурсов.

Менеджер действует на основе должностных инструкций.

Цель капиталовкладчиков – получение доходов на вложенный капитал, поиск наиболее эффективных менеджеров. Отношения между капиталовкладчиками регулируется правовыми нормами (учредительными договорами).

Цель сотрудников – получение вознаграждения за количество и качество вложенного труда. Все отношения внутри предприятия регулируются трудовым кодексом.

Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури выделяют следующие *основные черты организации*, которые помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять (табл. 2).

Таблица 2 Основные черты организации

Основные черты организации	Описание
Ресурсы.	В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, - это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.
Зависимость от внешней среды.	Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира (от внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.
Горизонтальное разделение труда	Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Классическим примером горизонтального разделения труда на производственном предприятии служит, например, производство, маркетинг, финансы.
Подразделения.	Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами (эти подразделения формируются как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности).
Вертикальное разделение труда.	Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.
Необходимость управления	Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению

	должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т. е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности
--	---

Организация, как объект управления, может быть описана с помощью ряда параметров (табл. 3).

Таблица 3 Описание организации

Параметр описания	Характеристика
1. Название, местоположение	Официальное наименование, адресные данные
2. Назначение	Цели, виды продукции (услуг)
3. Отраслевая принадлежность	Выделяется отрасль, которой принадлежит основная технология
4. Правовая форма, вид собственности	В соответствии с ГК и Законами РБ
5. История создания и функционирования	Основные этапы развития, определяющие современное состояние организации
6. Ресурсы	Основные виды, размеры
7. Организационная структура	Состав подсистем, горизонтальное и вертикальное разделение труда
8. Факторы внутренней и внешней среды	Уровни управления и элементы
9. Организационная культура	Ценности, разделяемые всеми членами организации
10. Руководство	Стиль управления, источники власти, полномочия

Все организации по целям их деятельности можно разделить на типы. Последних довольно много. Основные из них: производственные, бытовые, коммерческие, социальные, общественные, церковные, некоммерческие, благотворительные, спортивные.

Производственные организации – это выпускающие определенную продукцию предприятия. В их состав входят подавляющее большинство организаций.

Бытовые организации – это те, которые предоставляют услуги по бытовому обслуживанию населения. К ним относятся гостиницы, рестораны, различные мастерские, химчистки и др.

Коммерческие – это организации, занимающиеся торговлей. Это магазины, торговые фирмы, дистрибьюторские компании.

Социальные организации – это образовательные и медицинские учреждения, органы культуры и государственного управления. К ним относятся, например, школа, больница, театр, райисполком.

Общественные организации – это добровольные объединения граждан по каким-либо интересам. Круг интересов может быть самым разнообразным: творчество, спорт, увлечения, совместный отдых и т.д.

Некоммерческие организации создаются не с целью извлечения прибыли. У них иные цели. Например, это могут быть образовательные услуги. Даже если прибыль в таких организациях достигается, она не

извлекается учредителями, а направляется на ту же основную цель.

Благотворительные – это некоммерческие организации, целью которых являются различные формы благотворительности: помощь инвалидами, сиротам, старикам и др.

Церковные – это органы управления церковными объединениями и действующие под их юрисдикцией учреждения

Спортивные организации – это различные учреждения и объединения физкультуры и спорта: клубы, общества, федерации, спортивные школы и т.д.

Существуют и другие типы организаций, кроме названных основных. Следует отметить, что многие организации сложно отнести к какому-либо одному типу. Например, Университет физической культуры можно отнести к социальным организациям образовательного учреждения. В то же время, его с полным основанием можно считать спортивной организацией.

В научной литературе имеются и другие типологий организаций. Их различают по характеру и сфере деятельности, отраслевой принадлежности, отношению к власти.

По характеру деятельности организации делят на хозяйственные и общественные. Хозяйственные организации создаются для удовлетворения материальных и социальных потребностей людей и получения производственной либо предпринимательской прибыли. Общественные организации, как сказано выше, – это добровольные объединения граждан, создаваемые для удовлетворения их духовных и иных нематериальных запросов.

Деятельность организаций может осуществляться в самых *разных сферах*: экономической, политической, социальной, военной, спортивной и иных.

По отраслевой принадлежности различают промышленные, сельскохозяйственные, торговые, транспортные и иные организации.

По отношению к власти организации могут быть правительственные и неправительственные. Первые создаются органами власти для решения их специфических задач. Они имеют официальный статус, соответствующие права и обязанности. Это могут быть, например, научно-исследовательские учреждения, комиссии, делегации и т.п. Неправительственные организации создаются по инициативе физических или юридических лиц для решения частных задач. Официальными правами они обычно не обладают.

Несмотря на все многообразие типов, и видов организаций, различную специфику их деятельности, на управление ими распространяются общие законы менеджмента.

Важным элементом управления организацией является *формализация*. Под ней понимается разработка менеджментом и закрепление в официальных документах формальных правил, процедур, инструкций, описаний работ. В соответствии с такими документами в дальнейшем осуществляется управление и контроль за деятельностью сотрудников. Эти документы распределяют ответственность и полномочия в фирме.

Внешняя и внутренняя среда организации

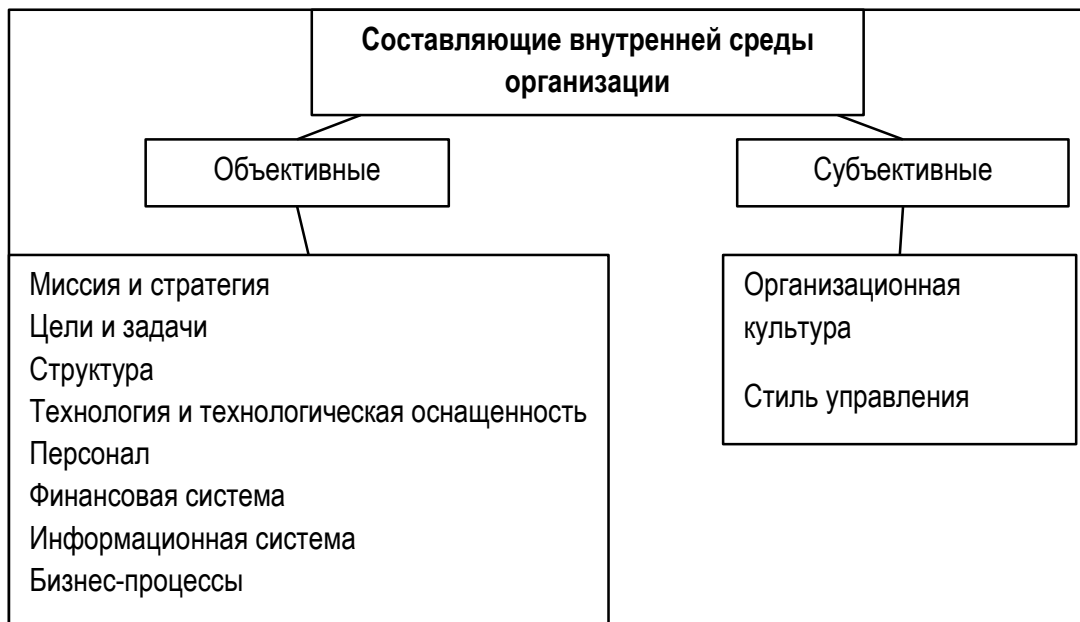
Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Ее формирует, а также осуществляет управление процессами, протекающими в ней, менеджмент организации.

Состояние внутренней среды организации, по отношению к внешней среде, оценивается ее менеджментом по двум основным критериям:

- *сильные стороны (достоинства) организации* - например, высококвалифицированные работники, передовые технологии, защищенные патенты, органический тип системы управления и т.п.;
- *слабые места организации* – например, изношенное оборудование, устаревшие методы работы, слабо подготовленный персонал, устаревшая технология, неэффективная система коммуникаций и т.п.

Деятельность менеджмента направлена на развитие сильных сторон организации и устранение ее слабых мест.

Рассмотрим *составляющие внутренней среды* социальной организации, т.е. организации, состоящей из людей



1. *Миссия и стратегия.* Миссия — наиболее общая цель организации, смысл ее существования.

2. *Цели и задачи.* Цель — это желаемый будущий результат какой-либо деятельности.

Задача — это конкретная работа, которую нужно выполнить конкретному исполнителю в установленный срок. Задача направлена на достижение цели.

Цели и задачи могут изменяться при изменении миссии или стратегии организации.

3. *Структура организации* — это ее внутреннее строение, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие. Основная функция структуры заключается в закреплении горизонтального и

вертикального разделения труда. А связи между уровнями показывают, как осуществляются кооперация и взаимодействие.

4. *Технология и технологическая оснащенность.* Технология — это процесс преобразования исходного сырья в конечные продукты или услуги. Технология зависит от типа производства, применяемого в организации.

5. *Персонал.* Ни одна технология не будет полезной без сотрудничества людей. Организация и достигает собственные цели через своих сотрудников, поэтому персонал является основной составляющей организации.

6. *Финансовая система.* Без обеспечения денежными средствами деятельность предприятия невозможна, поэтому любая организация должна иметь источники финансирования и планировать движение денежных потоков в рамках системы управления финансовыми ресурсами.

7. *Информационная система.* Базы данных, интранет-сети, системы автоматизированного управления ресурсами — вот основа информационной системы организации.

8. *Бизнес-процессы.* Они представляют собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, в результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

9. *Организационная культура* — это система понятий и ценностей, принимаемых сотрудниками организации и определяющих их поведение.

10. *Стиль управления.* Привычная манера поведения руководящего состава организации во многом определяет и отношения между сотрудниками, и эффективность всего производственного процесса.

Успех деятельности организации зависит также от динамики внешнего окружения, которое принято называть внешней средой по отношению к организации.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность факторов, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны менеджмента организации.

Внешнюю среду подразделяют на среду прямого и косвенного воздействия.

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.

Ниже представлены составляющие внешней среды, факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.



Жизненный цикл организации

Жизненный цикл — это совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования. Вся деятельность организации проходит следующие фазы:

1. *Рождение*. Главная цель - 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 зарплат.

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. *Возрождение* - Главная цель - оживление по всем функциям. Руководство

- коллективизм. Основная задача - омолаживание. Организация труда - научная, коллективный результат.

ТЕМА 3. Формирование миссии и целей предприятия.

Миссия организации — выражение философии и смысла существования организации. Миссия содержит информацию о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации, а также о том, что должно заинтересовывать потенциальных партнеров, вызывать доверие и мотивировать их поступки по отношению к данной организации.

Миссия – это заявление, отражающее интересы общества, владельцев и персонала предприятия, дающее общее представление о сфере деятельности, общих принципах работы и т.п.

Миссия определяет то, для чего создана и существует организация. Она придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия

Потребность в определении миссии организации появилась в 70-х годах, когда нужно было кратко охарактеризовать организацию, ее цели и основные отличия от других компаний.

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.

Роль миссии: создание положительного имиджа организации во внешней среде, создание корпоративного духа внутри организации, основа управления; основа установления целей; основа распределения ресурсов; основа системы мотивации.

Основные группы людей, чьи интересы должны быть учтены при формулировании миссии организации:

- Собственники организации;
- Сотрудники организации;
- Покупатели продукта организации;
- Деловые партнеры организации;
- Местное сообщество;
- Общество в целом.

Видение -это, то какой мы хотим видеть нашу организацию через 10-20 лет.

Видение - это картина развития на 10-20 лет.

Это видение может быть совершенно не связано с сегодняшним состоянием организации.

Видение - это уже более или менее конкретная ситуация в будущем, к которой организация должна стремиться. Ответы на эти вопросы должны быть тщательно продуманны, так как на них базируется последующая работа по установлению целей организации.

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

Цели - это конкретизация миссии и видения в форме, доступной для управления.

Цель – это продукты основной деятельности организации, а также получение прибыли; конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.

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.

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)

Цели организации должны соответствовать следующим *требованиям*:

- согласование и совместимость целей;
- реалистичность (достижимость);

- понятность для исполнителя;
- конкретность и соизмеримость;
- гибкость (обратная связь).

Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой или резкой сменой целей организации в связи с меняющейся внешней средой.

Классификация целей:

1. Внутренние и внешние (повышение производительности труда - доля фирмы на рынке);

2. По глобальности и срокам реализации (стратегические, тактические, оперативные).

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.

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. Формируется специальный орган, его структура, механизм и технология программно-целевого управления.

Если цель – конечное состояние организации, то организация – это средство достижения цели. *Задачи* – предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в конкретные сроки. Они предписываются не работнику, а должности. Задачи прописываются в должностных инструкциях. Задачи делятся на: работу с людьми (мастер, младший начальник); работу с предметами (рабочий); работа с информацией/документами.

ТЕМА 4. Планирование и принятие управленческих решений

Несмотря на то, что планирование как классическая функция менеджмента появилось раньше современной функции прогнозирования, в практике прогнозирование предшествует планированию.

Прогнозирование — процесс исследования перспектив развития организации и ее внешней среды.

Прогнозирование является основой разработки стратегии развития предприятия и отрасли. Именно прогнозные показатели и факторы основного влияния на них составляют фундамент стратегии. Важнейшая проблема

прогнозирования — достоверность результатов, что очень не просто. Не качественное прогнозирование может привести предприятие к отставанию и банкротству.

Прогнозирование - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений

Планирование - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого

Планирование заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях

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:

- Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации;
- Научная обоснованность и оптимальность решений;
- Преобладание стратегических аспектов в планировании;
- Комплексность планирования;
- Ресурсная сбалансированность планов;
- Гибкость и эластичность планирования;
- Непрерывность планирования.

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 (продуктово-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.

Принцип планирования в современном менеджменте: *от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.*

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности организации. Соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов его деятельности.

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 включает несколько последовательных этапов (стадий) конкретных управленческих действий, в том числе (табл. 5).

Таблица 5 Этапы планирования

Этапы	Решаемые задачи
1. Целеполагание	Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность

	менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит (формулировка целей).
2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.	Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?
3. Составление перечня необходимых действий.	Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?
4. Составление программы работ ((плана мероприятий).	В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?
5. Анализ ресурсов.	Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?
6. Анализ разработанного варианта плана.	Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.
7. Подготовка детального плана действий.	Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?
8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.	Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших пунктов настоящей темы.

Теория и практика менеджмента предлагают *современные подходы к планированию*:

- управление по целям;
- специальная группа планирования;
- децентрализация;
- новая парадигма планирования.

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 6.

Таблица 6 Классификация управленческих решений

Признак классификации	Типы управленческих решений
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.

1. Подготовка решения:

- Выявление и анализ проблемной ситуации
- Формулирование целей
- Выявление полного перечня альтернатив
- Выбор допустимых альтернатив
- Предварительный выбор лучшей альтернативы

2. Принятие решения:

- Оценка альтернатив со стороны ЛПР (лиц принимающих решения)
- Экспериментальная проверка альтернатив (если есть возможность)
- Выбор единственного решения

3. Реализация решения:

- Определение этапов и сроков исполнения решения
- Определение работ по выполнению решения
- Выполнение решения

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:

- линейное моделирование - используются линейные зависимости;
- динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;
- теорию игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;
- 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.

ТЕМА 5. Организация как функция управления.

Организационная структура управления (ОСУ) - 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:

- *звенья или отделы* - структурные подразделения или отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления или их часть;
- *уровни управления* - совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией;
- *горизонтальные* (между звеньями) *и вертикальные* (между уровнями) *связи*.

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.

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.

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.

При создании организационной структуры используется организационная схема. *Организационная схема* – процесс разработки или изменения организационной структуры, она включает:

1. Специализацию рабочих заданий – т.е. разделение труда;
2. Департаментализацию – т.е. группировка отдельных рабочих процессов;
3. Создание командной цепочки, определение непрерывной цепи команд, связывающая верхние и нижние уровни управления;

4.Определение норм управляемости, т.е. оптимального количества подчиненных, которыми может руководить менеджер;

5.Централизацию и децентрализацию при подготовке и принятии решений;

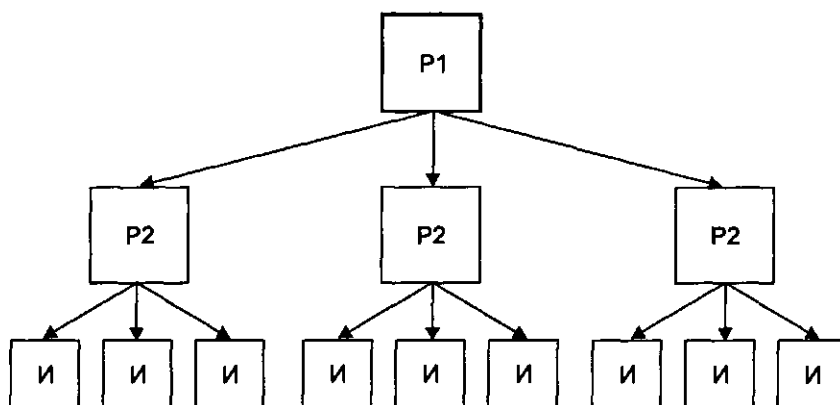
6.Формализацию, т.е. подготовка правил выполнения работ.

В новых условиях в проектировании организационных структур необходимо широко использовать системный подход. Он предполагает учет внешних и внутренних факторов окружения организации. Как показывают исследования, эти факторы носят ситуационный характер и делятся на пять групп:

- 1) состояние внешней среды;
- 2) технология работы в организации;
- 3) стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- 4) поведение работников;
- 5) размер.

Виды бюрократических структур управления

Линейная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. В его руках сосредоточены все функции управления, его решения передаются по цепочке сверху-вниз, обязательны для всех нижестоящих звеньев (рис 1).



P1 — руководитель высшего уровня; P2 — руководители второго уровня; И — исполнители

Рисунок 1. Упрощенная схема линейной структуры управления.

Сам руководитель, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. В этой структуре реализуется принцип единоначалия: вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения исполнителю, минуя его непосредственного руководителя. Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но менее гибкой. Каждый руководитель обладает всей

полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, профессиональных знаний.

Линейная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества:

- 1) единство и четкость распорядительства;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) четко выраженная ответственность;
- 4) оперативность в принятии решений;
- 5) простота управления;
- 6) личная ответственность руководителя за результаты деятельности.

Недостатки:

- 1) высокие требования к руководителю: он должен иметь разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности;
- 2) большая перегрузка информацией;
- 3) множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- 4) затруднительные связи между инстанциями;
- 5) концентрация власти в управляющей верхушке.

Линейная структура используется на мелких и средних предприятиях с несложным производством.

Функциональная структура управления (рис. 2) характеризуется тем, что выполнение отдельных функций осуществляется совокупностью подразделений (отделов), специализированных на выполнении конкретных видов работ (РА, РБ, РВ), необходимых для принятия решений в системе линейного управления (плановый отдел, отдел маркетинга и др.)

Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Она существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение.

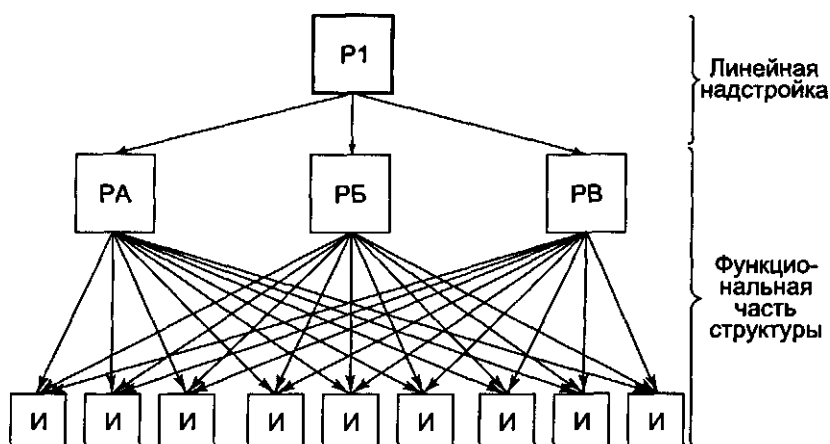


Рисунок 2 Упрощенная схема функциональной структуры

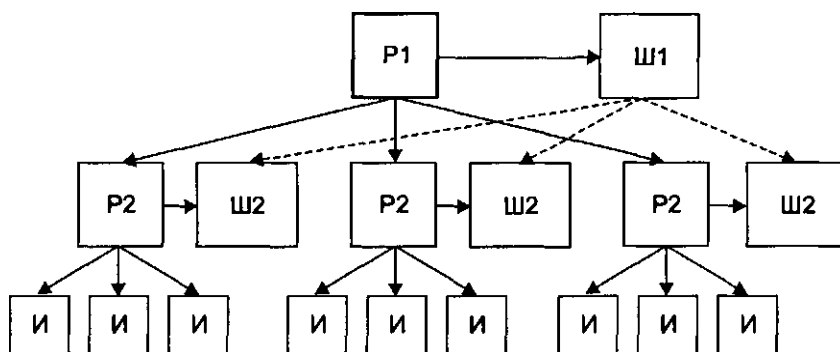
Преимущества функциональной структуры управления:

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление отдельных функций;
- 2) расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению и их высвобождение от решения ряда вопросов;
- 3) хорошая адаптация работников к работе;
- 4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческой деятельности;
- 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры управления:

- 1) службы не нацелены на достижение конечных целей, так как не несут за нее ответственности;
- 2) трудности поддержания взаимосвязей между функциональными службами;
- 3) длительная процедура принятия решений;
- 4) отсутствует взаимопонимание и единство действий между службами;
- 5) нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства;
- 5) снижение ответственности исполнителей, так как получают распоряжения от нескольких руководителей;
- 6) несогласованность указаний и распоряжений (каждый функциональный отдел и его руководитель ставят свои вопросы на первое место);
- 7) появление тенденций чрезмерной централизации.

Линейно-функциональная структура управления позволяет сочетать преимущества линейной и функциональной структур (рис. 3). Линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке решений, программ, планов, помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (отделы, группы, бюро). Они не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями. Свои решения они проводят через высшего руководителя, либо (в пределах своих полномочий) доводят до специализированных служб или исполнителей.



Ш1 — штаб специалистов при руководителе высшего уровня; Ш2 — штабы специалистов при руководителях второго уровня (пунктирными стрелками обозначены функциональные связи)

Рисунок 3 Упрощенная схема линейно функциональной структуры.

Преимущества линейно - функциональной структуры:

- 1)освобождение линейных руководителей от глубокого анализа проблем;
- 2)более глубокая подготовка планов и решений, связанная со специализацией работников;
- 3)стимулируется деловая и профессиональная специализация;
- 4)упрощается работа линейного руководителя;
- 5) возрастает удельный вес перспективных решений.

Недостатки линейно - функциональной структуры:

- 1)на крупном предприятии удлиняется цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя;
- 2) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между линейными подразделениями;
- 3) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;
- 4)чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

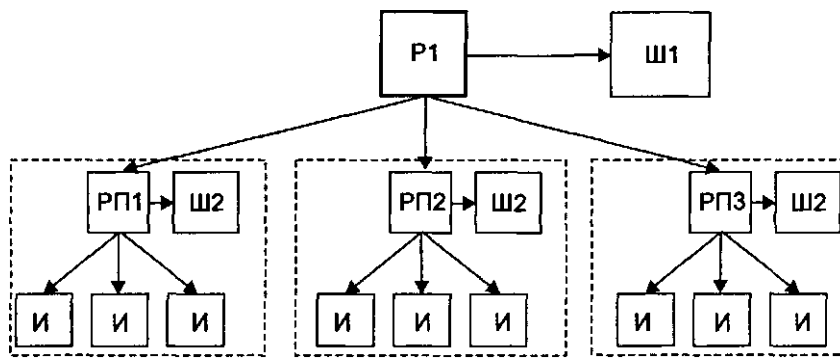
Дивизиональные организационные структуры. Сущность дивизиональных структур состоит в том, что с ростом размеров, расширением рынков сбыта, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды происходит выделение управленческих звеньев, которые специализируются по видам товаров (продуктовая структура), по группам потребителей, географическим регионам (территориальному признаку).

При таком подходе внутри каждого отделения формируется собственный функциональный аппарат управления, который взаимодействует с центральным штабом и функциональным аппаратом в центре.

Преимущества: организация дивизиональных структур ориентирована на освоение новых рынков и новых технологий; способствует росту предприятия, повышает самостоятельность и степень ответственности руководителей за свою деятельность; создает хорошие предпосылки для расширения знаний и служебного роста.

Недостатки: возникает вероятность дублирования деятельности; недостаточная информированность и общение между специалистами различных подразделений и центральными службами.

Упрощенная схема дивизиональной структуры по типам продукции приведена на рисунке 4.



РП1, РП2, РП3 — руководители филиалов (блоков) (контурные рамки обозначают обособление подразделений в структуре)

Рисунок 4 Упрощенная схема дивизиональной структуры.

Виды органических структур управления

Под *проектной (программно-целевой)* структурой понимается временная организация, создаваемая по разработке проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе, например модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.д.

Управление проектом сводится к определению его целей, формированию структуры, планированию и организации выполнения работ, координации действий исполнителей. Важным моментом в создании проектных структур является комплектование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе. В состав группы включают необходимых, как правило, высокоспециализированных, специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется всей полнотой власти для решения задач, связанных с разработкой и реализацией проекта, и несет ответственность за планирование, оперативное управление, финансирование всех работ по проекту, поощрение работников.

Когда проект завершен, группа распускается, одни специалисты возвращаются на свои прежние рабочие места, другие переходят в новую проектную команду. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Проектные структуры обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям извне. Однако при одновременной разработке группой нескольких целевых программ происходит дробление ресурсов и заметно усложняется развитие структуры как единого целого.

Для обеспечения проблем координации в проектных организациях создаются штабные органы из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Одной из наиболее распространенных разновидностей проектных структур является матричная организационная структура

Матричная структура управления помогает решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп (рис.5).

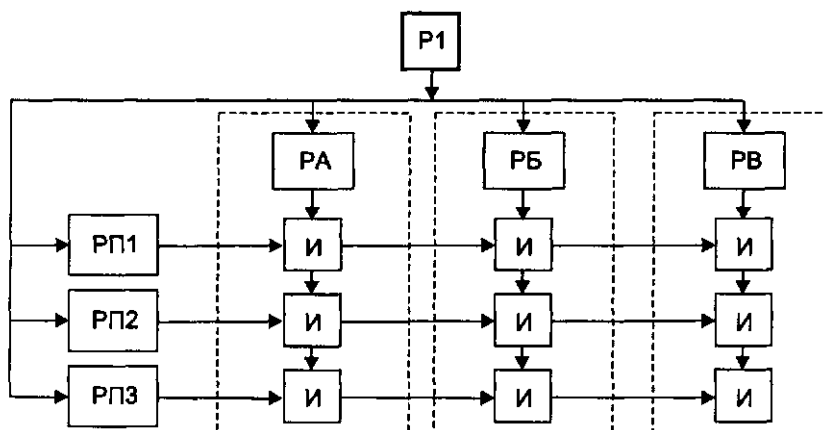


Рисунок 5 Упрощённая схема матричной структуры

Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы (РА, РБ, РВ), которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта (РП1, РП2, РП3), с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

Преимущества: возможность быстро адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности предприятия; подъем творческой инициативы руководителей и специалистов; рациональное использование кадров, усиление контроля за решением отдельных программ проекта, повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов; сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования части полномочий.

Недостатки: дороговизна и сложность матричной структуры для практической реализации: для ее внедрения нужна длительная подготовка

работников и соответствующая организационная культура; сложная структура соподчинения, трудности в приобретении навыков для работы по новой программе, практически отсутствует контроль по уровням управления и др.

Прогресс информатизации разрушил замкнутость организаций. Появились новые типы организаций:

- 1 Эдхократическая организация
- 2 Многомерная организация
- 3 Партиципативная организация
- 4 Предпринимательская организация
- 5 Организация, ориентированная на рынок

ТЕМА 6. Руководство как функция управления.

Мотивация — это стремление работника удовлетворять свои потребности посредством трудовой деятельности, это внутреннее побуждение к работе.

Стимул — это воздействие на работника извне для побуждения к деятельности.

Стимулирование — совокупность действий менеджера, которые побуждают персонал к качественному и интенсивному труду.

Методы стимулирования по типологии совпадают с методами менеджмента. Они делятся на административные, экономические и социально-психологические. Виды стимулирования различают материальные и нематериальные, индивидуальные, денежные и надежные, социальные и психологические, творческие и моральные.

Денежное стимулирование — это зарплата, надбавки, премии, выплаты. *Не денежное стимулирование* — это бесплатные либо льготные путевки на отдых, лечение, бытовое обслуживание, материальные подарки, лучшее оборудование и инструмент и т.д.

Социальное стимулирование — это участие в управлении, предоставление полномочий, условия для профессионального и карьерного роста.

Психологическое стимулирование — это индивидуальный психологический комфорт, ощущение защищенности, причастности к делам фирмы, конструктивное профессиональное общение.

Творческое стимулирование — это возможности для раскрытия творческих способностей, использование творческого потенциала сотрудников.

Моральное стимулирование — это уважение со стороны коллег и руководства, Доска почета, переходящие вымпелы и иные знаки и т.д.

Близким к стимулированию является понятие «мотивации». И то, и другое направлено на повышение качества и интенсивности труда. Однако эти понятия не тождественны.

Различия в следующем. Стимулирование — явление внешнее по отношению к работнику. Это целенаправленные действия менеджера. *А мотивация* — явление внутреннее. Дадим ему определение.

Мотивация — это внутреннее стремление работника к качественному труду; процесс побуждение себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Категории общей теории мотивации.

Потребность – это физиологический и психологический недостаток человека в чем-либо. Ее невозможно наблюдать. Она мотив к действию и формирует устремленность

Побуждение (мотив) – это ощущение недостатка, имеющего определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

Поведение (действие) – это процесс достижения цели. *Цель* – это средство удовлетворения потребности.

Вознаграждение (как результат) - это степень удовлетворения потребности (полное, частичное или отсутствие удовлетворенности)

Стимулирование и мотивация взаимосвязаны. Если стимулирование осуществлено грамотно, со знанием индивидуальных особенностей работника, оно формирует мотивацию последнего.

Различают три *вида трудовых мотивов*: материальные блага, профессиональное признание и социальный престиж.

В менеджменте созданы и успешно используются ряд теорий мотивации. Различные *теории мотивации* психологического и организационно - экономического направлений можно разделить на 3 группы (рис. 4.7):

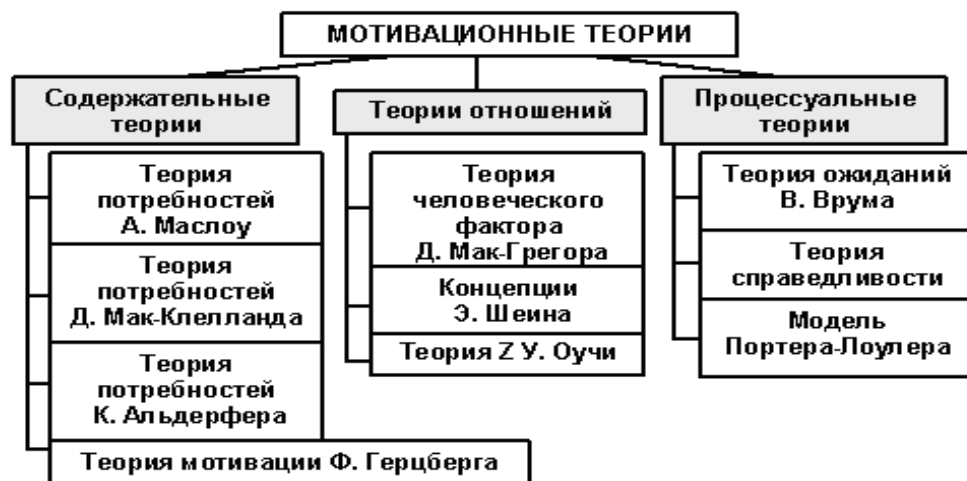


Рисунок 4.7 Теории мотивации

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.

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.

Сторонники теорий отношений считают, что механизм стимулирования персонала определяется, в основном отношением руководителя к природе человека, к его потребностям и устремлениям.

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 стиля руководства К.Левина,. Он определил три лидерских стиля: 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.

В рамках поведенческого подхода Роберт Блейк и его сотрудница Джейн Моутон предложили так называемую «*управленческую матрицу*» или «*решетку менеджмента*».

Исходная позиция авторов: любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. *Модель управленческой решетки* представлена следующим образом:



Первая «силовая линия» (ориентация на производство) имеет постоянные цели: максимальный объем производства, максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства. *Вторая «силовая линия» направлена на человека* и имеет цель: хорошее самочувствие работников и удовлетворенность работой; формирование ситуации, когда условия труда в наибольшей степени отвечают потребностям и желаниям работающего. Между двумя указанными силовыми линиями есть противоречие, и образуется некое поле, в котором пять точек определяют пять наиболее характерных типов управленческого поведения, на котором:

1.1 – руководитель не стремится ни к производственным результатам, ни к позитивным межличностным отношениям. Стил ь руководства подобен попустительскому и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

9.1 – это «жесткий» курс администратора, без остатка ориентированный на производство, высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Отмечается силовое давление. Возникающие конфликты подавляются. Реакция сотрудников – отказ от участия в поиске решений. Возрастает текучесть кадров, многие заболевают или сказываются больными.

1.9 – противоположный тип руководителя. Стиль руководства, создающий оптимальную атмосферу для межличностных отношений, но производственным задачам внимания уделяется мало. Не упускается возможность просто поболтать за чашечкой кофе, поделиться своими

проблемами, посмотреть отпускные фотографии и т.д. В группе, где у руководителя доминирует такой стиль, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начнет давить производственная необходимость или вышестоящее

5.5 – девиз управляющих: "Не хватать звезд с неба". Они стремятся к надежному среднему уровню: средние трудовые достижения и средняя удовлетворенность сотрудников. Стиль консервативный и ориентирует на «достаточные для спокойной жизни» трудовые результаты. Характеризуется склонностью к компромиссам.

9.9 – идеальный стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Руководитель умеет так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации.

Преимущества «решетки менеджмента» заключаются в возможности сравнения стилей руководства, оценки их влияния на эффективность производства и взаимоотношения с подчиненными, а также в том, что с ее помощью руководитель может оценить свой стиль руководства и скорректировать его в требуемом направлении.

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.

Центральная задача, которую решает руководитель, - определить стиль поведения, наиболее адекватный конкретной ситуации, то есть обеспечивающий максимальную результативность. Для описания ситуации исследователи использовали различные характеристики.

Так, например, по Ф. Фидлеру, *основными факторами*, влияющими на поведение руководителя, являются структурированность задачи, объем полномочий руководителя и отношения между руководителем и членами группы. Поскольку стиль поведения личности достаточно постоянен, Ф. Фидлер предлагает назначать руководителей в соответствии с ситуацией. Например, в благоприятной ситуации задача структурирована и отношения хорошие, руководитель не нуждается в больших полномочиях. В неблагоприятной ситуации, когда задача не структурирована и отношения плохие, требуется сильный руководитель, ориентированный на решение задачи, с широкими полномочиями. В умеренно благоприятной ситуации необходим руководитель, ориентированный на установление хороших отношений с подчиненными.

Т. Митчел и Р. Хаус анализировали влияние руководителя на мотивацию подчиненного, его удовлетворенность работой и производительность. На этой основе они выделили следующие *стили*:

- поддержки (ориентированный на человека);
- инструментальный (аналог ориентации на работу, задачу);
- поощрения участия в принятии решений путем учета предложений подчиненных, распространения необходимой информации;
- ориентированный на достижения, убеждение рабочих в своих силах.

Выбор конкретного стиля определяется личными качествами работника и состоянием внешней среды.

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 (табл. 1)

Таблица 1 Характеристики видов власти

Форма власти	Достоинства	Недостатки (трудности)
Власть, основанная на принуждении	Быстрое получение результата	Временный характер власти, высокая стоимость (необходима развитая система контроля), подавление творческих начал работников, низкая производительность, низкое качество, рискованность власти, порождает неблагоприятную обстановку и отношения в коллективе
Власть, основанная на вознаграждении (мотивации)	Эффективность, расширение на вознаграждении творческих возможностей, так как (мотивации) применяются различные формы вознаграждения (стажировки, система бесплатного обучения и т. д.)	Большое количество ограничений в ресурсах и возможности обеспечить вознаграждение
Экспертная	При условии построения на реальном опыте и знаниях чрезвычайно эффективна	Разумная вера не всегда устойчива (уровень компетенции), приобретение авторитета, знаний и опыта требует значительного времени
Эталонная	Обусловлены компетентностью, творческими способностями и положительными	Обусловлены негативными характеристиками личности по отношению к обществу

	гуманитарными характеристиками личности	
Законная	Простота системы реализации власти, предсказуемость результатов, простота принятия решений, возможность влияния с помощью традиций	Недостаточное развитие культуры, необходимость учета традиций данной страны

Понятие и общая характеристика групп, их виды. Этапы развития групп. Условия эффективности группы.

В процессе управления руководитель сталкивается не только с отдельными людьми, но и с совокупностью подчиненных ему людей, которую современная социальная психология называет группой.

Руководство группой значительно отличается от руководства отдельным работником, поэтому мы познакомимся с вопросами групповой динамики– формированием и развитием групп в организации.

При продолжительном взаимодействии людей в процессе совместной деятельности, их поведение под влиянием социальных взаимоотношений меняется, они начинают зависеть друг от друга, для них становится не безразличным мнение окружающих их людей.

Когда такие процессы происходят между двумя или большим количеством людей, то эти люди становятся группой.

Группа – это два или большее количество людей, которые вступают в такое взаимоотношение, когда каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Группа – это отдел в банке, где человек работает, семья, студенческая группа и множество других.

В деловом обиходе и литературе наряду с понятием “группа” используется другой исходный термин “коллектив”.

Отечественная социальная психология определяет коллектив как особое качество группы, как продукт ее развития.

Коллектив – это устойчивое объединение людей, стремящихся к общей цели и обладающее групповой сплоченностью.

Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам:

1. наличие общей цели у всех ее членов;
2. психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею;
3. наличие определенной культуры, выраженное в общих ценностях, нормах и правилах поведения.

Еще один термин можно назвать, который связан с понятием группы и который стал использоваться в нашей практике в последнее время – это “команда”.

Команда – это сплоченная рабочая группа, ориентированная на выполнение деловой задачи.

В дальнейшем будет употребляться термин “группа”, имея в виду, что она в процессе развития может стать коллективом или в определенных условиях командой.

Любую организацию можно рассматривать как объединение нескольких групп.

Формируя подразделения организации – отделы, службы, бюро и др. и уровни ее управления, руководство создает группы.

Большая организация может состоять из множества групп.

Все они создаются по воле руководства для организации производственного процесса и носят названия формальных групп.

Их функциями являются выполнение конкретных задачи достижение конкретных целей. Формальные группы обычно отображаются на схемах, показывающих организационную структуру.

Отличительные признаки формальной группы:

- четко определенный состав и структура;
- общие задачи (цели);
- жесткое определение и распределение ролей;
- однозначное установление статусов, прав и обязанностей членов группы.

Все формальные группы взаимозависимы и взаимодействуют друг с другом и вместе образуют организацию как систему.

Формальные группы создаются по воле руководства. Но одновременно в организации возникают неформальные группы. Неформальные группы – это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

Создание неформальных групп – это всегда реакция на неудовлетворенные в процессе основной деятельности индивидуальные потребности.

Формальная организация не всегда может способствовать реализации этих потребностей, а часто препятствует им.

У неформальных групп много общего с формальными, в которые они оказываются как бы вписанными.

У них имеется иерархия, лидеры, задачи, неписанные правила, которые служат для членов групп эталонами.

Неформальные группы не имеют четкой, устойчивой структуры и могут быть открыты для новых членов. Разграничение статусов и ролей в них не является жестким. Оно не задано сверху, а определяется внутригрупповыми отношениями.

Неформальные группы могут оказывать как конструктивное, так и деструктивное влияние.

Действующие в условиях организации формальные группы, несмотря на различие выполняемых ими задач, проходят примерно одни и те же стадии динамики группового процесса.

Чем более развита группа, тем эффективнее ее деятельность. Поэтому руководитель должен знать особенности различных стадий развития группы и стараться, чтобы процесс развития группы не останавливался.

Выделяют 4 стадии развития группы, которые различаются между собой уровнями социальной зрелости.

1. Первая стадия – стадия формирования группы. На этой стадии люди знакомятся друг с другом, ведут себя осторожно, в поведении преобладает индивидуализм.

2. Вторая стадия – стадия становления. В этот период происходит сближение людей, формируется ядро группы, состоящее из более опытных, квалифицированных работников. Между людьми устанавливаются необходимые для работы контакты и складываются общие нормы поведения. Потенциал группы возрастает, но группа работает еще неравномерно. Возможно образование группировок.

3. Третья стадия – стадия нормализации. Группа стабилизируется, формируются цели, налаживается сотрудничество, усваиваются групповые нормы поведения, члены группы начинают отождествлять себя с ней.

4. Четвертая стадия – стадия зрелости группы. Она характеризуется тем, что работники добросовестно и инициативно относятся к труду, внешний контроль группы становится внутренним и превращается в самоконтроль. Группа становится самоуправляемой.

Такое представление динамики группы не означает, что все группы способны пройти через указанные стадии. В действительности, группа может остановиться на какой-то стадии, возможно возвращение группы к более ранним стадиям.

Задача руководителя в формировании группы состоит в современном установлении тех проблем, которые характерны для данной стадии и создании условий для развития группы.

В отечественной и зарубежной социальной психологии выявлен ряд факторов, определяющих эффективность группы. Основными из них являются две группы факторов:

1. организационные,
2. среда, в которой функционирует группа.

К организационным факторам относятся:

- а) размер группы,
- б) состав группы,
- в) сплоченность,
- г) статус группы.

Рассмотрим содержание этих факторов.

а) Размер группы

На эффективность работы группы оказывают влияние ее размер.

Исследования показали, что оптимальная численность группы с точки зрения эффективности и управляемости работы составляет от 5 до 9 человек. При такой численности наблюдается также максимальная удовлетворенность работников своим трудом. Как правило, в группах с численностью от 5 до 9

человек принимаются более точные решения, наблюдается удовлетворенность членов группы общением друг с другом.

В группах с численностью свыше 9 человек общение усложняется и становится более трудным достижения согласия. Увеличение размера группы может привести к образованию нескольких неформальных групп и появлению нескольких неформальных лидеров. А это увеличивает угрозу раскола группы на враждебные группировки. В большой группе, кроме того, не уделяется достаточно времени для каждого члена группы.

Размер группы менее 5 человек нежелателен, так как увеличивается влияние каждого члена друг на друга и, отсюда, значительная зависимость общего психологического климата группы от воздействия одного лица. При малой численности происходит быстрое насыщение психологических контактов (связей), что сопровождается некоторым отчуждением людей друг от друга. Небольшие группы чаще всего бывают конфликтны. Это объясняется тем, что в каждой группе существует 6 групповых ролей, и если сотрудников недостаточно, то кому-то приходится играть несколько ролей, что и создает конфликтную ситуацию.

Руководитель группы должен знать эти роли. К ним относятся:

1. лидер– это человек, который обладает высоким личным или профессиональным авторитетом;
2. генератор идей– член группы, который разрабатывает новые идеи, определяющие развитие группы;
3. энтузиаст– человек, который личным примером, обаянием создает в группе хороший психологический климат;
4. критик– человек, который подвергает критическому анализу ход и результаты работ группы;
5. исполнитель– человек, который берет на себя выполнение рутинных работ;
6. космополит– человек, который чаще других контактирует с внешней средой.

Таким образом, для того, чтобы группа была эффективной, она должна состоять не только из хороших специалистов, но также члены группы как личности в своей совокупности должны соответствовать необходимому набору ролей.

Если несколько сотрудников выполняют одну роль, то это нарушает баланс, а когда число ролей слишком мало, не будут выполняться задания.

б) Состав группы

Под составом группы понимается возрастной и половой состав группы, состав группы по темпераменту, опыту работы, степени сходства личностей, точек зрения и подходов, которые они проявляют при решении проблем.

в) Сплоченность

Сплоченность группы – это взаимное тяготение членов группы.

К факторам, обеспечивающим сплоченность можно отнести:

1. согласие между членами группы по поводу ее целей;
2. положительное мнение членов группы друг о друге;

3. сходство взглядов членов группы;
4. психологическая совместимость.

Исследования показали, что чем выше сплоченность группы, тем выше ее эффективность, так как в таких группах выше совместимость и слаботанность, эффективнее процессы общения и взаимопонимания.

Однако отрицательным последствием высокой степени сплоченности может быть “эффект единомыслия”, который заключается в том, что отдельный работник или работники, чтобы не нарушать слаженности группы, не будут проявлять своего несогласия с ней по каким то вопросам.

Складывается ощущение, что в группе наблюдается единомыслие.

Единомыслие может развиваться на основе группового давления и группового принуждения.

Групповое давление является самым сильным способом воздействия поведение человека в группе, на его мнения, суждения. Оказавшись в одиночестве, он уступает давлению группы, даже если прав, иначе давление перерастает в принуждение.

Групповое принуждение – это средство группового контроля, применение группой дисциплинарных мер к тому, кто не согласен с групповыми нормами.

г) Статус группы

Статусно-ролевые характеристики работников влияют на эффективность работы группы. Статус работника определяется в основном его местом в должностной иерархии: образованием, стажем работы, названием должности, другими показателями.

Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решение группы, чем члены группы с низким статусом.

Однако, чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию по данному вопросу.

Информация и коммуникации в организации: понятие, виды, значение.

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.

Классификация информации представлена в таблице 2.

Таблица 2 Классификация информации

Признак классификации	Информация управления
Способ представления	устный, визуальный, текстовый, графический, электронный
Способы формирования	первичная, промежуточная, результирующая, постоянная, переменная, эпизодическая
Источник получения	входящая, исходящая, внутренняя, внешняя
Ресурс управления	трудовой, материальный, технический, финансовый, энергетический, информационный
Ценность информации	полная, неполная, достоверная, ложная, своевременная, несвоевременная
По видам служебных документов	организационные, распорядительные, правовые, кадровые, финансово-экономические, справочно – информационные.

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 беспрестанно.
5. Имеет ценность и полезность, что определяется своевременностью, затратами на ее получение, степенью использования и результативностью.

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.

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.

Межличностные стили разрешения конфликтов.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

Принуждение. В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Решение проблемы. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Сложность разрешения конфликта зависит от фазы процесса развития конфликта.

Главная задача руководителя состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если руководитель входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема – на 46%; а на стадии «пик», когда страсти накалились

до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

Когда силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад. И, если конфликт не разрешен, в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы, или обострится под воздействием *инцидента* (события или обстоятельства, служащего толчком или поводом к столкновению).

Со временем конфликтная ситуация может ослабеть или полностью исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем виде, или трансформироваться в другую.

Методы управления

Под методами управления понимают совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для постановки и достижения его цели.

Термин «метод» греческого происхождения, трактуется двояко: как способ познания, исследования и как прием, способ или образ практического действия.

В первом случае это познание науки управления, во втором – способ осуществления управленческой деятельности, т.е. наблюдается взаимный процесс обогащения как теории так и практики.

Важной задачей методов управления является обеспечение высокой эффективности работы, слаженности, максимальной активности каждого работника.

Методы управления тесно связаны с принципами. Они выступают в качестве реализации принципов. Если принципам следуют, то методы носят более альтернативный характер, их можно выбирать из множества вариантов конкретного способа или приема действий.

Принципы формирования методов управления:

1. Сочетание личных, коллективных и общественных интересов.
2. Методы управления должны представлять систему.
3. Методы управления должны быть объективными, в их основе должны быть принципы управления.

Механизм выбора методов управления включает:

- оценку ситуации и направления воздействия;
- выработку состава методов;
- обеспечение условий успешной реализации методов управления.

Методы управления имеют определенные *особенности*, а именно:

- они направлены на достижение целей и задач управления;
- практическим действиям предшествует в той или иной степени оценка конкретной обстановки, ситуации. Чем глубже их анализ, тем более обоснован выбор нужных способов;
- методы выбираются из возможного арсенала по критерию «какой метод лучше, целесообразнее, результативнее, эффективнее».

По содержанию, назначению и возможностям выделяются три *группы* методов:

- экономические,
- административные (организационно-распорядительные),
- социально-психологические.

При выборе методов (способов) управления следует соблюдать следующие требования:

- целенаправленность — т.е. четкое осознание цели и движение к ней;
- реализуемость — т.е. реальная достижимость желаемых результатов;
- системность — т.е. учет воздействия во взаимосвязи элементов;
- динамичность — т.е. способность реагировать на изменение ситуации;
- эффективность — т.е. достижение максимального результата при минимальных затратах.

Административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента — это способы управленческого воздействия через официальную власть.

Административные методы менеджмента имеют свои специфические *характеристики и особенности*. Рассмотрим эти характеристики:

Обязательность. Административные методы не оставляют подчиненному выбора. Они непосредственно воздействуют на волю исполнителя;

Безвозмездность. Исполнение изначально не предусматривает поощрение.

Исполнительность рассматривается как естественное явление в рамках профессиональной деятельности;

Проверяемость. Административные методы обязательно сопровождает определенная система контроля за исполнение профессиональных обязанностей и конкретных заданий;

Точность. Административные методы требуют не наилучшего, а строго определенного исполнения. Ведь часто видимое лучшее может оказаться плохим в рамках общей задачи. Например, цех двигателей по своему усмотрению выпустил двигателей на 5% больше, чем предусмотрено заданием. Но кузовов-то выпущено ровно по заданию. Колес и остального оборудования тоже. И куда же в этой ситуации девать сверхнормативные двигатели?

В рамках методов административного типа можно выделить *несколько видов*:

1. Организационные методы. К ним относятся: а) регламентирующие; б) нормативные; в) инструктирующие.

2. Распорядительные методы. Это способы оперативного управления — приказы, постановления, распоряжения, указания.

3. Дисциплинарные. Это различные формы наказания за ненадлежащее исполнение: замечания, выговоры, предупреждения о служебном несоответствии, понижение в должности и др.

Экономические методы менеджмента — это способы управления посредством материального воздействия. Материальное влияние как на целые организации, так и на отдельного работника образно называют «управлением рублем». Существуют три уровня применения экономических методов менеджмента: государственный, внутризаводской и персональный.

Государственный уровень — это экономические способы влияния государства на отдельное предприятие (организацию). Существует три наиболее распространенных инструмента государственного влияния на предприятие: налогообложение, финансирование и госзаказ.

Второй уровень применения экономических методов менеджмента — *внутризаводской*. Фактически это способы экономического управления структурными подразделениями предприятия — цехами, отделами. Наиболее популярной в недавнем прошлом в данном контексте была модель «хозяйственного расчета».

Третий уровень применения экономических методов менеджмента — *персональный*. Главный его инструмент — индивидуальное материальное стимулирование персонала. Способами экономического (финансового) влияния в рамках поощрения могут быть: повышение зарплаты, установление надбавок, премии, выплаты, пособия и т.д. В качестве экономического наказания могут или частично использоваться штрафы, понижение зарплаты, полное лишение премии и т.д.

Социально-психологические методы менеджмента — это способы управления посредством социального и психологического воздействия.

Социальное воздействие направлено на коллектив предприятия или его подразделения. Психологическое же воздействие индивидуально.

Таким образом, социально-психологические методы имеют два уровня применения — коллективный и индивидуальный.

Коллективный уровень — это способы управленческого влияния предприятия на своих сотрудников путем предоставления им определенных социальных благ. Видами социальных благ могут являться:

а) Социальная инфраструктура предприятия: детский сад, поликлиника, профилакторий, стадион, спортивный зал, база отдыха и т.д. Конечно, для своих сотрудников цены в этих социальных объектах в несколько раз ниже, чем в аналогичных общегородских;

б) Условия труда на предприятии — современные помещения, оборудование, хорошее освещение, низкий уровень шума, удобный инструмент и т.д.;

в) Условия для повышения образования и профессиональной квалификации — наличие учебных центров на предприятии или поощрение администрацией заочного обучения в вузах и техникумах;

г) Сотрудничество администрации с профсоюзами в вопросах отстаивания интересов работников.

Индивидуальный уровень применения социально - психологических методов менеджмента — это способы управленческого воздействия менеджеров на психологию сотрудников.

Применение психологических методов управления предполагает достаточно глубокое знание со стороны менеджеров как общей психологии, так и внутреннего мира каждого из своих подчиненных. Конкретные методы воздействия, эффективные по отношению к одному человеку, могут быть совершенно неприменимы к другому.

Содержание психологических методов менеджмента включает:

- индивидуальный подход к сотрудникам;
- психологический комфорт каждого сотрудника;
- профессиональный этикет в отношениях между сотрудниками;
- психологический климат в производственном коллективе.

Также выделяют такой метод управления как самоуправление.

Самоуправление трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.

ТЕМА 7. Контроль как функция управления.

Анализ, учет, контроль и контроллинг.

Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Потому важен контроль, который, попросту говоря, является процессом, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

Анализ — это функция управления, использующая средства и методы изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления и сопоставления свойств и характеристик объектов исследования по установленным критериям и показателям для определения состояния этих объектов, их особенностей и тенденций изменения.

Анализ не только поставляет информацию той или иной степени переработки для других функций, но и используется для оценки их выполнения. При оценке любого средства воздействия менеджер анализирует процесс управления по всем его стадиям и основным функциям.

Учет — составная часть управленческого процесса, сущность которого состоит в фиксации существующих состояний и параметров, в сборе и накоплении информации.

В самом общем виде *контроль* можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Система внутреннего контроля должна ориентироваться на:

- устойчивое положение организации на рынках;
- признание организации субъектами рынка и общественностью;
- своевременную адаптацию систем производства и управления организации к динамичной внешней среде.

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.

В процедуре контроля выделяют три этапа:

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

Этапы контроля представлены на рисунке 1

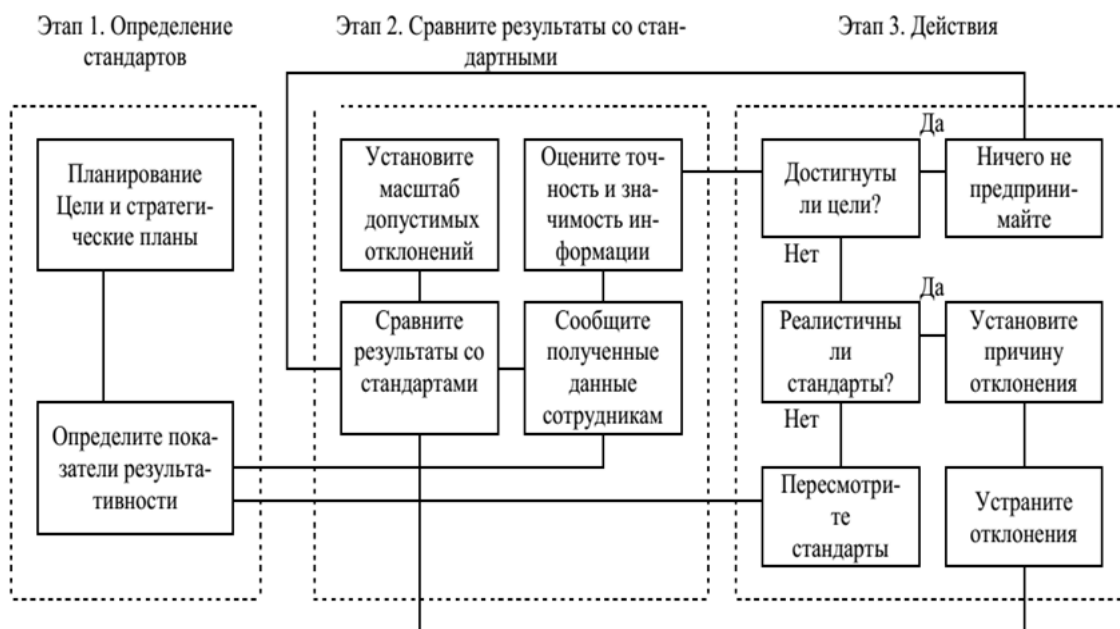


Рисунок 1 Этапы контроля

Первый этап — выработка стандартов, демонстрирует органическую связь функций планирования и контроля.

Данные стандарты согласуются с методологией управленческого учета предприятия, а именно:

Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. В свою очередь эти цели формируются из процесса планирования и стратегий организации. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, должны характеризоваться наличием временных рамок и конкретных критериев (например, производительность труда к определенному времени должна быть повышена на 10%). Те критерии, результативность которых оценить трудно, должны быть выражены косвенными показателями (например, удовлетворенность работой можно оценить показателем текучести). Однако косвенные показатели должны быть обстоятельно взвешены, так как на них могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям, а также насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой стадии дается оценка как реальности выработанных стандартов, так и масштабов отклонений, которые служат основой для принятия соответствующих управленческих решений. Это наиболее заметный этап всей системы контроля.

На третьем, заключительном этапе контроля менеджер должен провести корректировку в хозяйственной, технологической, организационной, финансовой и других видах деятельности организации и в зависимости от полученной информации пересмотреть стандарт либо в сторону повышения или занижения, либо — стабилизации контролируемого показателя.

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

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.)

Характеристика основных разновидностей контрольной деятельности представлена в таблице 1.

Таблица 1 Характеристика основных разновидностей контрольной деятельности

Вид контроля	Содержание
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.

В современной теории менеджмента различают также такие вида контроля: традиционный бюрократический, децентрализованный и управление тотальным качеством (УТК). Внутри каждого вида существуют свои способы контроля (табл. 2)

Таблица 2. Виды и способы контроля

Виды контроля	Способы контроля
<i>Бюрократический контроль</i>	
<i>Нормирование</i>	как способ контроля включает организационные системы предприятия, его бюджет, отчеты, планы и т.д. Сотрудники в рамках исполнения своих обязанностей находятся под различными воздействиями
<i>Властная иерархия</i>	содержит контроль как одну из функций менеджмента. В обязанности руководителей всех рангов входит контроль за исполнением планов, приказов, заданий.
<i>Отделы технического контроля</i>	это специальные подразделения, в задачи которых входит исключительно контроль, то есть недопущение выпуска бракованной продукции. В составе ОТК работают соответствующие специалисты. Они снабжены необходимыми контрольными приборами и оборудованием.

Децентрализованный контроль	
<i>Корпоративные традиции</i>	содержат элементы обязательных действий и группового сознания, которые не допускают некачественной работы. Все это является весьма эффективным способом децентрализованного контроля.
<i>«Группы равных»</i>	это взаимный контроль профессиональных бригад, команд по «горизонтали». Этот контроль воспринимается как дружеская поддержка, а не «шпионаж» друг за другом. К указанному способу относят и «командную ответственность» за качество выпускаемой бригадой или участком продукции. В этом случае взаимный контроль у работников является совершенно естественным явлением. Ведь ответственность за ошибку одного будет нести вся бригада.
<i>Самоконтроль</i>	означает, что сотрудники сами контролируют качество и интенсивность своего труда. «За всеми не уследишь», — гласит русская поговорка. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы сотрудники проявляли личную ответственность.
<i>Отбор и специализация персонала</i>	позволяют наиболее полно использовать квалификацию и способности каждого сотрудника. С помощью «профессиограмм» производится профессиональный отбор. Адаптация и закрепление за конкретными видами деятельности позволяют опираться на постоянно накапливающийся опыт сотрудников. Это становится основой качественной работы.
Тотальное управление качеством	
<i>Кружки качества</i>	это добровольные объединения работников с целью совместного обсуждения идей и предложений по совершенствованию своей деятельности. Те идеи и предложения, которые кружок признает целесообразными, передаются для дальнейшей проработки в специальные инновационные подразделения.
<i>Делегирование контрольных полномочий</i>	обозначает передачу части прав по проведению проверок из высоких на более низкие уровни властной иерархии.
<i>Контрольные сравнения</i>	состоят в постоянном сопоставлении своего труда с конкурентами и лидерами отрасли. Это позволяет не отстать, не стать «аутсайдером» в своей профессиональной сфере.
<i>Внешние источники</i>	как способ УТК обозначают передачу части операций специализированным внешним фирмам. Например, компьютерное обеспечение или обслуживание лифтов. Несомненно, специализированные фирмы сделают это более качественно, чем «самотужным» образом
<i>Непрерывные усовершенствования</i>	предполагают большое число малых улучшений. Следует стремиться к тому, чтобы сегодня сделать хотя бы чуть-чуть лучше, чем вчера. Это очень эффективный способ повышения качества. За последние десятилетия функция контроля в менеджменте получила расширительное толкование.

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.

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

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

Эффективная обратная связь — главная особенность контроллинга. В отличие от контроля, установление разницы между планом и фактом, в контроллинге лишь первый этап деятельности. Затем следует анализ причин установленных расхождений. И, наконец, необходимая коррекция с тем, чтобы расхождения впредь не было.

Контролинг не только корректирует процессы. Изменениям могут подвергнуться и измерения, и нормативы, и даже планы. Последние также могут оказаться неудачными, утратить актуальность, не обеспечивать достижения цели. Поэтому возникает закономерный вопрос: нужно ли дотошно выполнять такие планы? «Не цепляйтесь за свои планы, они могут устареть», — писала в свое время М. Фоллет. Таким образом, контролинг можно назвать интегральной функцией менеджмента.

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

Хотя контроль является решающей управленческой функцией, среди подчиненных и других людей внутри организации часто возникает сопротивление контролю. Менеджерам важно понимать, почему люди сопротивляются контролю, и знать, как преодолеть это сопротивление.

Существуют следующие причины сопротивления:

- Недоверие
- Ощущение бесконтрольности ситуации
- Стремление сохранить ценное
- Угроза статусу
- Влияние коллектива
- Отсутствие заинтересованности

Поведенческие аспекты контроля.

При разработке процедуры контроля менеджеры должны принимать во внимание поведение людей. Контроль оказывает сильное и непосредственное влияние на поведение, поэтому менеджеры часто делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их.

Некоторые забывают о способности контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля. Возможными негативными последствиями этого будут: 1) поведение, ориентированное на контроль и 2) получение (начальством) непригодной информации.

Рекомендации по проведению эффективного контроля.

- Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Люди должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральной цели. Некоторые авторы считают, что для повышения приемлемости стандартов необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке.
- Устанавливайте двухстороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это.
- Избегайте чрезмерного контроля. Контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.
- Устанавливайте жесткие, но достижимы стандарты. Согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на

работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. И наоборот, но с тем же результатом.

- Вознаграждайте за достижение стандарта. Руководство должно справедливо вознаграждать за достижение установленных стандартов результативности.

Проектирование системы контроля предполагает проработку механизма реализации его основных этапов. К ним относят: подбор контролируемых стандартов, измерение, сравнение результатов измерения со стандартами, выявление причин отклонений, корректировка действий.

Проектирование системы контроля начинается с определения основных его элементов:

1. Цели контроля.
2. Предмета контроля.
3. Периодичности проведения контроля.
4. Методов и средств контроля.

При проектировании системы контроля разработчик должен учесть следующие факторы:

- требования внешнего контроля;
- условия функционирования организации;
- политику администрации в области проведения контроля;
- ресурсы организации, которые могут быть выделены для проведения контроля;
- уровень информационных технологий организации;
- квалификацию и уровень зрелости персонала организации (контролируемого и контролирующего).

Проектируемые системы контроля должны предусматривать механизмы, заинтересовывающие подчиненных в его результативности. Это достигается за счет эффективных информационных коммуникаций, делающих контроль понятным для работников. Задача менеджера – разъяснять подчиненному целесообразность проведения контроля, показывать выгоду его проведения для самого работника. Контроль должен приниматься и одобряться сотрудниками. Применение тех или иных методов и средств контроля должно быть обоснованным. Важно обращать внимание на восприятие выбранных стандартов персоналом, знать мнение работников о том, насколько полно и объективно они отражают результативность их труда. Активное привлечение работников к разработке планов контроля способствует устранению многих проблем, связанных с их реализацией. Выбираемые стандарты должны быть жесткими, но достижимыми. Заниженные стандарты расслабляют работников. Достижение завышенных стандартов оценивается как нереальное, что снижает мотивацию работника.

Важным вопросом является определение объема контроля. Чрезмерный контроль приводит к снижению инициативы у работника, может

вызвать раздражение. Нужно помнить о том, что ни одна, даже тщательно продуманная система контроля не способна решить поставленные задачи без наличия личной заинтересованности исполнителя. Доверие и формирование высокого уровня зрелости персонала – важнейшие инструменты воздействия на трудовое поведение работника. Тем самым создается почва для делегирования контролирующих функций, снижения затрат на проведение контроля и повышения его эффективности. Важной составляющей результативности контроля является использование современных информационных технологий, основанных на автоматизации учетных и аналитических схем.

ТЕМА 8. Стратегический анализ организации и разработка стратегии.

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.

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.

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.

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 удастся 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.

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, удастся 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 (ПЭСТ анализ, 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 использоваться различные подходы, в том числе система, получившая название FAROUT.

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.

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.

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 9. Управление предприятием в условиях кризиса.

Экономика циклична и волнообразна. Это известно давно. Государство, как и отдельная компания, может быть на стадии подъема, активного роста, стабильности, стагнации и т.п. (есть множество научных взглядов). Кризис случается везде, поскольку часто он зависит не только от внутренних, но и внешних причин. И задача администрации – не бояться таких кризисных явлений, а иметь в арсенале эффективный инструментарий для его устранения или предотвращения, а также минимизации его последствий.

Рассмотрим определения кризиса.

Греческое слово «кризис» означает «решение». В настоящее время понятие кризиса расширилось и применяется к любому резкому переходу, ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности.

№ п/п	Автор / источник	Определение понятия
1	С.Г. Беляев, В.И. Кошкин [24]	Кризис — это чрезвычайная ситуация, в результате которой возникают значительные перебои в основных подсистемах предприятия.
2	Л.А. Лигоненко [18]	Кризис — это отображение противоречий функционирования и развития предприятия.
3	А. Бажутин [8]	Кризис — это процесс, возникающий в результате обострения противоречий в системе, выводящий ее из состояния равновесия и способный привести к невозможности функционирования.
4	П. Лагадек [30]	Кризис — это чрезвычайная ситуация, которая сопровождается дестабилизацией.
5	А.Н. Поддерегин [26]	Кризис – фаза разбалансированности деятельности предприятия и ограниченных возможностей влияния его руководства на финансовые отношения.
6	Т.И. Светличная, В.Ю. Светличная [22]	Кризис — это момент резкого обострения противоречий, возникающих в процессе взаимодействия отдельных элементов микроэкономической системы (т.е. предприятия) между собой и внешним окружением.
7	А.П. Науменко, Т.О. Гаврилко [19]	Кризис – крайнее обострение противоречий в деятельности предприятия, угрожающее его устойчивому функционированию.
8	Л.И. Абалкин [28]	Кризис — глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности
9	А.Н. Асаул [5]	Кризис — «болезненное» состояние системы, когда система не может нормально функционировать, и требуются какие-либо функциональные или качественные изменения, организационные переходы, перестроения и превращения.

10	[2], [3], [4], [10], [14], [15], [17]	Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.
11	А.П. Балашов [9]	Экономические кризисы — это острые противоречия в экономическом состоянии организации (компании, фирмы и т. д.) 1) кризис — это рассогласование в деятельности отдельных систем организации (экономической, финансовой, социальной и др.); 2) кризис — это неплатежеспособность, это нарастающая опасность банкротства и ликвидации организации.
12	К.В. Балдин, О.Ф. Быстров, А.В. Рукосуев [10]	Кризис — это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой.
13	Е.А. Бабушкина, О.Ю. Бирюкова, Л.С. Верещагина [7]	Кризис — это максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности.
14	Л.П. Белых [11]	Кризис — это крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.
15	И.А. Бланк [12]	Кризис — это состояние, при котором хозяйствующий субъект не способен осуществлять обеспечение своей деятельности.
16	С.Я. Салыга [21]	Кризис — это фаза разбалансированности деятельности хозяйствующего субъекта и утраченных возможностей руководства на финансовые отношения.
17	П.С. Грин [29]	Кризис — это потеря контроля над ситуацией.

Таким образом, кризис на предприятии можно рассматривать как незапланированный и нежелательный, неравномерно протекающий во времени процесс, который может существенно помешать или сделать невозможным эффективное функционирование предприятия, объективно оценить внутренние и внешние изменения, а также риски хозяйствующих субъектов.

Кризис - это перемена экономического состояния предприятия, то есть резкий переход от стабильности к разбалансированности всей цепочки воспроизводства.

Этапы возникновения кризиса можно представить следующей цепочкой:

причины —»симптомы —»факторы

Причина кризиса — события или явления, вследствие которых по-являются симптомы и далее факторы кризиса.

Например, в организации причинами могут быть

- финансово-экономические просчеты,
- общее положение экономики,
- низкая квалификация персонала,
- недостатки системы мотивирования.

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации.

Так, анализ показателей производительности труда, эффективности деятельности, фондоотдачи, энерговооруженности производства, финансового состояния или таких, как текучесть персонала, дисциплина, удовлетворенность трудом, конфликтность и др., могут характеризовать положение производственной организации относительно наступления кризиса.

Однако не всегда симптомы ухудшения состояния организации приводят к ее кризису.

Симптом — это только внешнее проявление начала «болезни» организации, но к самой «болезни» — кризису приводят причины его возникновения. Именно причины лежат в основе возникновения симптомов, а потом и факторов, свидетельствующих о наступлении кризиса.

Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и другие, **и тогда факторами кризиса будут:**

- снижение качества продукции,
- нарушение технологической дисциплины,
- рост и большая задолженность по кредитам и т. п.

Фактор кризиса — событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Основные виды кризисов в организации.

Классификаций такого понятия как кризис множество. Каждый автор, научная школа может классифицировать кризис на разные категории. Рассмотрим основные из них.

Экономический кризис возникает на предприятии в результате ярких экономических событий. Сбой наблюдается в таких бизнес процессах как закупка сырья и материалов, производство, реализация товаров и услуг, взаимодействие с контрагентами, партнерами и т.п. Кризис возникает в результате сбоя в одной из ячейки или сразу во всех сегментах.

В рамках экономического кризиса выделяют финансовый кризис. Организация не рационально использует собственные и заемные средства, не корректно и эффективно распределяет чистую прибыль.

Социальный кризис возникает в компании тогда, когда между сотрудниками, отдельными его работниками возникают конфликты. Это могут быть спорные ситуации с профсоюзом и администрацией, рабочим и управленческим персоналом. Часто такой конфликт называют еще социально-управленческим.

Технологический кризис возникает, как правило, на производственном предприятии. Он непосредственно связан с оборудованием и его износом. Получается, что компания не может выпускать инновационную продукцию или ту, которая соответствует современным критериям. Причина – отсутствие новейшего оборудования.

Информационный кризис возникает в следствии недополучения точной и правдивой информации, которая так необходима для принятия правильных и корректных решений. Администрация и другой персонал не обладает сведениями, которых будет достаточно для управленческого действия.

Также выделяют еще кризис взаимодействия между собственниками компании и властью, которая диктует условия игры. Компания работает так, как ей диктуют органы власти, а не собственники и аппарат управления.

Таким образом, основными видами кризиса являются:

1. Экономический.
2. Социальный.
3. Технологический.
4. Информационный.
5. Кризис взаимодействия между собственниками компании и властью.

Важно понять: все категории между собой взаимосвязаны. Например, технологический кризис непосредственно будет влиять на экономику, создавая предпосылки для экономического кризиса.

Внутренние причины возникновения кризисов в компании.

Любой кризис возникает на основании определенных причин. Они могут быть, как:

- внешними, которые зависят от окружающей среды, внешнего окружения предприятия. На них компания не может повлиять.
- внутренними, которые зависят от самой компании. Администрация может их устранить, откорректировать, нивелировать их влияние.

Внутренние факторы принято разделять на несколько ключевых групп:

1. Управленческая группа. Кризисы возникают по причине некорректного управления. К ним относятся такие факторы:

- неправильное финансовое планирование, управление, бюджетирование;
- достаточно высокий коммерческий риск;
- использование в управлении шаблонов, стандартов, которые неприемлемы для данной сферы, компании, времени;
- некачественный бухгалтерский и налоговый учет.

2. Производственная группа. Непосредственно связана с производственным циклом. К таким проблемам могут быть отнесены:

- моральный или физический износ оборудования, других основных фондов;
- большие затраты на производство готовой продукции, высокая себестоимость товара;
- большое количество социальных объектов, общая доля таких активов не соизмеримо велика с долей производственных активов;
- низкая производительность производственного персонала, высокие затраты труда на оплату труда.

3. Рыночная группа. Основной фактор – предлагаемая для потребителя продукция является неконкурентной или имеет слабую степень конкуренции.

Дополнительно компания может быть зависима от крупных поставщиков и покупателей. И когда происходит сбой в сотрудничестве между такими объектами, то начинается кризис.

Проблема внутренних факторов в том, что они очень часто возникают целыми группами. Если же в компании существует одна проблема, то она не всегда вызывает кризис. Предприятие уже научилось управлять таким фактором.

Намного критичнее ситуация, когда на каком-то периоде развития компании сразу возникают несколько проблем. Тогда они могут сильно дестабилизировать организацию. Результат – кризис.

Статистика последних лет показывает, что именно управленческие факторы являются основными в кризисных явлениях компании. Рынок и окружение настолько изменчиво, что внутренняя среда просто не успевает адаптироваться к таким изменениям. Аппарат управления пытается хаотично и не всегда компетентно подойти к решению проблемы. Разрабатываются целые комплексы мероприятий, на которые тратятся ресурсы. Но эффект от такой работы практически нулевой.

Типичные ошибки в управлении, которые создают предпосылки для кризиса организации:

- нет краткосрочной стратегии развития. Компания обладает долгосрочным ориентиром, но не совсем понимает, как ей действовать сейчас и по какому вектору развития направляться;
- отсутствие опыта, квалификации у руководства компании, менеджеров среднего звена. Принимаются решения, которые не имеют никакого отношения к действительности;
- не умение распределять обязанности между сотрудниками. Функции дублируются, часть вопросов не решается абсолютно.

Внешние факторы кризиса в организации.

Компания не может влиять на внешние факторы. Все то, что возникает в окружающей среде, непосредственно влияет на деятельность организации.

Группы внешних факторов, вызывающих кризис в организации:

- социально-экономические: высокие темпы инфляции, нестабильность налогообложения, низкий уровень дохода населения, большой процент безработицы;

- рыночные: монополизация рынка, наличие большого числа конкурентов, нестабильный спрос;
- другие факторы: нестабильная политическая ситуация, чрезвычайные события.

Этапы кризиса в организации.

Как уже было сказано, экономика циклична – от подъема до спада. И компания в период кризиса также проходит определенные этапы:

1. Сжатие, спад.

Компания снижает производство за счет падения спроса, снижения цены, уменьшения доходов граждан и появления большего числа банкротов на предприятии. Предприятие еще не прекращает свою деятельность, но значительно уменьшает издержки.

2. Депрессия.

Компания может полностью остановить деятельность, значительно сократить производство, прекратить дополнительные направления деятельности. Часто на данном этапе компании обращаются за оформлением банкротства, ликвидации компании. Субъект хозяйствования уже не может выполнить свои обязательства перед кредиторами. Например, растет кредиторская задолженность, снижается автономность организации. Предприятие реализует все оборотные активы, могут даже продавать основные средства. Главная задача – переждать трудные времена любыми способами.

3. Оживление.

Компания потихоньку приспособилась к ситуации. Она предпринимает попытки устранить основные проблемы. Находятся новые партнеры, каналы сбыта. Восстанавливается производство, хотя его объемы достаточно небольшие. Компания может работать без прибыли. Достаточно хорошим сигналом служит нулевая деятельность, когда расходы равны доходам.

4. Подъем.

Предприятие восстанавливает былые результаты деятельности, начинает получать прибыль. Реализуются новые методы управления, утверждаются новые стратегические планы.

Вывод организации из кризиса.

Сколько компании понадобится времени, чтобы пройти путь от спада до подъема, не скажет точно ни один эксперт. Важна специфика работы предприятия, факторы, которые создали такую ситуацию. Именно поэтому выводом из кризиса должен заниматься эксперт, целая команда высококвалифицированных менеджеров.

Например, когда компания попадает в кризис, то резко меняется генеральный директор или к процессу привлекается внешний управленец. И это правильное решение, ведь что-то в этом механизме пошло не так.

Другое дело, когда кризис вызван чисто внешними факторами. Тогда менять управление является не рациональной мерой. Ведь предприятие до сих пор работало, получало прибыль, значит, конкретные меры воздействия оказывали должный эффект.

Распространённый метод вывода организации из кризиса – оптимизация численности персонала. Но такой инструмент можно использовать в комплексе, но не в единственной интерпретации. Уволить можно всегда и кого-либо, но ключевых проблем, вызвавших кризис, это не решит.

Какие еще методы выхода из кризиса могут помочь:

1. Снижение расходов. Например, уменьшение корпоративных издержек, затрат на оплату труда персонала и др.

2. Реорганизационные изменения. Например, объединение бухгалтерии и планово-экономической службы, сокращение отделений, офисов и т.п.

3. Увеличение денежных поступлений от других источников. Правда, основная задача – найти эффективные способы привлечения ресурсов.

В любом случае лучше предотвратить, чем решать конкретную проблему. Поэтому лучше проводить периодически диагностику компании на устойчивость и способность выжить в кризисные времена.

Кризисы могут вызывать один другого или может возникать цепная реакция, когда один возникший кризис вызывает другой, а затем третий и т. д. Опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на его основе постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Главная цель антикризисного управления – стабилизация ситуации в компании и удержание ее позиций на рынке. Чтобы достичь результата, нужно поэтапно решить следующие задачи:

1. Избежать банкротства.
2. Вывести компанию из кризисного состояния.
3. Разработать и реализовать новые управленческие решения.
4. Предотвратить или снизить ущерб от кризиса.
5. Проанализировать слабые стороны и внедрить новые подходы в работу предприятия.

Государственное антикризисное регулирование предполагает действие на всех стадиях жизненного цикла организации.

Антикризисное регулирование - это воздействие на предприятие должника на макроуровне, оно содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.

Антикризисное регулирование — это политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства.

Цель антикризисного государственного и регионального регулирования можно сформулировать как выявление и помощь тем компаниям, которые

можно вылечить, и эффективно провести банкротство тех, кого вылечить невозможно.

Система антикризисного регулирования экономики - комплекс мер, направленных на предотвращение массовых банкротств на макроэкономическом уровне.

Система антикризисного регулирования включает целостную совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства.

Функциональными элементами системы антикризисного регулирования являются:

- мониторинг состояния предприятий,
- маркетинг изменения отраслевой структуры хозяйства,
- прогнозирование и планирование,
- принятие управленческих решений и распоряжений,
- координирование и организация их выполнения,
- введение системы стимулов,
- учет и контроль результатов функционирования хозяйства.

Основными задачами антикризисного регулирования являются смягчение кризисных процессов и использование кризиса как стартовой точки для нового витка развития экономической системы.

К функциям антикризисного регулирования относится вид деятельности, который отражает предмет управления, и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что нужно, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса.

В этом отношении можно выделить шесть функций:

- предкризисное управление,
- управление в условиях кризиса,
- управление процессами выхода из кризиса,
- стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости),
- минимизация потерь и упущенных возможностей,
- своевременное принятие решений.

Виды и методы антикризисного регулирования.

Для антикризисного регулирования необходима база надежных данных, создание специфической методики исследований, привлечение высококвалифицированных специалистов, проведение исследований, а также разработка, принятие и осуществление мер, стабилизирующих состояние экономики. В этом направлении государственные органы осуществляют регулирование следующих видов (таблица 1):

Таблица 1 – Основные виды регулирования

Содержание	Виды регулирования Содержание
Правовое	Создание правовой основы антикризисного регулирования, проведение экспертизы на предмет выявления случаев фиктивного и преднамеренного банкротства
Методическое	Методическое обеспечение проведения мониторинга состояния предприятий, профилактики их банкротства, судебных процедур, а также санации в случае возникновения факта несостоятельности
Информационное	Учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически и социально значимых предприятий
Экономическое и административное	Применение эффективных мер и методов воздействия на экономику с целью ее стабилизации
Организационное	Создание условий для цивилизованного разрешения всех споров по поводу несостоятельности должника
Социальное	Социальная защита работников предприятия-банкрота, выражающаяся в создании рабочих мест для них, их переподготовке, выплате пособий
Кадровое	Поиск и подготовка специалистов по антикризисному управлению предприятиями, повышение уровня их квалификации
Экологическое	Защита окружающей природной среды от загрязнения в результате деятельности предприятия

С целью стабилизации экономики традиционно меры (методы) государственного регулирования подразделяются **на административные и экономические.**

К административным рычагам государственного регулирования обычно относят: правовое обеспечение, разработку рекомендаций, пакета мер по выходу из кризиса, контроль деятельности, применение санкций.

Среди экономических рычагов государственного регулирования обычно выделяют: налоговую политику, кредитно-денежную политику, валютное регулирование, отношения собственности, участие государства в различных финансовых институтах и крупных промышленных компаниях в виде доли собственности.

Часто бывает сложно строго разделить административные и экономические рычаги.

Например, налоговая политика относится к мерам экономического регулирования, однако концепция этой политики закреплена законодательно - в Налоговом Кодексе.

Правовое антикризисное регулирование касается в первую очередь следующих видов отношений:

- налоговых,
- кредитно-денежных,
- валютных,
- с иностранным капиталом,

- по поводу собственности,
- возникающих по поводу банкротства организации.

Специфическими мерами антикризисного регулирования могут стать:

- создание благоприятных условий для объединения и слияния предприятий, создания концернов, ассоциаций, которые в рамках одной системы будут «вытягивать» слабые звенья за счет более устойчивых;
- выстраивание технолого-сбытовых цепочек, в которых местные власти, помогая одному предприятию, например, госзаказом, обеспечат мультипликационный эффект для всех взаимосвязанных производств;
- рациональное управление пакетами акций предприятий, находящихся в собственности государства.

Выделим основные выгоды от антикризисного регулирования и управления предприятиями для всех участников этого процесса.

Для экономической системы общества:

- формирование новой отраслевой структуры экономики, приспособленной к рынку;
- переориентация экономических отношений, стимулирующих формирование рынка;
- разгосударствление и приватизация имущества предприятий;
- создание стимула для развития предпринимательской деятельности, что способствует совершенствованию материально-технической базы предприятий, повышению культуры производства;
- высвобождение в результате ликвидации предприятия трудовых, производственных и финансовых ресурсов, которые становятся основой для развития новых предприятий;
- сохранение и расширение позиций на рынке наиболее сильными и адаптивными к изменениям внешней среды предприятиями, что ведет к повышению эффективности экономики в целом;
- рациональное и экономное использование природных ресурсов;
- формирование новой культуры делового общения.

Для государства:

- погашение задолженности по бюджетам всех уровней с учетом пеней и штрафов;
- возвращение предприятия в качестве субъекта налогообложения после восстановления его финансового благополучия;
- повышение экспортного потенциала страны;
- лучшее использование местных сырьевых ресурсов;
- формирование информационных баз данных о состоянии каждого предприятия, которые можно использовать в иных системах регулирования и управления, а также при проведении научных исследований;

- совершенствование законодательной и нормативно-методической основы в свете рыночных отношений;
- возможность учиться жить по цивилизованным законам мира и сотрудничать в этой области со всеми зарубежными странами, обеспечивая тем самым допуск себе на международный рынок.

Для населения:

- расширение потребительского рынка, производство нужных людям товаров;
- повышение культуры обслуживания потребителей, стимулирование их лояльности к выпускаемой продукции;
- формирование новых ценностей и идеалов;
- влияние развития системы банкротства на создание рабочих мест для специалистов в этой области;
- создание условий для повышения уровня профессионализма специалистов высокой квалификации, в которых нуждается антикризисный менеджмент, а это значит, что с опытом вырабатывается умение эффективно управлять деятельностью предприятий;
- развитие благотворительной деятельности.

Для кредиторов:

- получение шанса спасти свои деньги;
- снижение риска от невозвращения долга.

Для персонала предприятия-должника:

- создание новых рабочих мест или получение полезной работы;
- повышение культуры труда, улучшение его условий;
- усиление ответственности работников и повышение их деловой активности;
- защита работников от невыплаты им заработной платы и увольнений в результате реорганизации предприятия.

Для предприятия-должника:

- создание уникальных возможностей, чтобы избавиться от кадрового «балласта», собрать и сплотить команду проверенных в деле профессионалов, которые могут помочь предприятию выстоять, а в дальнейшем захватить новые позиции на рынке;
- повышение эффективности использования всех его ресурсов;
- защита от неблагоприятных последствий конкуренции;
- предоставление возможности освободиться от бремени долгов;
- формирование банка профилактических и оздоровительных мероприятий, применяемых к несостоятельным либо потенциально несостоятельным предприятиям;
- возможность реорганизации производства, его обновления, получения квалифицированных консультаций арбитражного управляющего;

- предоставление шанса взять «новый старт», возобновив свою деятельность, а в результате вновь обрести финансовую стабильность.

Участниками антикризисного регулирования являются различные службы и организации:

1. Департамент по санации и банкротству Министерства экономики Республики Беларусь. Является структурным подразделением центрального аппарата Министерства экономики Республики Беларусь.

Основными задачами Департамента являются:

- разработка и реализация государственной политики по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства);
- разработка и осуществление мер по финансовому оздоровлению и предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, а также по процедурам банкротства в соответствии с законодательством;
- осуществление в установленном порядке лицензирования деятельности антикризисного управляющего в производстве об экономической несостоятельности (банкротстве), а также контроль за деятельностью лиц, осуществляющих данный вид деятельности;
- обеспечение проведения процедур экономической несостоятельности (банкротства) отсутствующих должников;
- организация подготовки и проведение аттестации на соответствие физических лиц профессионально-квалификационным требованиям, предъявляемым к управляющим в производстве по делам об экономической несостоятельности (банкротстве), лицензирование их деятельности.

2. Высший хозяйственный суд Республики Беларусь и хозяйственные суды областей и города Минска. Являются органами судебной власти, осуществляющими в соответствии с Конституцией Республики Беларусь в пределах своей компетенции правосудие в области хозяйственных (экономических) отношений в целях защиты прав и охраняемых законом интересов юридических и физических лиц, в том числе иностранных, а в случаях, установленных законодательными актами Республики Беларусь, и иных организаций, не являющихся юридическими лицами.

Основными задачами хозяйственных судов являются:

- обеспечение защиты прав и охраняемых законом интересов организаций и граждан в сфере предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности путем осуществления правосудия;
- обеспечение правильного и единообразного применения законодательства при осуществлении правосудия;
- содействие укреплению законности и предупреждению правонарушений в сфере предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности.

3. Белорусское общественное объединение специалистов по антикризисному управлению и банкротству (БООСАУ).

Оказывает консультационные и юридические услуги по сопровождению процедур банкротства ряду банков, государственным предприятиям и учреждениям, а также коммерческим предприятиям и индивидуальным предприятиям Республики Беларусь.

4. Властные структуры и профильные ведомства, в т.ч. фонды по поддержке малого бизнеса, службы занятости, государственные налоговые службы, внебюджетные, консалтинговые фирмы, антикризисные управляющие и др.

Подробную информацию о положении дел на белорусском рынке банкротства можно получить на сайте Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь. На указанном сайте в разделе «Банкротство» можно ознакомиться со следующими данными:

- объявления о банкротстве;
- лицензиаты;
- состояние дел о банкротстве;
- судебная практика;
- разъяснения.

Антикризисное управление предприятием.

Система антикризисного управления

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления это реформирование отечественной экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства.

В настоящее время существует несколько точек зрения по поводу того, что следует понимать под термином «антикризисное управление»:

- управление фирмой в условиях общего кризиса экономики,
- управление фирмой, в преддверии банкротства,
- деятельность антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства,
- системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Вместо термина «антикризисное управление» в англоязычной литературе используется понятие «кризис-менеджмент».

В широком смысле под кризис-менеджментом понимается управление в чрезвычайных ситуациях.

Антикризисный менеджмент — это формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска.

Он рассматривается учеными практиками как самостоятельная область менеджмента.

Система антикризисного управления включает совокупность взаимосвязанных элементов - целей, принципов, функций, критериев, организационно-правовых, финансово-экономических и методических средств и др. Исходный пункт формирования системы антикризисного управления - определение и структуризация целей, которые должны быть достигнуты в результате ее функционирования.

Система антикризисного управления носит оберегающий характер и нацелена на поддержку предприятия, которое имеет хотя бы какие-нибудь шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка.

Главной целью создания и приведения в действие системы антикризисного управления на предприятии является проведение его структурной перестройки в соответствии с потребностями рынка.

Эта цель разворачивается в иерархическую последовательность целей и задач. Главная цель реализуется через систему основных целей антикризисного управления, к которым относятся:

- предотвращение банкротства предприятия и его социальных последствий;
- проведение санационных мероприятий;
- ликвидация неперспективного и не обладающего реальными возможностями для восстановления платежеспособности предприятия.

Питер Драккер (известный во всем мире специалист по управленческому консультированию) выделяет следующие экономические задачи антикризисного управления:

- существующий бизнес должен стать эффективным;
- его потенциал должен быть определен и реализован;
- его следует превратить в другой бизнес, отвечающий изменяющимся задачам будущего.

К числу основных принципов, на которых базируется система антикризисного управления, относятся:

- постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия организации;
- ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия;
- срочность реагирования на кризисные явления;
- адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию;
- полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния;
- выбор эффективных форм санации организации.

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Основными этапами в случае выявления фактов проблемности при диагностике финансового состояния антикризисного управления являются:

- разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
- регулирование процесса финансового оздоровления;
- оценка глубины финансового и экономического кризиса предприятия и эффективности мер по финансовому оздоровлению;
- выбор и реализация антикризисных процедур.

Основными функциями антикризисного управления являются диагностическая, превентивная (предупреждающая), корректирующая и ликвидационная.

Основные элементы антикризисного управления на предприятии:

- диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
- бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;
- выработка процедур антикризисного управления и контроль над их проведением.

Различают следующие виды антикризисного управления (табл. 2).

Таблица 2 – Основные виды антикризисного управления

Вид антикризисного управления	Содержание
Оперативное	Устранение или минимизация наиболее значимых для организации кризисных факторов (снижение платежеспособности, спад или стагнация производства и др.)
Текущее	Преодоление кризисного состояния организации в период текущего года (достижение нормативного уровня текущей ликвидности, улучшение инвестиционной привлекательности и др.)
Среднесрочное	Направлено на рост эффективности производства, повышения конкурентоспособности предприятия, повышения капитализации бизнеса и др.

Антикризисные мероприятия.

Важнейшим элементом антикризисного управления является принятие решений. Решения, принимаемые с целью преодоления либо предотвращения кризиса на предприятии, называют антикризисными мерами.

Антикризисные меры, принимаемые при угрозе банкротства предприятия, включают в себя следующие категории:

- предупредительные меры;
- экстренные меры (внутрисистемные и внесистемные);
- последующие меры.

Антикризисные мероприятия можно условно объединить в следующие группы:

1. Работа с персоналом. Собственник бизнеса должен провести следующие мероприятия:

- проанализировать КРІ сотрудников и уволить слабых специалистов;
- рассказать коллективу о реальном положении дел в компании и подготовить к работе в кризисных условиях;
- сформировать благоприятный микроклимат в коллективе и разрешить внутренние конфликты;
- провести переобучение персонала.

2. Стимулирование продаж. Чтобы увеличить продажи и вывести компанию из кризиса, можно использовать акции, распродажи, внедрение скидочных и бонусных карт. Стоит подключить CRM-систему для обработки входящих заявок. Потенциальные клиенты оценят ваше стремление оперативно решить их проблему и удовлетворить запрос.

3. Оптимизация денежных потоков. Чтобы оптимизировать денежные потоки, компании необходимо:

- регулярно сверять баланс;
- увеличить внереализационные доходы;
- сократить товарные кредиты;
- увеличить объем продаж.

4. Реструктуризация кредиторской задолженности.

Реструктуризация кредиторской задолженности предполагает, что кредитор пересмотрит условия кредита и сделает их более лояльными. Он может предложить рассрочку, снижение процентной ставки, обмен задолженности на ценные бумаги.

5. Реорганизация структуры компании. Реорганизации структуры способствует стабилизации ее финансовых потоков. Такой способ помогает бороться с потерей рыночной стоимости и диверсификацией капитала.

6. Создание оптимальной отчетности. Для вывода предприятия из кризисной ситуации важно адекватно оценивать ее положение на рынке, уровень конкурентоспособности, соотношение пассивов и активов. В этом вопросе отдельного внимания заслуживает формирование полной, достоверной и всесторонней отчетности.

7. Определение стратегии развития организации. Стратегии должна быть гибкой и адаптивной, способной изменяться под действием различных факторов внешнего и внутреннего порядка.

Чтобы определить антикризисную стратегию, собственнику бизнеса требуется не просто провести объемную диагностику, но и скорректировать цели предприятия, выбрать альтернативный вариант развития событий при выходе из кризиса.

Стратегии антикризисного контроля

Выбор стратегии антикризисного управления зависит от сферы деятельности предприятия, текущего положения и целей. Условно их можно разделить на три вида.

Арбитражная.

Когда пассивы превышают активы и компания теряет прибыль, используют арбитражную стратегию. Суть состоит в признании судом банкротства компании и снятии с нее долговых обязательств. В этом случае собственнику бизнеса приходится начинать все с нуля.

Упреждающая.

Упреждающая, или превентивная стратегия – это меры по предупреждению кризиса. Управляющие оценивают потенциальные риски, предлагают способы, как не допустить развитие кризисной ситуации или пережить ее с минимальными последствиями для бизнеса.

Экстренная.

Работа в рамках антикризисного управления часто начинается в условиях острого кризиса и отсутствия времени. В этой ситуации менеджерам нужно обеспечить соответствующий уровень ликвидности и платежеспособности компании. Организация нацеливается на восстановление докризисного состояния, выявление первых признаков проблем и принятие оперативных мер по ликвидации кризиса.

Антикризисные стратегии предприятия:

- стратегии изъятия вложений/упадка: стратегия экономии;
- стратегия сдвига;
- стратегия изъятия вложений;
- стратегия ликвидации.

Эти стратегии обычно используются в кризисных ситуациях и включают следующие меры.

1.Экономия. Эта мера предполагает осуществление действий по оздоровлению для того, чтобы справиться с ситуацией снижения прибыли. Такая стратегия применяется в том случае, если в результате внешнего и внутреннего анализа делается вывод, что фирма может выжить в случае ее оздоровления. Экономия может включать такие действия, как снижение затрат, создание дополнительных источников доходов, сокращение активов, или все эти действия одновременно. Все эти действия предполагают ужесточение контроля за затратами.

2.Сдвиг. Включает принятие новой стратегической позиции для отдельного вида товара или услуги. Освобожденные ресурсы перенаправляются в данную конкретную область. Примером такой стратегии является сокращение ассортимента товаров (услуг). Для этого необходимо определить, какие из отдельных товаров (услуг) являются наименее и наиболее прибыльными, и переориентировать производство на те товары (услуги), которые помогут компании выжить в трудный период.

3.Изъятия вложений. Обычно они включают продажу части предприятия. Такая продажа может дать остро необходимые ресурсы для развития оставшихся направлений бизнеса. Самой распространенной сегодня

формой изъятия вложений является «выкуп управлением», когда часть компании продается ее руководству. Материнская компания (та, которая владела предприятием раньше) может сохранить за собой на некоторый срок долю в продаваемой компании. Обычно эта доля равна сумме отсроченных платежей.

4.Ликвидация. Включает продажу всего предприятия либо целиком, как действующего предприятия, либо по частям — различным покупателям. Ликвидация является крайним средством и применяется, когда другие меры уже не работают.

В представленном спектре стратегии не исключают одна другую, и организации для достижения своих целей могут использовать различные их комбинации.

ТЕМА 10. Управление человеческими ресурсами.

Управление персоналом — это целенаправленная деятельность руководящего состава, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Объект управления — это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

Субъект управления персоналом — группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководителей всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным

Первые научные основы управления персоналом появились в 1800-х годах в работах Чарльза Бэббиджа и Роберта Оуэна, и далее развивались такими учеными, исследователями и практиками как Уинслоу Тейлор, Джон Коммонс, Гуго Мюнстерберг, Элтон Мейо, Уолтер Дилл Скотт.

Постепенно с развитием научной основы происходило оформление управления персоналом в профессию, и уже в конце 1910 годы на некоторых предприятиях США появились первые отделы по управлению персоналом. Они получили более широкое распространение сразу после Первой мировой войны в США и затем в Европе.

Первый специализированный отдел управления персоналом появился в The National Cash Register Company (США) в начале 1900-х гг., когда после нескольких забастовок и локаутов сотрудников её руководитель Дж. Паттерсон (1844–1922) организовал подразделение для рассмотрения вопросов жалоб, увольнений и безопасности, а также обучения руководителей новым законам и практике.

В настоящее время специалисты в области сферы HR выделяют следующие исторические школы с хронологическими этапами существования:

Управленческая	Представители	Содержание идей
----------------	---------------	-----------------

школа		
<i>Классическое направление (начало XX в.)</i>		
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты	Работник – один из факторов производства. Научная организация труда работников. Разработка принципов рационализации трудовых операций
Административная школа	А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гулик, Л. Урвик	Работник – главный ресурс организации. Разработка вопросов планирования, координации трудовой функции, контроллинга
Школа бюрократической организации	М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон, Э. Доунс, А. Гоулднер	Работник – инструмент достижения управленческих результатов. Способы достижения целей – ответственность работников, четкие должностные инструкции, бюрократические правила и процедуры
<i>Гуманистическое направление (с 20–30-х гг. XX в.)</i>		
Школа человеческих отношений	Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и Ч. Барнард	Работник – особый ресурс предприятия. Идеи социального развития работника в организации, менеджмент как процесс взаимодействия людей и изучения межличностных отношений
Бихевиористская школа	Конец 1950-х гг. А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис	Работник – уникальный ресурс организации. Проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника
<i>Управление человеческими ресурсами (с последней четверти XX в.)</i>		
Школа управления человеческими ресурсами	М. Армстронг, Е. Лоулер, Дж. Пфеффер, М. Хьюзелид, С. Вуд	Работник – инвестиционный ресурс организации, особая экономическая ценность. Затраты на персонал, как инвестиции, приносящие прибыль. Разработка программ длительной занятости работника. Формирование агентских отношений между работником и нанимателем

Термины и определения.

Понятия «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадры» и «персонал».

Если сравнивать понятие «человеческие ресурсы» с терминами «трудовые ресурсы» и «персонал», то можно констатировать, что первое более емкое, ввиду того что содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

Человеческие ресурсы – это главный ресурс общества, обеспечивающий его процветание при условии обеспечения воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека (ЧР: работники, которые имеют определенные профессиональные навыки и знания и могут использовать их в трудовом процессе).

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

Трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике.

Персонал — это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно- хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется кадрами.

Аттестация: один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Высвобождение персонала: мероприятия по сокращению штатов и увольнению сотрудников.

Идеология: система идей, ценностей, норм и представлений о целях развития общества и человека, а также средствах и путях достижения этих целей.

Кадровое администрирование: процесс управления движением и учетом персонала в организации в соответствии с нормами действующего законодательства.

Кадровая политика: принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами.

Командообразование: объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью выполнения поставленной задачи более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ.

Контроллинг персонала: система внутрипроизводственного планирования, регулирования и контроля в сфере работы с персоналом.

Назначение персонала: функция создания рабочих мест, подготовки условий работы, организации труда и рабочего времени, а также обеспечение занятия работниками рабочих мест в соответствии с кадровой политикой организации.

Оценка качества работы персонала: установление степени соответствия сотрудников своей должности.

Оценка персонала: использование методов прямого и косвенного определения вклада отдельных работников в конечный или промежуточный результат работы подразделений.

Планирование персонала: количественное и качественное определение потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

Подбор и отбор кадров: поиск необходимых работников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка и вступление в должность новых сотрудников.

Развитие персонала: комплекс мероприятий по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала, а также его профессиональной адаптации и планированию деловой карьеры в соответствии с целями и стратегией развития организации.

Резерв кадров: специально сформированная и подготовленная группа специалистов, способных по своим профессиональным, деловым и личным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

Специалист по работе с персоналом: специалист, обладающий компетенциями в области управления **человеческими ресурсами** в организации.

Трудовые отношения: это отношения, основанные на соглашении между работником и нанимателем о личном выполнении работником за плату труда (работы по должности, профессии или специальности либо конкретного вида поручаемой ему работы).

Управление персоналом: деятельность, направленная на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Управление персоналом – это процесс системного, планомерно организованного с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Управление персоналом можно условно разбить на три блока:

1) управление кадрами – планирование потребности в кадрах; подбор и создание резерва; определение заработной платы и льгот; профессиональная

адаптация; разработка программ, организация обучения и повышения квалификации; развитие профессионального опыта и способностей; оценка трудовой деятельности; осуществление внутренних перемещений сотрудников (ротация) и увольнение;

2) управление условиями труда – создание организационных проектов подразделений и рабочих мест, разработка нормативов и регламентов деятельности, создание необходимых условий труда; разработка положений о структурных подразделениях, паспортов рабочих мест, графиков работ; правил внутреннего распорядка, требований к сотрудникам, должностных инструкций и т. п.;

3) социальное управление – тесно связанное с утвердившейся в 70-е гг. концепцией человеческих ресурсов. Эта концепция признает человека решающим фактором производства и основным источником прибыли, а не «досадной, но необходимой статьей расходов».

Важнейшая цель управления персоналом – использование личностного потенциала каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта производственной деятельности.

Личностный потенциал работника имеет сложное строение:

- квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность);
- психологический потенциал (работоспособность);
- образовательный потенциал (интеллектуальные, познавательные способности);
- творческий потенциал (креативные способности);
- коммуникативный потенциал (способности к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию);
- нравственный потенциал (ценности, мотивация).

Принципы эффективного использования личностного потенциала человека реализуются по трем главным направлениям:

1. Создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала работника.

2. Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников организации на достижение стоящих перед ней целей.

3. Постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся в соответствии с долговременными задачами развития производства.

Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т.е. насколько успешно достигаются эти цели. Это утверждение является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом.

Задачей управления человеческими ресурсами является формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего

достижение организационных целей. Желаемое производственное поведение определяется двумя основными факторами – желанием (мотивацией) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции.

Принципы управления персоналом – это некоторые фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), на которых должна строиться система управления персоналом предприятия.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Основные принципы управления персоналом:

1. Подбора кадров по личным и деловым качествам.
2. Преемственности персонала на основе сочетания в трудовых коллективах опытных и молодых работников.
3. Профессионального и должностного продвижения кадров на основе обеспечения условий для постоянного повышения их квалификации и использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.
4. Открытого соревнования.
5. Демократизации работы с кадрами.
6. Системности работы с кадрами.
7. Адаптивности к динамичным условиям внешней среды.

Принципы управления человеческими ресурсами.

1. Уважение к личности.
2. Гарантия занятости.
3. Обеспечение возможности для личного развития и продвижения по службе.
4. Демократичность функционирования организации.
5. Хорошая рабочая среда.
6. Справедливое отношение к сотрудникам и наличие систем поощрения.
7. Признание потребностей сотрудников и их ожиданий от работы.
8. Соблюдение законов, относящихся к условиям занятости.

Существует три группы методов, нацеленных на управление персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Их реализация зависит от конкретных условий, в том числе от корпоративной культуры.

Цели и задачи управления персоналом.

Есть множество задач, которые решаются с помощью управления персоналом. Это, в частности:

- выработка общей стратегии;
- определение количества сотрудников, которое требуется организации;

- подбор персонала, формирование трудового коллектива;
- организация работы с учётом специфики разных рабочих мест, их функциональных и технологических связей друг с другом;
- реализация мер, позволяющих сохранить наиболее ценные кадры;
- анализ эффективности труда работников;
- разработка критериев оценки персонала для будущей аттестации;
- продвижение персонала по кадровой лестнице.

Работа с персоналом предполагает большой объём деятельности. Поэтому в отделе, занимающемся решением перечисленных выше вопросов, должно быть достаточно сотрудников. Например, за рубежом в успешных и финансово развивающихся компаниях их доля может составлять 1-1,2% от общего количества людей, работающих в организации.

Кадровая политика предприятия.

Сущность *кадровой политики* предприятия состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных работников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

Цель кадровой политики предприятия - создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной рабочей силы и обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самого предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Основные направления кадровой политики предприятия:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора кадров;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ;
- массовая переквалификация персонала в связи с переходом к новым технологиям;
- омоложение кадров за счет привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, неспособных адаптироваться к новым условиям;
- оказание помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях.

Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления предприятием, а главным объектом кадровой политики является персонал.

Требования к кадровой политике предприятия:

- гибкость - кадровая политика должна корректироваться в соответствии с изменениями тактики предприятия, производственной и экономической ситуации;
- экономическая обоснованность - следует исходить из реальных финансовых возможностей предприятия, поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с издержками для предприятия;
- индивидуальный подход к работникам.

Разрабатывается кадровая политика собственниками, высшим руководством и кадровой службой предприятия. Общее руководство кадровой политикой осуществляет первый руководитель. Реализуется кадровая политика соответствующими линейными, функциональными руководителями и кадровой службой.

Под **кадровым потенциалом** понимается уровень совместных возможностей персонала предприятия, в которых интегрируются:

- профессиональные возможности работников и руководителей;
- организационная культура;
- сложившиеся в организации межличностные отношения (социально-психологический климат коллектива предприятия);
- господствующий в организации стиль руководства.

Трудовой потенциал организации – возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса (выступает как кадровый потенциал организации).

Кадровый потенциал организации – совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом.

Кадровый потенциал работника – совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала.

Характеристики кадрового потенциала:

✓ **Количественные характеристики:** численность работников предприятия; численность работников по категориям и группам должностей; численность работников прошедших обучение; численность работников в резерве на выдвижение.

✓ **Качественные характеристики:** психофизиологические параметры: состояние здоровья; работоспособность; пол; профессиональная пригодность; возраст; профессиональные параметры: образовательный уровень; специальность; уровень квалификации; стаж работы; компетентность; личностный потенциал; нравственный уровень; коммуникационный уровень; креативный уровень.

Цель анализа кадрового потенциала организации – выявить резервы его использования, формирования кадровой политики и разработки целенаправленных мероприятий по их реализации.

Анализ проводится по каждой составляющей, а затем разрабатывается единый комплекс мероприятий, направленных на увеличение потенциала и повышение степени его использования. Для решения этой задачи необходимо:

- определить требования к кадровому потенциалу;
- определить кадровый потенциал и изучить достигнутый уровень развития отдельных его составляющих;
- провести оценку кадрового потенциала и определить степень его соответствия требованиям рабочего места (должности);
- изучить степень использования кадрового потенциала.

Оценка кадрового потенциала осуществляется на основе сравнения его величины с требованиями к кадровому потенциалу. Она предполагает:

- выявление требований к занимаемой должности, к рабочему месту, к кадровому потенциалу каждого работника;
- определение возможностей работника, занимающего это рабочее место;
- оценку степени соответствия потенциала работника требованиям рабочего места.

Планирование персонала – это одна из важнейших функций управления персоналом, которая состоит в количественном, качественном, временном, пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей предприятия.

Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек.

Численность работников в настоящее время централизованно не устанавливается, это – расчетный показатель.

Потребность в персонале предприятия зависит от планируемых объемов производства, уровня производительности труда, технологического и организационного уровня производства и многих других факторов.

Укрупнено требуемая численность работников предприятия может быть определена:

$$Ч_n = Ч_б \cdot J_{он} - Э$$

где $Ч_n$, $Ч_б$ – численность ППП в плановом и базисном периоде соответственно, чел.

$J_{он}$ – индекс изменения объема производства в плановом периоде по сравнению с базисным;

$Э$ – относительное уменьшение численности персонала за счет роста производительности труда, чел.

Данный метод расчета применим только для действующих предприятий со стабильным плавным изменением производственной программы. Более точной и обоснованной является методика определения плановой численности работников предприятия прямым способом. Наиболее распространенными являются следующие методы определения потребности в рабочих:

- по трудоемкости производственной программы;
- по нормам выработки;
- по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов и контролю за технологическим процессом.

Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;
- социальные выплаты;
- отчисления на социальное страхование;
- расходы на служебные командировки и разъезды;
- расходы на подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала.

Предприятие заинтересовано в привлечении высококвалифицированного персонала. Для этих целей наряду с функциями планирования потребностей в кадрах, использования кадров, обеспечения кадрами осуществляется маркетинг персонала.

Маркетинг персонала включает:

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места на предприятии (реклама должностей);
- проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения;
- проведение рекламных кампаний с целью привлечения новых сотрудников требуемой квалификации;
- формирование потенциальных кандидатов внутри предприятия.

Поиск необходимых работников осуществляется с помощью:

- объявлений в газетах (прямые, косвенные или зашифрованные) и других средствах массовой информации;
- государственных служб занятости;
- неформальных коммуникаций (непосредственное или через деловых партнеров или знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность);
- реакции на непосредственное заявление о приеме на работу;
- договоров о сотрудничестве с высшими, средними специальными, профессионально-техническими учебными заведениями;
- конкурсов на замещение вакансий; ярмарок вакансий;

- механизмов выборов предварительного резерва; систем тестирования, собеседования.

Для привлечения кандидатов предприятие может использовать методы поиска внутри организации и привлечение кандидатов со стороны.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в табл. 1.

Эффективность названных путей привлечения персонала определяется ситуацией на рынке труда и возможными финансовыми затратами на привлечение персонала.

Таблица 1 Сравнительная характеристика внутренних и внешних источников набора персонала.

Достоинства	Недостатки
Привлечение за счет внутренних источников	
✓ Знание производства, его особенностей ✓ Знание сотрудников и их возможностей. ✓ Появляется возможность продвижения у других сотрудников, освобождаются начальные места для молодежи. ✓ Быстрое замещение должности и незначительные расходы при наборе ✓ Возникает сплоченный климат в коллективе	✓ Уменьшается возможность выбора ✓ Высокие расходы на повышение квалификации ✓ Возможна «производственная слепота», т.е. не видно недостатков у собственных кандидатов ✓ Напряженность среди сотрудников, борьба за выдвижение (нездоровая конкуренция за рабочее место) ✓ Психологическая отторжимость выдвиженца коллективом ✓ Замещение мест и повышение в должности только «ради мира и спокойствия»
Привлечение за счет внешних источников	
✓ Покрывается потребность в кадрах ✓ Большая возможность выбора ✓ Новые импульсы для предприятия, за счет знания кандидатом другого предприятия	✓ Большие расходы при наборе ✓ Нет знания производства, необходимы время и расходы на общее ознакомление и испытательный срок ✓ Высокая квота при приеме со стороны способствует текучести кадров ✓ Нового работника плохо знают в коллективе

Организация найма и отбора персонала

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающий качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием. С привлечения и приема на работу начинается управление персоналом.

Основная задача найма персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Процесс приема на работу состоит из нескольких стадий:

- детализация требований к вакантному рабочему месту и кандидату на его занятие;
- подбор кандидатов;

- отбор кандидатов;
- оформление на работу.

Требования, предъявляемые к работнику можно сгруппировать следующим образом:

1. Профессиональные (образование, стаж работы, наличие профессионального опыта, конкретные навыки и умения, наличие официальных документов – диплом, лицензия и т.д.);
2. Личностные (внешний вид, интеллектуальные качества, характер);
3. Биографические и ситуационные (возраст, пол, семейное положение, место жительства).

Отбор персонала – это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Это процедура дорогостоящая и сложная, осуществляется она поэтапно.

Решение при отборе обычно принимается после прохождения нескольких ступеней.

1. Предварительный отбор, беседа.
2. Заполнение бланка, автобиография, анкетирование.
3. Беседа по найму, собеседование.
4. Тесты по найму.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка.
6. Медицинский осмотр.
7. Принятие окончательного решения.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов и отсеивания кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Наиболее распространенные методы – анализ анкетных данных и тестирование.

Анализ анкетных данных, автобиографий, резюме является простым, дешевым и достаточно эффективным, когда имеется обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. Основными аспектами анализа обычно являются: семейное положение, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Информация пригодна для предварительного отбора и «округления оценки». В тоже время он является достаточно приблизительным в оценке потенциала, поскольку ориентирован на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние.

Проверка представленных документов, отзывов и рекомендаций является обязательной. Это поможет получить достаточно объективную

информацию для предсказания будущего поведения кандидата на рабочем месте.

Медицинский осмотр обычно проводится по следующим причинам: необходимость определения возможностей кандидата физически выполнять предлагаемую работу; стремление избежать необоснованных жалоб работников по поводу компенсаций за утраченное здоровье; необходимость предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

В настоящее время сформировалось два основных метода проведения отбора, применяемые помимо ознакомления с документами кандидатов, их устными и письменными рекомендациями:

- собеседование (или интервью), являющееся наиболее распространенным и дешевым методом отбора кадров, но его результаты во многом зависят от знаний и умений сотрудников, проводящих собеседование, т.е. здесь велика роль субъективного фактора;
- испытания, которые помогают предсказать, насколько эффективно будущий сотрудник сможет осуществлять профессиональную деятельность.

Все возможные испытания можно разделить на три группы.

1. Решение конкретных задач, являющихся элементами будущей деятельности. Например, выполнение конкретной работы или принятие решения в гипотетической ситуации.

2. Тестирование, которое является наиболее эффективным методом испытаний.

3. Моделирование будущей деятельности (испытательный срок), когда кандидат исполняет ту организационную роль, на которую он претендует. Вся его деятельность при этом контролируется, что позволяет избежать последствий грубых ошибок. По результатам испытательного срока целесообразно заполнять оценочную анкету.

Оценка работы персонала.

Оценка персонала – система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач компании

Цели оценки персонала:

1. *Административная цель* - достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. *Информационная цель* - заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

Задачи оценки персонала:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

В отечественной и зарубежной практике различают три группы методов оценки:

- качественные,
- количественные,
- комбинированные.

В 1960-е появилась новая методика — управление по целям (*MBO — Management by objectives*) — оценивались личные достижения каждого сотрудника. Переводится как «управление по целям». «Управление по целям» — это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов».

В 1980-е была создана методика, названная *Performance management (PM) — управление результативностью*. Оценивается не только результат, но и способы его достижения. Предполагает масштабную обратную связь с сотрудником. Он может служить инструментом прогнозирования дальнейшего профессионального развития сотрудника и планирования его карьеры в компании. Оценивает результаты, методы и компетенции сотрудников, выявляются области развития, планируется карьера сотрудника. Участие принимают все категории и должности компании. Акцент ставится на обратной связи руководителя с подчиненным в виде регулярности контактов раз в год (формально) и чаще (по мере надобности, неофициально).

В 1980 — 1990-е объективность оценки повысилась с приходом новой техники — «360 градусов», которая предполагает системный опрос людей (руководителя, подчиненных, коллег и клиентов), с которыми сотрудник работает.

В то же время популярностью начинает пользоваться *Assessment Center (Центр Оценки)*, предполагающий комплексную оценку по компетенциям. В основном применялся при оценке руководителей высшего звена с целью назначения на эти должности и для зачисления в кадровый резерв компаний.

Аттестация персонала.

Наиболее распространенной формой проведения оценки работы персонала является аттестация.

Аттестация — это периодическая комплексная оценка персонала. Основным смыслом этой процедуры состоит в определении соответствия знаний и квалификации работников занимаемой ими должности.

Аттестация способствует повышению ответственности, исполнительности, развитию самостоятельности, готовности к проявлению инициативы.

Виды аттестации:

- *итоговая* – полная и разносторонняя оценка деятельности работника за весь период (3-5 лет). Оценивается не только прошлая деятельность, но и личные качества работника.

- *промежуточная* – через сравнительно короткие периоды, каждая последующая базируется на итогах предыдущей (интервал 0,5 года - оцениваются новички, младшие служащие, резерв; 1 год - специалисты и руководители).

- *специальная* – аттестация в связи с особыми обстоятельствами (утверждение в новой должности, направление на учебу и др.).

Процесс аттестации можно разделить на три этапа:

1) подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножения документации, информация о сроках и особенностях аттестации;

2) основной этап: организация работы аттестационной комиссии, оценка индивидуальных вкладов, обработка результатов;

3) заключительный этап: подведения итогов аттестации, разработка рекомендаций, принятие персональных решений, направление на учебу, перемещение работников, увольнение.

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика, которая подписывается непосредственным руководителем аттестуемого работника, согласовывается с директором (заместителем генерального директора) по направлению и представляется секретарю аттестационной комиссии не позднее, чем за две недели до начала аттестации. По результатам аттестации на каждого работника оформляется аттестационный лист и протокол заседания аттестационной комиссии. Решение о дальнейшем использовании работника, аттестованного с оценкой «не соответствует занимаемой должности», принимает генеральный директор, который вправе оставить работника в прежней должности, перевести с его согласия на другую работу, а при невозможности перевода уволить по соответствующей статье трудового кодекса Республики Беларусь.

От аттестации можно ожидать три группы эффектов:

1. Экономический эффект.

- снижение издержек, связанных с ошибками при расстановке кадров, совершенствование кадровой структуры;

- сокращение потерь, связанных с недостаточным контролем за работой ключевых категорий персонала;

- повышение ценностей человеческих ресурсов;

- повышение качества управления.

2. Развитие и более полное использование персонала, ключевых категорий персонала:

- точное и своевременное выявление потребности в обучении и организацию обучения ключевых категорий персонала;

- формирование кадрового резерва;
- повышение уровня трудовой мотивации работников, проходящих аттестацию.

3. Социально-психологический эффект:

- повышение уровня сотрудничества;
- повышение степени информированности;
- улучшения социально-психологического климата в коллективе.

Развитие персонала.

На предприятиях используются различные *формы обучения персонала*.

Индивидуальная и бригадная форма обучения. В процессе обучения рабочие под руководством опытного инженера получают необходимые теоретические знания, а практические навыки, работая непосредственно на рабочем месте под руководством высококвалифицированного рабочего. Обучение считается оконченным после сдачи рабочим квалификационного экзамена и получения соответствующего разряда.

На предприятиях организована также широкая сеть курсов по повышению квалификации работающих. Это диктуется непрерывным совершенствованием техники, технологии и организации производства.

Производственно – технологические курсы – предназначены для получения рабочими более высоких разрядов. Обучение завершается сдачей экзамена и присвоением соответствующего разряда.

Курсы целевого назначения – организуются для больших групп рабочих и инженерно – технических работников, которые должны освоить новую технику, средства автоматизации, технологию и новые виды сырья.

Курсы по изучению смежных профессий. Овладение смежными профессиями дает возможность приобрести дополнительные знания и навыки в работе, выполняемой вспомогательными рабочими (прибористами, ремонтными рабочими, товарными рабочими и др.) или освоить специальности рабочих, занятых параллельно для замены и взаимопомощи при совместном выполнении работы.

Курсы по изучению передовых методов труда - с целью передачи опыта и достижений передовиков как можно большему числу работающих. Оценка результативности обучения по профессиям рабочих происходит с помощью сдачи квалификационного экзамена и регулируется. Для проведения квалификационных экзаменов создаются квалификационные комиссии цехов, отделов, служб, производств. Состав квалификационных комиссий утверждается приказом генерального директора.

Для *периодической подготовки и переподготовки руководителей и специалистов* создаются специальные институты и факультеты повышения квалификации кадров или организуется чтение специальных курсов на самих предприятиях. Также на предприятиях проводится обучение руководителей в соответствии с современными требованиями в области управления экономикой, а так же приобретения знаний в области законодательства и психологии производственных отношений. Служба охраны труда 2 раза в год

проводит с руководителями и специалистами семинары по вопросам охраны труда, техники безопасности и промышленной безопасности. Семинары так же проводятся при вводе в действие новых инструкций, правил и т.п.

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники (технологии) и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые 5 лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации.

Формирование кадрового резерва.

Особое значение в работе с персоналом отводится созданию надежного резерва.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Резерв составляется независимо от наличия и количества вакантных должностей. При формировании резерва используются итоги аттестации, которая помогает объективно определить деловые качества специалистов, выявить тех, кто по своей квалификации и деловым качествам заслуживают зачисления в резерв.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья, возраст;

ТЕМА 11. Деловая и организационная культура.

Процессы коммуникации. Имидж организации.

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.

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 большему 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.

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.

Отношение «снизу-вверх» характеризуются, прежде всего, личностью подчиненного.

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 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.

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. 1.



Рис. 1 Последовательность работ по развитию организационной культуры

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.

В целом можно выделить два пути влияния организационной культуры на жизнь организации.

Первый — 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.

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.

Выделяют два направления оценки влияния сложившейся культуры на организационную жизнь:

- как культура воздействует на поведение (что люди делают);
- 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.

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.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- ✓ Безопасность труда.
- ✓ Стабильность заработной платы.
- ✓ Поддержание социально значимой заработной платы.
- ✓ Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.

- ✓ Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.
- ✓ Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- ✓ Спонсорство и корпоративная благотворительность.
- ✓ Содействие охране окружающей среды.
- ✓ Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
- ✓ Готовность участвовать в кризисных ситуациях.
- ✓ Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

Экономическая ответственность (обязательная) - основная социальная обязанность организации, согласно которой она максимизирует доходы и предоставляет товары и услуги обществу по разумным ценам.

Правовая ответственность (обязательная) отражает обязательства организации по подчинению существующим в обществе законам и нормам гражданского, уголовного и хозяйственного права.

Этическая ответственность (возможная) отражает понятие организации о правильном поведении.

Дискреционная ответственность (желаемая) - та, которая зависит от личного усмотрения менеджеров организации

Имидж компании – это образ, который формируют для потребителей. Он может меняться или оставаться неизменным, переключаться на разные целевые аудитории, быть негативным или позитивным. Имидж не стоит путать с репутацией, это два разных понятия.

Разработка имиджа – долгий процесс, включающий в себя множество составляющих: отладку бизнес-процессов, работу с клиентами, контрагентами, СМИ. На него могут повлиять поведение и внешний вид сотрудников компании, руководителя, заявляемые цели, финансовая успешность и многое другое.

Имидж компании – лишь образ в восприятии аудитории. В действительности он не отражает ни производственных процессов, ни экономико-социальных свойств. Даже при отсутствии корпоративных изменений мнение о бренде может резко колебаться.

Что касается репутации, то это более стабильная характеристика. Ее фундамент формируется годами и состоит из преимуществ и свершений фирмы.

Позитивный имидж компании привлекает к ней клиентов, а репутация выстраивает их лояльность к бренду. По этим признакам люди годами выбирают продукцию определенных марок, будучи уверенными в их отменных свойствах.

Внутренний имидж компании. Он формируется из отношений в коллективе и образа организации в глазах ее сотрудников. Вначале разберем, что входит в данное понятие. Корпоративный имидж компании включает несколько составляющих:

- **Личный бренд руководителя.**

Отношение к первым лицам фирмы, конечно, важно для общего мнения о ней. Весь мир наслышан о таких титанах бизнеса, как Бил Гейтс, Стив Джобс, в России это Ф. Овчинников и О. Тиньков. Это знаменитые фигуры, лица собственного бизнеса, который в понимании клиентов тесно связан с образом известного владельца.

Но существует и другая сторона медали. Все знают транснационального гиганта «Яндекс», однако вряд ли кто-то сходу назовет имя его директора. А это, между прочим, уникальная и всем известная организация.

Бесспорно, важность первого лица неоценима, но все же существует два пути – создание положительного имиджа компании на базе ее образа или по бренду первого лица. И кстати, эти два подхода можно использовать одновременно, что намного эффективней.

- **Обобщенный образ коллектива.**

Посмотрите, как ведет себя ваш персонал, как одевается? Какими вы хотели бы видеть своих людей? Фирменный дресс-код, обращение с покупателями, корпоративный стиль общения сотрудников – эти нюансы будут влиять на склонность целевой аудитории и повышение имиджа компании.

Здесь важно, чтобы образ персонала был гармоничен направлению бизнеса. Например, работники Беларусбанка всегда приветливы, корректны, аккуратны, на них надеты строгие открытые костюмы. А вот в KFC подобный стиль неприменим. Поэтому старайтесь сочетать облик сотрудника с характером его работы.

- **Корпоративная культура.**

Речь идет о социальных гарантиях для персонала, устоях и обычаях внутри организации, корпоративных праздниках, внутренних СМИ. Соблюдая все эти подходы, можно достигнуть главного, на что способен истинный руководитель, – сделать из сотрудников рекламщиков своей компании без принуждения. Люди, которым нравится работа и атмосфера в коллективе, станут советовать ваши товары всем подряд, тем самым повышая оборот и пополняя ряды сторонников торговой марки.

Внешний имидж компании. Восприятие фирмы окружением подразумевает ряд аспектов:

- **Репутация товара.** Чем больше люди любят то, чем вы торгуете, тем выгоднее это бизнесу. По логике вещей, для увеличения популярности компании проще всего повысить качество продукта, что, кстати, будет сложно с позиции продаж. Это повысит благосклонность людей к выпускаемой продукции, но максимальный эффект и улучшение имиджа компании обеспечит соблюдение последующих пунктов.
- **Зрительный образ бренда.** Важной составляющей при продвижении бизнеса считают фирменный стиль торговой марки. Он визуально создает у потребителей ассоциации с компанией, что повышает

узнаваемость ее продукции среди аналогов других производителей и популярность у ЦА.

- **Статус клиента.** Тут принцип прост: чем состоятельнее целевые покупатели, тем более авторитетен бренд. Не нужно выпускать продукцию премиум-класса, важно другое – уверить лакшери-сегмент, что ему нужен только ваш товар.
- **Благотворительность и меценатство.** На поддержание имиджа компании немалое влияние оказывает социальная деятельность. Творите добрые дела, жертвуйте деньги на благие цели, вносите средства в фонды, развивайте эту тему с партнерами и покупателями. Помогая людям, вы подниметесь в глазах своей ЦА.
- **Подход к партнерам, конкурентам.** Уважайте соперников, будьте ответственны с бизнес-партнерами, которым можно доверять. У всех вас одинаковая цель – обогатиться. Поэтому вам только на руку развитие смежных компаний. Улучшая рынок, они подталкивают вас к новым проектам и более высоким достижениям.

7 факторов, влияющих на имидж компании. Формируя общественное мнение о фирме, нужно учесть все факторы, которые на это повлияют. Любое упущение чревато уменьшением доверия людей и невозможностью создать высокий имидж собственной компании.

- **Организационная культура.**

Как известно, популярность бренда зарождается внутри организации. Каждый сотрудник должен отвечать за свой участок деятельности, четко понимать функциональные обязанности и придерживаться сроков выполнения работ. Чтобы добиться эффективности системы в целом, работникам нужно поддерживать идеи, принципы и ценности своей организации.

- **Экологичность.**

Формирование серьезного и положительного имиджа любой компании зиждется на надежности и качестве ее продукции. Производитель, который работает по безопасным технологиям, безвредным для окружающей среды и бережет природные ресурсы, бесспорно, развивает позитивный имидж и доверие ЦА. Люди видят, как фирма беспокоится об экологии, поэтому считают все ее товары безопасными для применения.

- **Конкурентность и качество продукции.**

Если вы хотите уверенно работать в своей нише, то ваши предложения должны быть лучше, чем аналоги. Преимуществом может быть стоимость товара, его оригинальная подача или решение важных потребительских проблем. Если по сей день у вас на сайте стоит кнопка «Позвонить», не удивляйтесь, что клиенты выбирают конкурентов. Потому что не хотят оплачивать звонок, да еще ждать соединения с оператором call-центра.

Поставьте виджет для обратного звонка, где можно написать свой телефонный номер и через полминуты получить ответ от продавца.

- **Финансовый потенциал.**

Для целевых клиентов, нацеленных на многократные покупки, довольно важно оценить возможности компании. Таких людей интересуют выгодные сделки, гарантии, программы скидок и др. Чем состоятельнее бизнес, тем больше уровень доверия к нему.

- **Мелькание имени бренда в СМИ.**

Чем выше имидж и узнаваемость компании в Интернете, тем больше покупатель информирован о ней. Для позиционирования бизнеса сейчас успешно применяют публикации в Сети. И речь идет не только о рекламе. Сюда относятся товарные обзоры, экспертные мнения сотрудников и новостные репортажи. Регулярное упоминание того или иного бренда вызывает интерес новых клиентов, к тому же люди часто доверяют СМИ.

- **Результативность управления.**

Этот показатель влияет на развитие фирменного стиля (корпоративного и внешнего). Мастерское руководство предприятием показывает окружающим, что с ним можно сотрудничать и 100 % доверять. Продуманный корпоративный курс приводит в фирму профессионалов, что повышает качество производимого товара. За счет рационального распределения системных функций и задач вы получаете результативность управления.

- **Имидж руководителя компании.**

Как правило, сотрудники берут пример с начальства. Какие качества характера должны иметь влиятельные управленцы:

- ✓ энергичность и быстрота принятия решений;
- ✓ харизма;
- ✓ авторитет и мастерство;
- ✓ ответственность и самообладание.

Все это вместе превращает человека в лидера, с которым чувствуешь уверенность в завтрашнем дне.

Этапы формирования имиджа компании.

Единожды построить образ бренда, чтобы не вспоминать о нем в дальнейшем, не получится. Управление имиджем и репутацией компании должно быть постоянным, поэтапным.

Этап 1. Изучение ситуации на рынке.

Формирование позитивного мнения о бизнесе начинается с оценки положения предприятия и потенциала конкурентов. Ищите ваши преимущества и недостатки, анализируйте свою аудиторию и выявляйте ее нужды. Определите те места, где часто собирается ЦА (мероприятия, площадки, сайты).

После того как задачи имиджа компании реализованы, необходимо снова изучить сложившуюся ситуацию. Как среагировало общество на эти изменения? Какие информационные каналы максимально эффективны? Что пишут СМИ о вашем бренде? Как отзываются клиенты?

Что поможет провести анализ:

- ✓ Отзывы о предприятии в Сети.
- ✓ Информация о людях, покинувших компанию.

- ✓ Анкетирование клиентов и возможных покупателей.
- ✓ Опросы персонала.

Этап 2. Создание концепции.

Цель этого мероприятия — построить идеал, к которому будет стремиться ваша фирма. Когда она его достигнет, необходимо лишь поддерживать свой имидж.

Анализ показал, какое положение на рынке занимает предприятие. На основе этих данных нужно выстраивать концепцию.

- ✓ Решите, с чем будет ассоциироваться у ЦА упоминание о вашем бренде.
- ✓ Что должны думать потребители при виде фирменных цветов и логотипа вашей марки, что ощущать?
- ✓ Определите, что должен думать будущий клиент о предлагаемых вами товарах.

Теперь подумайте о способах реализации поставленных задач.

Этап 3. Построение стратегии.

Чтобы повысить имидж собственной компании, необходимо разработать долгосрочный план. Найдите информационные каналы для рекламы, кому и что вы будете показывать для максимального эффекта. Выберите тон общения с людьми. Сегментируйте свою аудиторию, не заикливаясь на определенном типаже. Помимо действующей клиентуры, ищите тех, кто только присматривается к вашему продукту, но может стать активным покупателем позднее, через месяц или год.

Этап 4. Воплощение стратегии.

На данном шаге нужно запускать рекламу, модифицировать дизайн и комментировать все это в СМИ. Если готовиться серьезно, то результаты не заставят себя ждать. Качественно отработав все этапы, вы увидите, что бренд быстро набирает популярность, растут продажи и количество клиентов, а имидж фирмы повышается в глазах ЦА.

Важно поддерживать его не время от времени, а делать это постоянно. Если, заслужив лояльность целевых клиентов, не заниматься сохранением репутации, о вашей фирме скоро позабудут. Оценивайте результаты, чтобы сократить расходы: возможно, больших сдвигов нет, а деньги постепенно уплывают. В данном случае пересмотрите свой подход.

Частые ошибки при создании имиджа компании.

Иногда, работая над повышением популярности, производитель ошибается, и все усилия идут насмарку. Чего делать нельзя:

- **Не обращать внимания на негатив ЦА.** Даже дотошный и сварливый человек достоин уважительного отношения. Ведь каждый покупатель нужен бизнесу. Отвечайте на плохие отзывы в Сети, не спорьте с потребителем офлайн. Ошиблись – согласитесь, дайте бонус.

- **Не следить за отзывами в Интернете.** Если вы уверены, что ваша марка лучшая, то люди могут думать несколько иначе. К тому же в комментариях бывают ценные идеи, особенно когда клиенты пишут о недоработках или о лишних функциях продукта. Часто отрицательные

отзывы оставляют конкуренты, потому необходимо правильно отбиваться от «врагов».

- **Не публиковать экспертных мнений в СМИ,** отказываться от прямых эфиров с руководством фирмы. Такие меры укрепят доверие к торговой марке, поэтому используйте свои возможности.

II ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

Управление предприятием и работа менеджера.

Цель работы: ознакомиться с основными понятиями менеджмента, уметь выделить основные особенности менеджмента в современных условиях, уметь формулировать основные требования, предъявляемые к современному менеджеру, уметь выделить основные особенности менеджмента в современных условиях, закрепить знания связанные с эволюцией менеджмента как научной дисциплины, современные подходы и концепции менеджмента.

Контрольные вопросы.

1. Дайте определение понятия менеджмента. В чем отличие понятия менеджмента и управление?
2. В чем отличие управленческого труда от других видов деятельности?
3. Как можно представить иерархию менеджмента?
4. Какими основными признаками должен обладать менеджер ?
5. Дайте определение «компетенция менеджера».
6. Дайте характеристику основных выводов научной школы управления.
7. Основные положения классической школы управления
8. 14 принципов А. Файоля.
9. Каковы основные положения школы человеческих отношений?
10. Назовите современные подходы в менеджменте.

Задание 1. Рассмотрите сущность менеджмента и раскройте понятие менеджмента с различных точек зрения. Впишите пояснения в схему 1

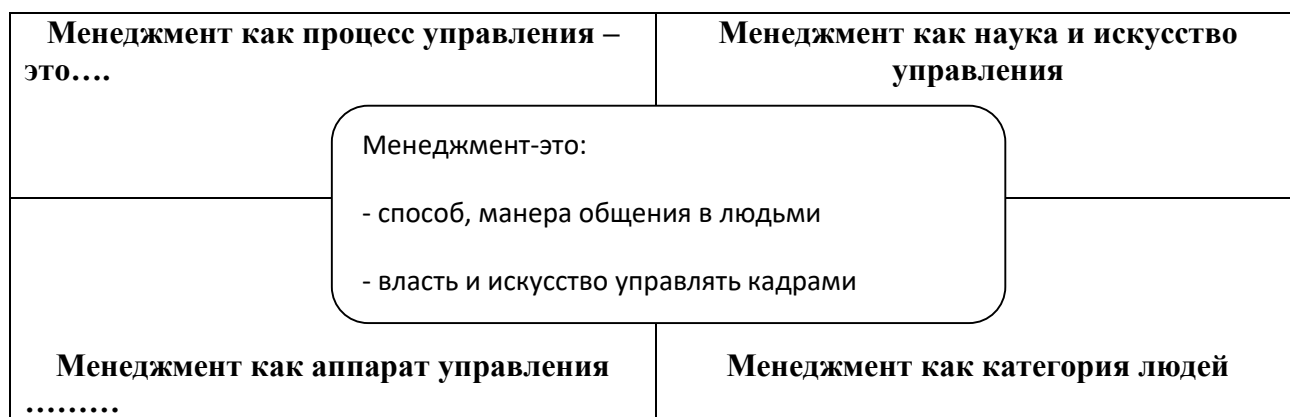


Рисунок 1 Сущность менеджмента

Задание 2. Распределите должности по уровням иерархии в организации, включая неуправленческие кадры (см. лекцию – уровни управления):

- 1 – топ-менеджеры, высший уровень управления
- 2 – менеджеры среднего звена
- 3 – низового уровня

4- исполнители

Инспектор,

- руководитель подразделения (служба), (отдел, цех, бригада и т.п.),

- председатель Правления,

- секретарь,

- директор по производству,

-руководитель отдела,

- член Совета директоров,

- канцелярский служащий,

- бухгалтер,

- президент компании,

- коммерческий директор,

- квалифицированный рабочий,

- мастер участка,

- бригадир,

- главный бухгалтер,

- директор завода,

- кассир бухгалтерии,

- продавец.



Рисунок 1 - Формальная структура иерархии организации (пирамида менеджмента)

Задание 3. Напротив каждого уровня в пирамиде описать концептуально кратко чем заняты менеджеры каждого отдельного уровня и какая составляющая управленческого труда ему соответствует. Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления (1-3).

- формулирование целей организации и подразделений;
- координация работы нижестоящих руководителей ;
- непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;
- разработка долгосрочных планов;
- контроль использования сырья и оборудования ;

- разработка краткосрочных планов ;
- руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями ;
- адаптация организации к различным переменам.

Задание 4. Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик (табл. 2), которыми должен обладать менеджер. Выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления и проранжируйте их по степени важности. Обоснуйте свой выбор. Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

Таблица 2 Основные управленческие навыки и характеристики

№ п/п	Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
		10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Построение команды						
2	Умение быть наставником						
3	Умение общаться						
4	Творческий потенциал						
5	Умение работать в условиях неопределенности						
6	Принятие решений						
7	Делегирование полномочий						
8	Ориентированность на результат						
9	Умение генерировать идеи						
10	Влияние на других						
11	Умение обрабатывать информацию						
12	Инвестиционное «чутье»						
13	Умение быть лидером						
14	Умение обучаться						
15	Управление взаимоотношениями						
16	Решение проблем						
17	Ведение переговоров и дар убеждения						
18	Системное мышление						
19	Стратегический подход						
20	Искусство действовать						
21	Умение работать с другими						
22	Умение работать при ограниченности ресурсов						

Задание 6 . Заполните таблицу (табл.1).

Таблица 1. Краткая характеристика школ и подходов менеджмента

Школы и подходы	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном этапе

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Организация как объект управления.

Цель работы: ознакомиться с понятием организация, изучить общие характеристики организации, описать и проанализировать внутренние и внешние переменные организации, получить представление о законах и принципах организации и приобрести практические навыки анализа их проявления в деятельности предприятий.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятия «организация».
2. Опишите общие характеристики внешней среды организации.
3. Назовите внутренние и внешние переменные организации.

Задание 1. 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 2. На примере известной Вам организации (например, Брестский государственный технический университет) сформируйте список элементов внутренней среды, элементов внешней среды прямого воздействия и элементов среды косвенного воздействия, оказывающих влияние на организацию.

Таблица 1. Среда организации

Элементы внутренней среды	Элементы внешней среды прямого воздействия	Элементы внешней среды косвенного воздействия
1	2	3

Задание 3. Дайте характеристику этапам жизненного цикла организации по схеме (рисунок 1). Укажите, какие управленческие решения должны приниматься на каждом из них; на каком этапе необходимо перейти на новую S-образную кривую для того, чтобы организация не пришла к стадии упадка. Характеристику этапов ЖЦО представьте в таблице 1.

Таблица 1.

<i>ЖЦО</i>	<i>Характеристика этапа</i>
1	
2...	

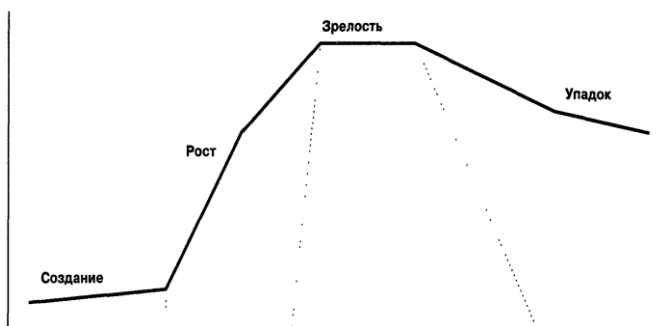


Рисунок 1 – Жизненный цикл организации

Задание 4. Изучите ситуации. На какой стадии жизненного цикла находится организация? Обоснуйте ответ.

Ситуация 1 Intel Corporation

Компания была основана в 1968 году в США Робертом Нойсом и Гордоном Муром. Основатели назвали компанию Intel (от слов «интегрированная электроника»). Бизнес-план компании был распечатан на печатной машинке Робертом Нойсом и занимал всего одну страницу

Успех к компании пришёл в 1971, когда Intel начал сотрудничество с японской компанией Busicom. Intel получил заказ на двенадцать специализированных микросхем, но по предложению инженера Тэда Хоффа компания разработала один универсальный микропроцессор Intel 4004. Производительность этого процессора была сравнима с производительностью мощнейших компьютеров того времени. Следующим был разработан Intel 8008.

В 1990-е компания стала крупнейшим производителем процессоров для персональных компьютеров. Серии процессоров Pentium и Celeron до сих пор являются самыми распространёнными.

Intel — крупнейший в мире производитель микропроцессоров, занимающий на 2008 год 75 % этого рынка. Основные покупатели продукции компании — производители персональных компьютеров Dell и Hewlett-Packard. Помимо микропроцессоров, Intel выпускает полупроводниковые компоненты для промышленного и сетевого оборудования.

Intel — мировой лидер в разработке инновационных решений для вычислительной техники. Специалисты корпорации создают высокотехнологичные продукты, являющиеся основой компьютеров и других вычислительных устройств во всем мире.

В настоящее время Intel принимает участие в различных социальных акциях, не только в России, но и во всем мире. Не обходит мимо политической обстановки в мире.

Корпорация Intel предпринимает, все возможные, усилия для улучшения качества здравоохранения во всем мире с помощью инновационных технологий.

Не обходит стороной проблемы образования. В целом, деятельность корпорации в области образования направлена на повышение уровня институтов, заинтересованных в разработке и продвижении современных образовательных технологий.

Работники Intel имеют полный социальный пакет, скидки на покупку товара именуемой марки, а также различные премии и выплаты за качество работы

Интел завоевала репутацию отлично управляемого предприятия, высокопродуктивный труд сотрудников которого стал первопричиной успеха корпорации на рынке.

Ситуация 2 ОАО «Балтийский завод»

Середина XIX века является одним из переломных моментов жизни России. Поражение в Крымской войне (1853-56) показало, что сохранить статус великой морской державы Россия могла только при условии реорганизации военно-морского флота и изменения концепции кораблестроения. На волне этих преобразований и возникло частное предприятие купца 1-й гильдии Матвея Егоровича Карра и инженера судостроителя Марк Львовича Макферсона. Со дня своего основания 26 мая (13 мая по ст. стилю) 1856 года Балтийский завод первым осваивал новые проекты судов и кораблей, которые в дальнейшем строили и другие предприятия отрасли.

На протяжении всей своей 150 – летней истории со стапелей завода вышло огромное количество судов.

Начиная 1862 года, когда на заводе был построен первый отечественный металлический корабль - броненосная канонерская лодка "Опыт", и на протяжении всего XX века завод не прекращал свою работу.

В годы Великой Отечественной Войны завод работал на нужды фронта. Специалисты предприятия наладили массовый выпуск боеприпасов, ремонтировали корабли, строили минные тральщики, организовали производство барж и тендеров для ладожской Дороги жизни.

В 60-е годы началась эра тяжелых атомных судов, таких как - атомный ракетный крейсер проекта 1144 ("Орлан"): "Адмирал Ушаков", "Адмирал Лазарев", "Адмирал Нахимов". Последний корабль этой серии "Петр Великий", построенный на заводе в 1998 году, по составу оборудования и вооружения до сих пор не имеет аналогов в мировом флоте.

В апреле 2004 года Балтийский завод завершил выполнение крупнейшего международного заказа в области надводного кораблестроения - строительство серии фрегатов для Военно-морских сил Индии.

В последние 5 лет со стапелей заводы сошло всего несколько крупных судов, количество заказов начало снижаться. Для сохранения своих прежних оборотов было принято решение 1/3 территории переданть дочерним фирмам, на заводе производятся танкеры, но частично производство было переоборудовано и в цехах наладили производство металлических деталей и конструкций, завод изготавливает теплообменное оборудование для атомных электростанций, является поставщиком цветного и стального литья.

Руководство пошло дальше и в литейных цехах стали отливать церковные колокола.

Ситуация 3 Карлс Джуниор (Carls' Jr.®)

Все началось в Калифорнии в 1941 году с хорошей идеи – предлагать блюда отличного качества в сопровождении высококлассного обслуживания. Основатель компании Карл Карчер вместе с женой Маргарет одолжили 311 долларов за свой автомобиль «Плимут», добавили 15 долларов из своих сбережений и купили свою первую тележку по продаже горячих бутербродов. Это было в Калифорнии, на юге Лос-Анджелеса. Они продавали бутерброды с горячей сосиской, горячие пирожки, горячие бутерброды с мясом, перцем чили и толченой кукурузой за 10 центов и содовую за 5 центов. Первый день продажи принес им 14, 75 долларов, и это было началом пути к успеху. К концу 1940-х годов Карл уже имел несколько тележек и ресторан «Барбекю» на автотрассе в городе Анахайм, штат Калифорния. Меню нового ресторана содержало большой выбор различных блюд, включая знаменитые гамбургеры, жаренные на открытом огне. Чтобы попробовать превосходные гамбургеры Карла, люди приезжали издалека. Вскоре их популярность возросла настолько, что они открыли сеть ресторанов по названию Карлс Джуниор (младший потому, что это были «младшие» версии его первоначального ресторана «Барбекю» на автотрассе в городе Анахайм, Калифорния).

Первые Российские 2 ресторана Carl's Jr.® открылись осенью 2006 г. в Санкт-Петербурге. Carls' Jr.® является первой в России бургерной сетью ресторанов быстрого обслуживания класса премиум. Сегодня рестораны Carl's Jr.® представляют принципиально новый формат обслуживания посетителей для ресторанов быстрого обслуживания: выбор блюд посетителями происходит за прилавком, а заказ приносят сотрудники ресторана за столики. Это ускоряет обслуживание с одной стороны, и делает его более приятным для гостей.

Исходя из концепции Carls' Jr.® не забывает и о своем персонале – полный социальный пакет, а также питание за счет заведения.

За прошедшее годы со времени открытия – ресторан заполучил своих потребителей и занял свою нишу на рынке быстрого питания Санкт-Петербурга. В настоящее время сеть постепенно начинает расширяться и завоевывать все большую аудиторию клиентов.

Задание 5. В таблице 2 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 2. Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

<i>Задача</i>	<i>Стадия жизненного цикла организации</i>
Создание условий для экономического роста	
Овладение механизмом конкуренции	
Сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке	
Решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников	
Достичь высокого качества товаров, услуг	
Рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации	
Изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях	
Заблаговременно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров	
Рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки	

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

Формирование миссии и целей предприятия

Цель работы: изучить принципы формулирования миссии и определения целей предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Почему миссия организации является основой ее существования?

2. Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию фирмы:

- историю фирмы, ее профиль, место на рынке;
- стиль поведения и действия собственников и менеджеров фирмы;
- ресурсы, которыми располагает фирма;
- состояние окружающей среды;
- отличительные особенности фирмы? Достаточно ли этих данных для определения миссии фирмы?

3. Какое отличие миссии от общефирменных целей? Какие сведения необходимы для определения общефирменной цели?

4. Почему современной организации необходимо иметь множественные цели?

5. Какой способ установления целей Вы считаете наиболее предпочтительным:

- А. Полностью централизованный.
- В. Полностью децентрализованный.
- С. Сочетающий и тот и другой способы.

Задание 1. Заполните таблицу, определив предназначение бизнеса в разных сферах деятельности:

<i>Сфера деятельности</i>	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

Задание 2. Дайте развернутую формулировку миссии для следующих организаций:

<i>Организация</i>	<i>Миссия</i>
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
Предприятие пищевой	

промышленности (молочной, мясной, сладости и мучные изделия и т.д)	
Супермаркеты, гипермаркеты	
Компания производящая оборудование для офисов	
Мусороперерабатывающий завод	

Задание 3. Проанализируйте предложенные ниже формулировки миссий. 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 композиционных 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 продаже недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона			

Задание 4. Приведите примеры ключевых целей организации для следующих функциональных подсистем:

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного

	вида) на рынке
Производство	
Научно-исследовательские разработки (инновации)	
Финансы	
Персонал	
Менеджмент	

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

Планирование и принятие управленческих решений

Цель работы: уметь определять взаимосвязь функций управления. Знать особенности функции планирования, уметь разработать алгоритм решения управленческих проблем, приобретение практики в коллективной выработке решений. Получить навык применения схемы выбора оптимальной альтернативы для конкретного решения.

Контрольные вопросы

1. Какова роль функции планирования в управлении?
2. Дайте краткую характеристику планирования как функции управления, принципов планирования.
3. Дайте определение понятию «проблема» и укажите, какое место она занимает в процессе управления.
4. Дайте определение понятию «решение», охарактеризуйте роли управленческих решений. Кто принимает решения в организациях?
5. Укажите какие требования предъявляются к управленческим решениям?
6. Дайте характеристику этапов модели процесса принятия решений в организациях.

Задание 1. Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу 1.

Таблица 1. Особенности различных видов планирования

<i>Сравнительный признак</i>	<i>Стратегическое планирование</i>	<i>Тактическое планирование</i>	<i>Оперативное планирование</i>
Уровень менеджмента			
Горизонт планирования (период)			
Степень детализации			
Форма организации планирования			
Степень детализации			
Источник информации			

Задание 2. Любой процесс планирования можно представить в виде совокупности последовательных шагов. Опишите примерное содержание работы на каждом этапе планирования. Заполните таблицу 2.

Таблица 2. Шаги плановой работы и их содержание

<i>Этапы</i>	<i>Решаемые задачи</i>
1. Целеполагание	
2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.	
3. Составление перечня необходимых действий.	
4. Составление программы работ (плана мероприятий).	
5. Анализ ресурсов.	
6. Анализ разработанного варианта плана.	
7. Подготовка детального плана действий.	
8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.	

Задание 3. Деловая игра: «Принятие управленческих решений на основе метода пошагового разбора Ситуаций». Объединившись в команды (3-4 человека) примите обоснованное УР по нижеприведенным ситуациям, используя метод пошагового разбора ситуаций.

Кейс-метод (пошаговый разбор ситуации) – эффективный способ анализа управленческих ситуаций.

Общая схема анализа ситуаций:

1. Краткое изложение событий
2. Проблема (краткая формулировка задач)
3. Характеристика действующих лиц (описание их достоинств и недостатков)
4. Хронология событий
5. Конфликт
6. Варианты решения проблемы (достоинства и недостатки каждого из предложенных вариантов)
7. Рекомендации
8. План по осуществлению выбранного варианта действий

Ситуация 1. Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании — Microsoft Corp даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux — альтернативная операционная система (ОС) с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой ОС. Сейчас же в Microsoft, наверно, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила сильных конкурентов — от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux — другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, — говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, — это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Linux не является компанией, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так называемое ПО open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Так как Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft — цена — не имеет такого большого значения. К тому же монополия Windows на рынке ОС подстегивает Linux, так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации Угрозы Linux?

Ситуация 2. Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался Доволен. Как это ему удалось? Как бы поступили вы?

Ситуация 3. Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 3. Ваши действия?

Таблица 3. Характеристика сотрудников

<i>Хар-ка работника</i>	<i>Мария</i>	<i>Дмитрий</i>	<i>Пелагея</i>	<i>Николай</i>
Возраст, лет	34	27	21	47
Сем. полож.	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	—	Жена и 18-лет сын
Образование	Выпускник Проф.училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
Состояние здоровья	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физ. недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Нет проблем
Стаж, лет	8	5	2	6
Другие характеристики	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен

		готов помочь	общении	
Планы на будущее	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Организация как функция управления

Цель работы: раскрыть содержание функции организация как вида управленческой деятельности, ознакомиться с основными типами организационной структуры управления и правилами ее проектирования и совершенствования.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «Организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.
2. Какие типы бюрократических и органических структур вы знаете?
3. Какие типы организационных структур управления (ОСУ) наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?
4. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования ОСУ управления.
5. По каким симптомам можно судить о неэффективности организационной структуры управления?

Задание 1. Изучите схематическое изображение видов организационных структур управления (используя лекционный материал).

Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор (учитывая преимущества и недостатки различных типов ОСУ):

- небольшая мастерская по ремонту обуви;
- НИИ прикладных нанотехнологий;
- туристическое бюро (численность персонала — 40 человек);
- компания — производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

Задание 2. 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.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

Руководство как функция управления

Цель работы: изучить основные методы мотивации и стимулирования работников на предприятии.

Контрольные вопросы

1. Мотивация и стимулирование.
2. Охарактеризуйте теорию иерархии потребностей по Маслоу.
3. Дайте характеристику теории Ф.Герцберга?
4. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
5. Власть, влияние, лидерство.
6. Методы и стили управления.

Задание 1. Изучите, каким образом иерархия потребностей А. Маслоу может служить ориентиром при понимании поведения людей, его мотивов и использоваться менеджером. Заполните таблицу 1.

Таблица 1.

<i>Группы потребностей</i>	<i>Характеристика поведения людей при данной группе потребностей</i>	<i>Подходы к управлению (заполняет студент)</i>
1	2	3

Физиологические	Люди почти не интересуются содержанием работы, концентрируют внимание на оплате и условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.д.	(например: необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не были слишком тяжелыми.)
Безопасности	Люди стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Оценивают свою работу с точки зрения обеспечения их стабильного существования в будущем. Стремятся избежать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям.	
Принадлежности и причастности	Человек смотрит на работу как на принадлежность к коллективу, как на возможность установить дружеские отношения со всеми коллегами.	
Признания и самоутверждения	Желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе, а также получать признания со стороны окружающих. Люди стремятся к лидерскому положению или к положению признанного авторитета при решении определенных задач.	
Самовыражения	Люди открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.	

Задание 2. Изучите ситуации и подберите наиболее действенные стимулы.

Ситуация

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна,

добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

Задание №1 к ситуации

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т.д. (табл.2)

- Материальные потребности
- Потребность в безопасности/гарантии занятости
- Социальные потребности
- Потребность в справедливой оценке собственного вклада
- Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Задание № 2 к ситуации

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т.д. (табл.2)

Таблица 2.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1		
2		
И т.д.		

- Хорошие условия труда
- Развитие профессиональной карьеры
- Хороший климат в коллективе
- Гибкий график работы
- Хорошие взаимоотношения с руководством
- Гарантии занятости
- Интересная работа
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности

- Справедливая оценка трудового вклада
- Возможности для обучения и профессионального развития
- Стабильность в работе
- Уверенность в завтрашнем дне
- Признание со стороны коллег и руководства

Задание 3. Наряду с поощрениями в качестве стимулов используются и наказания. Какое наказание, по вашему мнению, необходимо применить к конкретному работнику строительной организации в случае недобросовестного отношения к выполнению своих обязанностей (табл.3)?

Таблица 3 Возможные наказания работника

<i>Вид нарушения</i>	<i>Нарушение допущено</i>	
	впервые	повторно
Опоздание на работу или уход с работы ранее положенного срока		
Пропуск		
Рабочее место к открытию магазина не подготовлено		
Грубость по отношению к покупателю		
Обсчёт покупателя		
Заказ излишнего количества товара, в результате чего образовались сверхнормативные запасы		
Порча товара		
Недостача товара		
Продажа товара с истёкшим сроком реализации из-за отсутствия должного контроля		

Подробно обоснуйте своё решение. Поясните, от чего зависит вид наказания, применяемого конкретным руководителем к конкретному подчинённому.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

Контроль как функция управления

Цель работы: знать особенности функции контроля.

Контрольные вопросы

1. Дайте определению понятию «контроль», охарактеризуйте цели и задачи контроля.
2. Функции контроля. Каким образом реализуются функции контроля?
3. Какие виды контроля Вы знаете?
4. Как оценивается эффективность контроля?

Задание 1. Сферы контроля. Заполните таблицу 1.

Таблица 1. Сферы контроля и их характеристика

Сфера контроля	Характеристика	Как, с помощью чего или каким способом можно осуществлять контроль
Контроль материальных ресурсов		

Контроль финансовых ресурсов		
Контроль человеческих ресурсов		
Контроль информационных ресурсов		

Задание 2. Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями менеджмента. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу 2.

Таблица 2 Примеры реализации основных функций менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	Определение объемов поставок товаров; Рабочих смен продавцов; Времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; Отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер - продавец - ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; Решение спорных ситуаций; Оперативная связь с поставщиком
Университет					
Ресторан или другая организация (на выбор)					

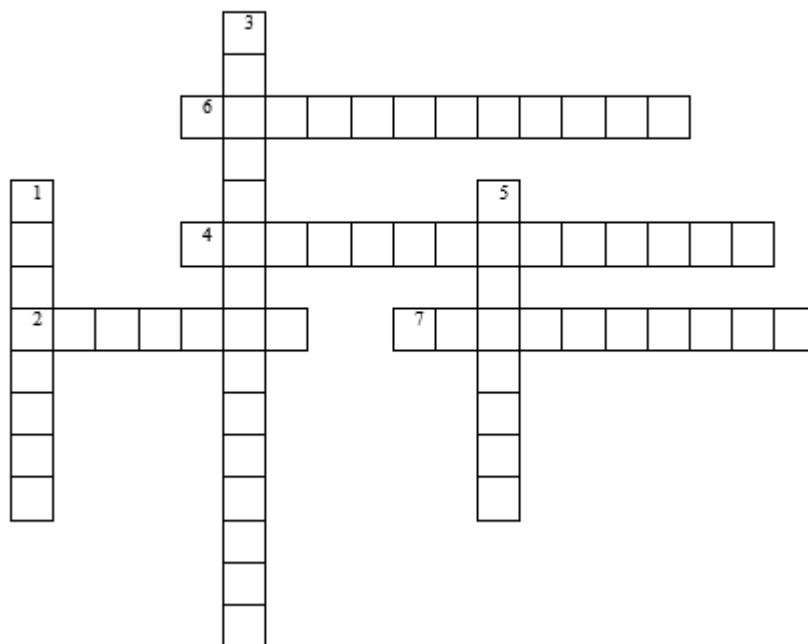
Задание 3. В таблице 3 представлены различные категории работников. Определите, каким образом руководитель должен контролировать работу каждого подчинённого.

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,	

Задание 4 .

Кроссворд «Контроль. Модель процесса контроля»



Вопросы:

По горизонтали: 2. Контроль, базирующийся на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленных на достижения желаемых целей. 4. Контроль, который используется после того как работа выполнена. 6. Ресурсы предварительного контроля, достигается за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных знаний и навыков. 7. Ресурсы предварительного контроля, отвечающие за бюджет организации.

По вертикали: 1. Процесс, который обеспечивает достижение целей организации. 3. Контроль реализации определенных правил и процедур. 5. Конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся измерению.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

Стратегический анализ организации и разработка стратегии

Цель работы: научиться проводить SWOT-анализ, PEST-анализ предприятия и диагностировать проблемы предприятия, определять целесообразность реализации краткосрочных и долгосрочных мер управления.

Контрольные вопросы:

1. Стратегическое управление - это...?
2. Факторы внешней и внутренней среды.
3. Стратегия предприятия.
4. Виды стратегий.

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		О	Сильные стороны		S
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
n ₁			n ₂		
Угрозы		T	Слабые стороны		W
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
m ₁			m ₂		

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Таблица 2.

Swot-анализ		
	Opportunities Возможности	Threats Угрозы
<i>Strengths</i> Сильные стороны	<u>Силы и Возможности</u> (Объекты приоритетного развития) Следует разработать стратегию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появляются во внешней среде.	<u>Силы и угрозы</u> (Объекты неопределенности) Стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.
<i>Weaknesses</i> Слабые стороны	<u>Слабости и Возможности</u> (Объекты реформирования) Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.	<u>Слабости и угрозы</u> (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.

Р	Политика	Е	Экономика
1	2	3	4
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
		...	
p ₁		p ₂	
S	Социум	T	Технология
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
1	2	3	4
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	...	
11	Принятие нового Трудового кодекса		
12	Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей		
13	Нехватка квалифицированных кадров		
...		...	
p ₁		p ₂	

Задание 4. Назовите известные вам типы стратегий. Покажите, в чём их различия, когда они могут использоваться? Заполните таблицу.

Таблица 4. Возможные стратегии развития торговой организации

Тип стратегии	Идея стратегии	Условия использования

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9

Управление предприятием в условиях кризиса

Цель работы. Ознакомиться с факторами, вызывающими кризисные явления на предприятиях, а так же развить способности и к самостоятельной работе по организации и созданию схемы управления в условиях кризиса и подготовить комплекс мероприятий по выводу из кризиса конкретного предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Понятие антикризисного менеджмента, его цель.
2. Каковы внешние и внутренние факторы, вызывающие кризисные явления на предприятиях?
3. Понятие санации и банкротства.
4. В чем суть организационной схемы управления в условиях кризиса?
5. Какие требования предъявляются к антикризисному управляющему.

Задание 1. Изучив конкретную ситуацию необходимо:

1. Выявить какие внешние и внутренние факторы повлияли на сложившуюся ситуацию;
2. Какие действия необходимо предпринять для повышения эффективности управления.
3. Каковы общие затраты предприятия?
4. Какие есть возможности снижения затрат предприятия и повышения конкурентоспособности?
5. Есть ли возможности разработки производства новых видов продукции, что это может дать предприятию?

Примечание: Для выполнения задания студенческая группа может быть разбита на несколько подгрупп. При обсуждении предложенных мероприятий одной из подгрупп, остальные студенты выступают в качестве оппонентов.

Ситуация: Обувная фабрика «СКОРОХОД».

Фабрика «Скороход» изготавливает женскую и мужскую обувь и перчатки. В данном примере будет рассматриваться только производство обуви, т.к. на рынке по этому товару более сильные позиции. На предприятии работают 500 человек, из которых 250 заняты непосредственно в производстве.

Последние несколько лет были очень трудными для «Скорохода». Предприятие столкнулось с возросшей конкуренцией со стороны импортной продукции. Производство упало до 40% от производственной мощности, а продажи резко снизились. Прибыль снизилась с 1 млн. руб. до 100 тыс. руб. Предприятие является сильно вертикально интегрированным, что отрицательно сказывается на рентабельности при низком уровне производства.

Имеется следующая информация о фабрике:

1. Сырье и материалы

- Кожа – закупается у 2 одних и тех же поставщиков в течение последних 20 лет.

- Клей – изготавливается на «Скороходе».

- Резина – закупается у 1 поставщика.

- Гвозди – закупаются у 5 поставщиков.

Уровень отходов кожи превышает нормативно допустимый.

2. Оплата труда производственных рабочих

- На каждом станке работает свой рабочий.

- Рабочие специализируются на отдельных операциях.

- Используется 50% производственных рабочих, но зарплата выплачивается всем работникам.

- Рабочим платят фиксированную зарплату.

- «Скороход» не выплачивает премий по результатам работы.

3. Электричество / Отопление

- «Скороход» обеспечивает электричеством и отоплением все 3 цеха.

- Средний уровень использования мощностей колеблется от 50-60% в цехе обработки кожи, до 25-30% в цехах по изготовлению обуви.

- Потребление электроэнергии станками и оборудованием на 20% выше нормы.

- Работа на «Скороходе» организована в 2 производственные смены: с 8.00 до 16.00, с 16.00 до 23.00.

4. Накладные расходы

- За последние 2 года административный персонал увеличился на 10%.

- «Скороход» имеет цех по ремонту оборудования, в котором 80 техников.

- Предприятие имеет 2 склада готовой продукции и арендует склад сырья и материалов.

- Фабрика использует 30-40% площадей склада готовой продукции N1, 35-45% площадей склада готовой продукции N2 и 50-55% площадей в складе сырья и материалов.

- Предприятие имеет транспортный парк из 10 грузовиков и цех по ремонту автомобилей

5. Объекты социальной сферы

- Пять жилых многоквартирных домов для работников предприятия.

- Субсидируемая столовая.

- 2 детских сада.

- Подсобное хозяйство, обеспечивающее столовую мясом и овощами.

Задание 2. Ситуация для анализа.

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70 % прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в

различных ее модификациях. В течение последних 3 лет около 65 % сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, так как для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тубике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта.

Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукта.

Однако недавно в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70 %.

Задание 3. Разработайте стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

Ситуация для анализа

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм. Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30 % дешевле.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10

Управление человеческими ресурсами

Цель занятия: изучить особенности управления человеческими ресурсами. Особенности найма работников. Руководитель в системе управления персоналом.

Контрольные вопросы:

1. Основные понятия управления персоналом.
2. Кадровый потенциал предприятия.
3. Виды и методы планирования персонала.
4. Необходимость и суть оценки персонала.
5. Основные проблемы оценки персонала.

Задание 1.

1. Аттестация персонала – это:

- а) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня, качества и потенциал работника требованиям, выполняемой работы;
- б) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня заработной платы, количество и размеры поощрений работника его должностному статусу;
- в) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, заработной платы и стимулирования работника его потребностям;

2. Оптимальная периодичность проведения аттестации:

- а) ежегодное проведение аттестации;
- б) не чаще, чем один раз в 7 лет;
- в) не чаще, чем один раз в три года;
- г) ежеквартально.

3. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она способствует повышению эффективности системы стимулирования труда за счет объективной увязки реального вклада работника с его материальным вознаграждением – это:

- а) социально-экономическое значение аттестации;
- б) организационно-производственное значение;
- в) социально-психологическое значение;
- г) организационно-административное значение.

4. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она дает информацию о качестве укомплектованности кадрами различных подразделений, позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах – это:

- а) социально-экономическое значение аттестации;
- б) организационно-производственное значение;
- в) организационно-административное значение;
- г) организационно-экономическое значение.

5. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что в ходе ее удовлетворяется базовая потребность работников в объективной оценке их деятельности, признании их специфических достижений – это:

- а) социально-экономическое значение аттестации;
- б) организационно-производственное значение;
- в) социально-психологическое значение;
- г) организационно-административное значение.

6. Аттестация выступает – гарантом:

- а) демократии для работников фирмы;
- б) социальной справедливости для работников;
- в) занятости для работников;
- г) социальной ответственности работников.

7. Приказ о проведении аттестации:

- а) доводится до сведения работников под роспись;
- б) доводится до сведения работников в устной форме;
- в) не обязательно доводить до сведения работников;
- г) не доводится до сведения работников.

8. Результаты аттестации разглашаются:

- а) всегда по окончании проведения аттестации;
- б) лишь в том случае, если работник дает на это согласие;
- в) лишь в том случае, если речь идет о кадровых перемещениях или каких-либо материальных вознаграждениях;
- г) на общем собрании трудового коллектива.

9. Необходимо ли проведение с работником беседы по результатам аттестации:

- а) нет;
- б) да;
- в) обязательно;
- г) только в том случае, если его повышают в должности.

Задание 2. Руководитель в системе управления персоналом

Ситуация 1

Руководитель отдела прошел за 20-ти летний трудовой путь «огонь, воду и медные трубы», испытав на себе все тяготы директивного руководства. По мнению этого руководителя, только аналогичные условия могут сформировать высококвалифицированного, инициативного специалиста. Поэтому он стремится создать для своих подчиненных искусственные трудности.

Вопросы: В чем проблема данного руководителя? Какой психологический климат будет в коллективе, имеющем такого руководителя?

Ситуация 2

Руководитель государственного учреждения имеет техническое образование. К подчиненным очень уважителен, терпим к их недостаткам и даже их ошибкам. Может отдавать приказы в очень мягкой форме. Практически всегда учитывает пожелания подчиненных.

Вопросы: Каким стилем руководства обладает данный руководитель? Почему? Какие проблемы могут возникнуть у такого руководителя? В каких случаях данный стиль может быть эффективен, а в каких нет?

Ситуация 3

В одном из отделов коммерческого банка руководитель – отставной военный, кандидат наук, имеющий два высших технических образования. Отдел в настоящее время «разваливается». Атмосфера в отделе очень тяжелая. Напоминает армейские взаимоотношения. Малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за который следует наказание. Руководитель убежден, что идеи подчиненных – его достояние. Поэтому часто он выдает идеи подчиненных за свои собственные.

Вопросы: Внимательно ознакомьтесь с нижеуказанной ситуацией. Какой стиль руководства прослеживается у данного руководителя? Какие методы управления он предпочитает? Эффективны ли они? Какие изменения

в стиле и методах руководства следует рекомендовать данному руководителю?

Ситуация 4

Руководитель частной фирмы – женщина. Не прислушивается ни к чьему мнению. Не считается с людьми, уверена, что только она права. Любит, чтобы одну и ту же информацию ей предоставляли разные работники. Всю работу делает параллельно с подчиненными. Никому не идет навстречу. Даже праздники считает рабочими днями, не поддерживает желание подчиненных отметить их на работе.

Вопросы: Какой стиль руководства применяет данный руководитель? Какие последствия могут возникнуть в данной ситуации? Какие изменения в стиле и методах руководства следует рекомендовать данному руководителю?

Ситуация 5

Руководитель филиала акционерного общества – женщина. Квалифицированный специалист, хороший работник. Сначала постоянно сверяла работу подчиненных с инструкциями. Постоянно подавляла запретами: не разговаривать в рабочем помещении, не отвлекаться. Сама работала, не поднимая головы, требуя от подчиненных того же. Когда она освоилась с работой, то постепенно начала «отпускать вожжи». Стала приятной в общении, всегда спросит о здоровье, о трудностях, о личных проблемах. Постоянно совещается с подчиненными в сложных ситуациях, говорит, что они хорошо работают. Однако нововведений побаивается, предпочитая не перечить высшему начальству.

Вопросы: Какие стили руководства прослеживаются в данной ситуации? Как Вы объясните смену стилей руководства в процессе вхождения в должность?

Ситуация 6

Убеждение руководителя одной коммерческой фирмы состоит в том, что важно вовремя приехать и быть на рабочем месте «от и до». Главное – работу сделать в срок. Особенно ту, которую дали только вчера, а просят – сегодня. И сделать, как было указано. Все то, что ведет к изменениям установленного порядка, пересекается как крамола, любая инициатива не поощряется: «Значит, мало загружены». При этом нельзя быть ярче начальника.

Вопросы: Внимательно ознакомьтесь с указанной ситуацией. Какой стиль применяет данный руководитель? Какие методы он предпочитает использовать? Какой психологический микроклимат в данной фирме и возможные последствия для организации и персонала?

Задание 3. Внимательно ознакомьтесь с объявлением о наборе персонала, проанализируйте и укажите его недостатки. По объявлению в газете составьте резюме.

Волгоградская холдинговая компания приглашает на работу экономиста

Требования к кандидатам: высшее профильное образование.

Опыт работы по специальности от 2-х лет. Знание основ прогнозирования и планирования на предприятии. Уверенный пользователь ПК: Word, Excel.

Содержание работы: составление бюджета затрат на год с разбивкой на кварталы и месяцы. Проведение анализа отклонений фактических данных от бюджетных показателей. Разработка нормативов на основе анализа. Подготовка и ведение внутренней отчетности.

Личностные качества: аналитический склад ума, пунктуальность, целеустремленность. Резюме по e-mail: cv@ac.hfyfud.ru Тел.: 44-88-90

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11

Деловая и организационная культура. Процессы коммуникации.

Имидж организации.

Цель занятий: ознакомить со сложностями коммуникаций, с потенциальными западнями на пути к пониманию сущности сообщения и что предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как внутри организации так и за ее пределами, получить представления о сущности организационной культуры и приобрести практические навыки использования методов ее формирования.

Контрольные вопросы:

1. Что представляют собой коммуникации, и почему они необходимы организациям?
2. Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?
3. Почему сегодня многие менеджеры отрицательно относятся к инновациям в области коммуникаций в частности к введению электронных коммуникаций? Что можно сделать, чтобы уменьшить силу сопротивления этих людей?
4. Дайте определение понятию «организационная культура», охарактеризуйте ее составляющие.
5. Какие факторы определяют тип организационной культуры?

Задание 1. Изучите ситуации и ответьте на вопросы

Ситуация 1. Один из руководителей крупной некоммерческой организации так описал ситуацию выбора поставщика компьютерной техники при создании информационной системы «Несколько известных компаний приняли участие в торгах. Но только представители «Инсайт» (название

условное) позаботились о том, чтобы познакомиться с нами. Они тщательно проинтервьюировали весь персонал, разговаривали на нашем языке, никакого жаргона о внутреннем устройстве компьютеров и средств связи. И хотя предложенная ими цена была на 5% выше (правда, при несколько более высоком уровне гарантий), даже при нашем напряженном бюджете мы решили отдать предпочтение «Инсайт».

Вопросы к ситуации 1.

1. Прокомментируйте приведенную здесь ситуацию с точки зрения процесса коммуникации. (элементы, этапы)

2. Что послужило мотивом принятия такого решения.

Ситуация 2 *Искажение информации в каналах связи.* В коммуникативном процессе организации имеет место искажение информации, проходящей по каналам связи. Главный инженер организации проводит производственное совещание, в ходе которого обсуждается и эта проблема. Участники совещания высказывают мнения о том, с чем связано искажение информации.

Начальник цеха Феоктистов считает: «Основное искажение происходит из-за фильтрации информации при ее движении вверх, вниз или по уровням управления. В целях ускорения движения информации сведения интегрируются и упрощаются и значительная их часть теряется».

Начальник смены Петров отмечает: «Главный виновник – перегрузка каналов информационных систем большим объемом информации; перечень и состав требуемых сведений необходимо сокращать».

Начальник предприятия (организации) Кочнов высказывает свою точку зрения: «Проведем оптимизацию структуры организации, уменьшив число уровней управления, уменьшив численность аппарата управления – и решим проблему искажения информации».

Ответьте на вопросы к ситуации 2:

1. Высказанные мнения дополняют или исключают друг друга?

2. Каких взглядов по данной проблеме развития информационных систем придерживаетесь Вы лично?

Задание 2. Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура — это отображение руководителя, его проекция и трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно по тому, какая существует культура в организации, можно судить о том, кто ее руководитель и что это за человек».

Задание 3. Оцените корпоративную культуру института, в котором вы учитесь, или другой компании, по выбору :

- определите, какие составляющие корпоративной культуры выражены в анализируемой организации наиболее ярко;
- оцените, какие функции выполняет и не выполняет существующая корпоративная культура организации;

- выявите методы формирования корпоративной культуры, которые использует и не использует руководство.

Задание 4. Используя материалы лекции и дополнительных литературных источников, разработайте все элементы фирменного стиля (название, слоган, эмблема, фирменный шрифт, фирменный цвет) для предложенных вариантов коммерческих организаций. Выбор обоснуйте.

Вариант 1. Розничная торговая организация, реализующая парфюмерно-косметическую продукцию.

Вариант 2. Банкетный зал (свадьбы, юбилеи, вечеринки).

Вариант 3. Парикмахерская.

Вариант 4. Производственное предприятие, специализирующееся на производстве мебели.

Вариант 5. Книжный магазин.

Вариант 6 Фитнес-клуб.

Задание 5. Заполните таблицу.

	ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ на имидж
Имидж организации	
Имидж страны	
Имидж руководителя	

III РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности.

Текущая и промежуточная аттестация обучающихся

Текущая аттестация проводится в целях периодического контроля и оценки результатов учебной деятельности обучающихся по учебной дисциплине.

Текущая аттестация обучающихся дневной формы получения образования включает:

- письменный опрос по темам № 1-6 учебной программы в четвертом семестре.

Вопросы выносимые на текущую аттестацию по темам № 1-6:

1. Понятие управления.
2. Сущность и задачи управления.
3. Уровни и сферы управления.
4. Основные функции управления.
5. Процесс управления.
6. Организация как объект управления.
7. Типы менеджеров и их роли на предприятии.
8. Сущность понятия «Организация».
9. Характеристика среды функционирования организации.
10. Компоненты внешней среды предприятия.
11. Компоненты внутренней среды предприятия.
12. Концепция жизненного цикла организации.
13. Процесс планирования на предприятии.
14. Типы планов на предприятии.
15. Принятие управленческих решений, требования к ним.
16. Типы управленческих решений.
17. Процесс принятия управленческих решений.
18. Понятие миссии предприятия.
19. Цели и задачи предприятия.
20. Требования к целям.
21. Понятие организационной структуры управления.
22. Проектирование организационной структуры управления.
23. Виды организационных структур.
24. Департаментализация и ее виды на предприятии.
25. Централизация и децентрализация.
26. Мотивация и мотивирование.
27. Теории мотивации.
28. Понятие руководства (лидерства) на предприятии.
29. Стили руководства.
30. Формы власти на предприятии.
31. Коммуникационные процессы на предприятии.
32. Управление конфликтами на предприятии.

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине, при условии успешного прохождения текущей аттестации, предусмотренной в текущем семестре.

Допуском к сдаче зачета в четвертом семестре является успешное выполнение письменного опроса.

Учебным планом предусмотрен итоговый контроль знаний в форме зачёта (4 семестр).

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Понятие управления. Уровни и сферы управления.
2. Основные функции управления. Процесс управления.
3. Сущность и задачи управления. Типы менеджеров и их роли на предприятии.
4. Сущность понятия “Организация”. Компоненты макроокружения и микроокружения предприятия.
5. Организация как объект управления. Характеристика среды функционирования организации.
6. Концепция жизненного цикла организации.
7. Процесс планирования на предприятии. Типы планов на предприятии.
8. Принятие управленческих решений, требования к ним. Типы управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений.
9. Понятие миссии предприятия. Составляющие миссии. Факторы, влияющие на ее формулировку.
10. Цели и задачи предприятия. Система целей предприятия. Процесс постановки целей. Требования к целям.
11. Понятие организационной структуры управления. Виды организационных структур.
12. Разделение труда как основа организационных отношений. Департаментализация и ее виды на предприятии. Централизация и децентрализация.
13. Мотивация и мотивирование. Теории мотивации.
14. Понятие руководства (лидерства) на предприятии. Стили и методы управления.
15. Формы власти на предприятии. Группы, их типы и этапы формирования.
16. Коммуникационные процессы на предприятии.
17. Управление конфликтами на предприятии.
18. Содержание и типы контроля. Цель и назначение контроля. Этапы процесса контроля. Формы контроля на предприятии. Барьеры и сопротивление контролю.
19. Стратегический анализ организации.
20. Стратегии внутреннего роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста.
21. Кризис организации, причины возникновения, виды и последствия.
22. Антикризисное управление и антикризисное регулирование. Система антикризисного регулирования в Республике Беларусь.
23. Меры по предупреждению кризиса и банкротства предприятия. Антикризисные стратегии предприятия.

24. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека.
25. Суть, содержание и основные понятия управления персоналом.
26. Цели и задачи управления персоналом. Кадровый потенциал предприятия.
27. Основы планирования персонала: определение, классическая процедура планирования.
28. Виды и методы планирования персонала.
29. Необходимость и суть оценки персонала. Оценка должностей и сотрудников.
30. Оценка должностей и сотрудников. Основные проблемы оценки персонала.
31. Значение деловой этики. Деловая этика как основа деловой культуры.
32. Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО).
33. Понятие и значение организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры. Ценности успешных организаций.
34. Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации.
35. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации.
36. Имидж руководителя и имидж организации. Факторы, влияющие на имидж организации.

Список литературы для подготовки к зачету:

1. 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.
2. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А. В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
3. Беяцкий, Н. П. Интеллектуальные техники менеджмента : учеб. пособие / Н. П. Беяцкий, А. И. Максимчук. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2017. – 256 с. : ил. – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
4. Беяцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беяцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 382, [2] с. – Библиогр.: с. 379–380 (45 назв.). – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
5. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с.
6. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. – Библиогр.: с. 262–264 (45 назв.). – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
7. Головачев, А. С. Экономика предприятия: учебное пособие / А. С. Головачев. - Минск: РИВШ, 2018. - 396 с. - Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
8. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/ Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2022 – 132 с.

9. Менеджмент : учеб. пособие / Э. М. Гайнутдинов [и др.] ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 237 с. : ил. – Библиогр.: с. 235–237 – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
10. Немогай, Н.В., Бонцевич Н.В. Конкурентоспособность предприятия: учебник / Н.В. Немогай, Н.В. Бонцевич - 2-е изд. перераб. и доп. - Минск: РИВШ, 2021. - 527 с. - Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
11. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: РИВШ, 2020. – 350 с.
12. Беляцкий, Н.П. Креативный менеджмент/ Н.П. Беляцкий – Минск: Вышэйшая школа, 2022. – 384 с.
13. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов /Н.А. Горелов. – Москва: Издво Юрайт, 2021. – 170 с.
14. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2020– 952 с.
15. Райченко, А.В. Общий менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 384 с.
16. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С.Н. Рыжиков. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 202 с.

IV ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

А.Н.Парфиевич

2025

Регистрационный № УД-24-2-103/уч.

Управление предприятием

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной
дисциплине для специальности

6-05-0412-04 Маркетинг

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-0412-04-2023, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь №246 от 10.08.2023 г. и примерного учебного плана рег.№ 6-05-04-007/пр., утвержденного 02.12.2022 г. и учебного плана БрГТУ по специальности.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Филиппова Т.В., старший преподаватель кафедры менеджмента, м.э.н.

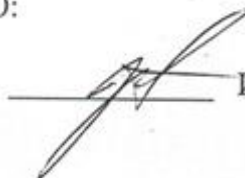
РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Зазерская В.В., декан экономического факультета учреждения образования «Брестский государственный технический университет», кандидат экономических наук, доцент;

Сидоревич Д.М., операционный директор ООО «Машиностроительное предприятие «КОМПЮ»

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента
Заведующий кафедрой
(протокол № 3 от 27.11.2024);

 И.М. Гарчук

Методической комиссией
экономического факультета
Председатель методической комиссии
(протокол № 3 от 24.12.2024);

 Л.А. Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 2 от 27.12.2024)

Методист УМО  Т.В. Гуршова

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Управление предприятием» разработана в учреждении высшего образования Республики Беларусь «Брестский государственный технический университет» в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования I ступени, обеспечивающего получение квалификации специалиста с высшим образованием и учебного плана высшего образования по специальности 6-05-0412-04 «Маркетинг».

Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды отечественных предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают изменение подходов к управлению современным предприятием. Формирование качественно новой системы управления является сегодня наиболее сложной проблемой. Такая система должна соответствовать имеющимся условиям, обеспечивать решение как текущих, так и перспективных задач. Необходимо учитывать и международный опыт по формированию и совершенствованию системы управления, ее кадровому обеспечению.

Цель преподавания дисциплины:

- формирование теоретических знаний в области управления организацией, приобретение практических навыков решения проблем, стоящих перед предприятиями, развитие креативного мышления.

Студент должен знать:

- основные задачи и особенности работы менеджера;
- элементы внутренней и внешней среды организации, их взаимосвязи;
- функции управления;
- методы управления;
- стили управления;
- методы принятия решений.

Студент должен уметь:

- объединять ранее изученные проблемы управления предприятием;
- применять методики анализа, позволяющие выделить главные проблемы развития предприятия;
- принимать и обосновывать управленческие решения;
- реализовывать основные функции управления для преобразования современного предприятия.

В результате изучения учебной дисциплины «Управление предприятием» формируются следующие компетенции:

СК-16: Применять теорию менеджмента для разработки решений по управлению организацией.

План учебной дисциплины для дневной формы получения высшего образования

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
6-05-0412-04	Маркетинг	2	4	108	3	64	32	-	32	-	-	Зачет

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1. ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1.1.1. Управление предприятием и работа менеджера

Понятие управления. Сущность и задачи управления. Уровни и сферы управления. Основные функции управления. Процесс управления. Организация как объект управления. Типы менеджеров и их роли на предприятии.

Тема 1.1.2. Организация как объект управления

Сущность понятия «Организация». Характеристика среды функционирования организации. Компоненты макроокружения и микроокружения предприятия. Компоненты внутренней среды предприятия. Концепция жизненного цикла организации.

Тема 1.1.3. Формирование миссии и целей предприятия

Понятие миссии предприятия. Составляющие миссии. Факторы, влияющие на ее формулировку. Цели и задачи предприятия. Система целей предприятия. Процесс постановки целей. Требования к целям.

Тема 1.1.4. Планирование и принятие управленческих решений

Процесс планирования на предприятии. Типы планов на предприятии. Принятие управленческих решений, требования к ним. Типы управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений.

Тема 1.1.5. Организация как функция управления

Понятие организационной структуры управления. Проектирование организационной структуры управления. Виды организационных структур. Разделение труда как основа организационных отношений. Департаментализация и ее виды на предприятии. Централизация и децентрализация. Координация.

Тема 1.1.6. Руководство как функция управления

Мотивация и мотивирование. Теории мотивации. Понятие руководства (лидерства) на предприятии. Стили руководства. Формы

власти на предприятии. Группы, их типы и этапы формирования. Управление конфликтами на предприятии. Методы управления.

Тема 1.1.7. Контроль как функция управления

Содержание и типы контроля. Цель и назначение контроля. Этапы процесса контроля. Формы контроля на предприятии. Барьеры и сопротивление контролю. Поведенческие аспекты контроля. Проектирование системы контроля. Характеристики эффективного контроля. Управление процессами контроля.

Тема 1.1.8. Стратегический анализ организации и разработка стратегии

SWOT-анализ. PEST-анализ. Стратегии внутреннего роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста и др.

Тема 1.1.9. Управление предприятием в условиях кризиса

Кризис организации, причины возникновения, виды и последствия. Сущность антикризисного управления. Антикризисное регулирование: понятие, функции, направления. Система антикризисного регулирования в Республике Беларусь. Правовые основы антикризисного управления в Республике Беларусь.

Меры по предупреждению кризиса и банкротства предприятия

Антикризисные стратегии предприятия: стратегии изъятия вложений/упадка: стратегия экономии; стратегия сдвига; стратегия изъятия вложений; стратегия ликвидации.

Тема 1.1.10. Управление человеческими ресурсами

Суть, содержание и основные понятия управления персоналом. Цели и задачи управления персоналом. Кадровый потенциал предприятия. Потенциал человека. Основы планирования персонала. Виды и методы планирования персонала. Штатное расписание. Области планирования персонала: состава, потребности, набора, высвобождения, использования, изменений, развития, затрат. Необходимость и суть оценки персонала. Оценка должностей и сотрудников. Основные проблемы оценки персонала. Комплексный метод оценки персонала. Резюме, рекомендация, собеседование, испытание.

Тема 1.1.11 Деловая и организационная культура. Процессы коммуникации. Имидж организации.

Значение деловой этики. Деловая этика как основа деловой культуры. Инструменты реализации этики бизнеса. Деловой этикет.

Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО).

Понятие и значение организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры. Ценности успешных организаций.

Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации.

Имидж руководителя и имидж организации. Факторы, влияющие на имидж организации.

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ (СЕМИНАРСКИЕ) ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

1.2.1. Управление предприятием и работа менеджера. Организация как объект управления

Повторение и закрепление основного лекционного материала.
Решение ситуационных задач.

1.2.2. Формирование миссии и целей предприятия

Повторение и закрепление основного лекционного материала.
Решение ситуационных задач.

1.2.3. Планирование и принятие управленческих решений

Повторение и закрепление основного лекционного материала.
Решение ситуационных задач.

1.2.4. Организация как функция управления. Руководство как функция управления

Повторение и закрепление основного лекционного материала.
Решение ситуационных задач.

1.2.5. Контроль как функция управления

Повторение и закрепление основного лекционного материала.
Решение ситуационных задач.

1.2.6. Стратегический анализ предприятия и формирование стратегии

Повторение и закрепление основного лекционного материала.
Решение ситуационных задач.

1.2.7. Управление предприятием в условиях кризиса

Повторение и закрепление основного лекционного материала.
Решение ситуационных задач.

1.2.8. Управление человеческими ресурсами. Деловая и организационная культура. Процессы коммуникации. Имидж организации.

Повторение и закрепление основного лекционного материала.
Решение ситуационных задач.

1.3. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ, ИХ НАЗВАНИЕ

Лабораторных занятий учебным планом не предусмотрено.

2. ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ (РАБОТЕ)

В процессе изучения дисциплины «Управление предприятием» выполнение курсового проекта (работы) учебным планом не предусмотрено.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для дневной формы получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	4-й семестр						
1.1 .	Управление предприятием и работа менеджера	2	-	2	-	2	Опрос. Подготовка докладов и рефератов. Зачёт.
1.2 .	Организация как объект управления	2	-	2	-	2	Опрос. Подготовка докладов и рефератов. Зачёт.
1.3 .	Формирование миссии и целей предприятия	2	-	2	-	2	Опрос. Подготовка докладов и рефератов. Анализ практических ситуаций. Дискуссия. Зачёт.
1.4 .	Планирование и принятие управленческих решений	2	-	2	-	4	Опрос. Решение задач, подготовка докладов и рефератов. Зачёт.
1.5 .	Организация как функция управления	4	-	4	-	4	Опрос. Решение задач, подготовка докладов и рефератов. Зачёт.
1.6 .	Руководство как функция управления	4	-	4	-	6	Опрос. Подготовка докладов и рефератов. Анализ практических ситуаций. Дискуссия. Зачет.
1.7 .	Контроль как функция управления	2	-	2	-	4	Опрос. Подготовка докладов и рефератов. Анализ практических ситуаций. Дискуссия. Зачет.
1.8 .	Стратегический анализ организации и разработка стратегии	4	-	4	-	4	Опрос. Подготовка докладов и рефератов. Анализ практических ситуаций. Дискуссия. Зачет.
1.9 .	Управление предприятием в условиях кризиса	4	-	4	-	6	Опрос. Подготовка докладов и рефератов. Анализ практических ситуаций. Дискуссия. Зачет.
1.10.	Управление человеческими ресурсами	2	-	2	-	6	Опрос. Подготовка докладов и рефератов. Анализ

							практических ситуаций. Дискуссия. Зачет.
1.1 1.	Деловая и организационная культура. Процессы коммуникации. Имидж организации	4	-	4	-	4	Опрос. Подготовка докладов и рефератов. Зачет.
	Итого:	32	-	32	-	44	108 часов. Зачет.

4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.1. Перечень литературы

Законодательные и нормативные акты

1. Конституция Республики Беларусь: принята на республиканском референдуме 24 ноября 1996 г., изменения и дополнения приняты на республиканском референдуме 27 февраля 2022 г. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь.
3. Трудовой кодекс Республики Беларусь // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь.
4. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г.

Основная литература

1. 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.
2. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
3. Беяцкий, Н. П. Интеллектуальные техники менеджмента : учеб. пособие / Н. П. Беяцкий, А. И. Максимчук. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2017. – 256 с. : ил. – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
4. Беяцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беяцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 382, [2] с. – Библиогр.: с. 379–380 (45 назв.). – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
5. Брасс, А. А. Менеджмент : пособие / А. А. Брасс, Н. И. Климкович ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 437 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с.

7. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. – Библиогр.: с. 262–264 (45 назв.). – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
8. Головачев, А.С. Экономика предприятия: учебное пособие / А.С. Головачев. - Минск: РИВШ, 2018. - 396 с. - Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
9. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/ Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2022 – 132 с.
- 10.Леньков, И. И. Моделирование управленческих решений : практикум / И. И. Леньков ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. - 109 с.
- 11.Менеджмент : учеб. пособие / Э. М. Гайнутдинов [и др.] ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 237 с. : ил. – Библиогр.: с. 235–237 – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
- 12.Немогай, Н.В., Бонцевич Н.В. Конкурентоспособность предприятия: учебник / Н.В. Немогай, Н.В. Бонцевич - 2-е изд.перераб. и доп. - Минск: РИВШ, 2021. - 527 с. - Гриф Министерства образования Республики Беларусь.

Дополнительная литература

- 13.Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: РИВШ, 2020. – 350 с.
- 14.Беляцкий, Н.П. Креативный менеджмент/ Н.П. Беляцкий – Минск: Вышэйшая школа, 2022. – 384 с.
- 15.Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов /Н.А. Горелов. – Москва: Издво Юрайт, 2021. – 170 с.
- 16.Малыхина, С. И. Компаенс-контроль и управление рисками : пособие / С. И. Малыхина ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 139 с.
- 17.Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2020– 952 с.
- 18.Райченко, А.В. Общий менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 384 с.
19. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С.Н. Рыжиков. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 202 с.

4.2. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности.

4.2.1 Текущая и промежуточная аттестация обучающихся

Текущая аттестация проводится в целях периодического контроля и оценки результатов учебной деятельности обучающихся по учебной дисциплине.

Текущая аттестация обучающихся дневной формы получения образования включает:

- письменный опрос по темам № 1-6 учебной программы в четвертом семестре.

Вопросы выносимые на текущую аттестацию по темам № 1-6:

1. Понятие управления.
2. Сущность и задачи управления.
3. Уровни и сферы управления.
4. Основные функции управления.
5. Процесс управления.
6. Организация как объект управления.
7. Типы менеджеров и их роли на предприятии.
8. Сущность понятия «Организация».
9. Характеристика среды функционирования организации.
10. Компоненты внешней среды предприятия.
11. Компоненты внутренней среды предприятия.
12. Концепция жизненного цикла организации.
13. Процесс планирования на предприятии.
14. Типы планов на предприятии.
15. Принятие управленческих решений, требования к ним.
16. Типы управленческих решений.
17. Процесс принятия управленческих решений.
18. Понятие миссии предприятия.
19. Цели и задачи предприятия.
20. Требования к целям.
21. Понятие организационной структуры управления.
22. Проектирование организационной структуры управления.
23. Виды организационных структур.
24. Департаментализация и ее виды на предприятии.
25. Централизация и децентрализация.
26. Мотивация и мотивирование.
27. Теории мотивации.
28. Понятие руководства (лидерства) на предприятии.
29. Стили руководства.
30. Формы власти на предприятии.
31. Коммуникационные процессы на предприятии.
32. Управление конфликтами на предприятии.

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине, при условии успешного прохождения текущей аттестации, предусмотренной в текущем семестре.

Допуском к сдаче зачета в четвертом семестре является успешное выполнение письменного опроса.

Учебным планом предусмотрен итоговый контроль знаний в форме зачёта (4 семестр).

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Понятие управления. Уровни и сферы управления.
2. Основные функции управления. Процесс управления.
3. Сущность и задачи управления. Типы менеджеров и их роли на предприятии.
4. Сущность понятия “Организация”. Компоненты макроокружения и микроокружения предприятия.
5. Организация как объект управления. Характеристика среды функционирования организации.
6. Концепция жизненного цикла организации.
7. Процесс планирования на предприятии. Типы планов на предприятии.
8. Принятие управленческих решений, требования к ним. Типы управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений.
9. Понятие миссии предприятия. Составляющие миссии. Факторы, влияющие на ее формулировку.
10. Цели и задачи предприятия. Система целей предприятия. Процесс постановки целей. Требования к целям.
11. Понятие организационной структуры управления. Виды организационных структур.
12. Разделение труда как основа организационных отношений. Департаментализация и ее виды на предприятии. Централизация и децентрализация.
13. Мотивация и мотивирование. Теории мотивации.
14. Понятие руководства (лидерства) на предприятии. Стили и методы управления.
15. Формы власти на предприятии. Группы, их типы и этапы формирования.
16. Коммуникационные процессы на предприятии.
17. Управление конфликтами на предприятии.
18. Содержание и типы контроля. Цель и назначение контроля. Этапы процесса контроля. Формы контроля на предприятии. Барьеры и сопротивление контролю.
19. Стратегический анализ организации.
20. Стратегии внутреннего роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста.

21. Кризис организации, причины возникновения, виды и последствия.
22. Антикризисное управление и антикризисное регулирование. Система антикризисного регулирования в Республике Беларусь.
23. Меры по предупреждению кризиса и банкротства предприятия. Антикризисные стратегии предприятия.
24. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека.
25. Суть, содержание и основные понятия управления персоналом.
26. Цели и задачи управления персоналом. Кадровый потенциал предприятия.
27. Основы планирования персонала: определение, классическая процедура планирования.
28. Виды и методы планирования персонала.
29. Необходимость и суть оценки персонала. Оценка должностей и сотрудников.
30. Оценка должностей и сотрудников. Основные проблемы оценки персонала.
31. Значение деловой этики. Деловая этика как основа деловой культуры.
32. Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО).
33. Понятие и значение организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры. Ценности успешных организаций.
34. Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации.
35. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации.
36. Имидж руководителя и имидж организации. Факторы, влияющие на имидж организации.

4.3. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначальное подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по учебной дисциплине в целом и ее разделам, наличием ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя 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;
- подготовка к зачету.

Эффективность самостоятельной работы студентов проверяется в ходе текущего и итогового контроля знаний.

При изучении учебной дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- реферирование статей, отдельных разделов монографий;
- изучение учебных пособий;
- изучение и конспектирование хрестоматий и сборников документов;
- изучение тем и проблем, не выносимых на лекции и занятия;
- написание тематических докладов, рефератов и эссе на проблемные темы;
- участие студентов в составлении тестов;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- составление библиографии и реферирование по заданной теме;
- создание карт, графиков и других наглядных пособий по изучаемым темам.

Темы реферативных работ

1. Власть и принятие решений в организации.
2. Виды организационной культуры.
3. Организация совещаний, заседаний.
4. Управленческие полномочия и их реализация.
5. Маркетинг консалтинговых услуг.
6. Роль руководителя при принятии управленческого решения.
7. Моделирование и прогнозирование при принятии решений.
8. Организационное поведение руководителя.
9. Теории мотивации.
10. Необходимость организационных изменений.
11. Формирование профессионального профиля менеджера и способы усиления его положительных качеств.
12. Рабочее время и анализ его использования.
13. Внутренняя и внешняя среда.
14. Разработка системы принятия стратегических решений для предприятий малого и среднего бизнеса.
15. Искусство и творчество в работе менеджера.
16. Новизна как главный фактор конкурентных преимуществ фирмы.
17. Антикризисное управление организацией: проблемы и направления совершенствования.
18. Совершенствование кадровой политики предприятия.
19. Голографический коучинг.

20. Адаптация в организационной культуре.
21. Информационная модель в менеджменте.
22. Методы принятия управленческих решений.
23. Частные функции менеджмента.
24. Особенности стрессоустойчивости личности в различных профессиональных сферах.
25. Иерархия целей в организации.
26. Управление международной организацией.
27. Модель мотивации через потребности.
28. Функции экологического менеджмента.
29. Интуитивные управленческие решения.
30. Сущность и значение мотивации.
31. Оценка корпоративного управления.
32. Области проведения стратегических изменений.
33. Конкурентоспособность управленческих решений.
34. Классификация организационной культуры.
35. Внешняя среда предприятия: значение и характеристика.
36. Жизненный цикл организации и ее конкурентное поведение.
37. Повышение качества управления.
38. Основные стрессоры в деятельности менеджера внешнеторговой организации и способы их снижения.
39. Эффективный тайм-менеджмент для офисного и удаленного работника.
40. Менеджмент в развитии цивилизации.
41. Определение миссии и целей стратегического управления.
42. Управление рисками.
43. Безопасность управленческих решений.
44. Оценка конкурентоспособности организации.
45. Система коучинга.
46. Власть и лидерство.
47. Принципы тайм-менеджмента.
48. Конфликты в организации и методы управления ими.
49. Проблемы проведения стратегических изменений.
50. Группа, команда, трудовой коллектив: сущность, сходства и различия.
51. Интеграционное сотрудничество крупных и малых фирм.
52. Формы иерархии в организации.
53. Модели систем управления бизнесом.
54. Влияние организационной культуры на деятельность организации.
55. Формирование и развитие этики менеджмента.
56. Приемы риск-менеджмента.
57. Менеджмент в сфере услуг.
58. Сопротивление организационным изменениям.

59. Пути повышения эффективности власти у менеджера.
60. Построение дерева целей.
61. Делегирование как функция менеджмента.
62. Элементы внешней среды прямого воздействия
63. Условия успешного общения руководства с подчиненными.

Перечень тем самостоятельной работы:

1. Управление предприятием и работа менеджера
Уровни и сферы управления. Основные функции управления. Процесс управления. Типы менеджеров и их роли на предприятии. Рекомендуемая литература [1,5,9,10,15,16].
2. Организация как объект управления
Характеристика среды функционирования организации. Концепция жизненного цикла организации. Рекомендуемая литература [1,5,7,9,10,15].
3. Планирование и принятие управленческих решений
Типы планов на предприятии. Принятие управленческих решений, требования к ним. Типы управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Рекомендуемая литература [1,2,3,5,6,16].
4. Формирование миссии и целей предприятия
Понятие миссии предприятия. Составляющие миссии. Факторы, влияющие на ее формулировку. Цели и задачи предприятия. Система целей предприятия. Процесс постановки целей. Требования к целям. Рекомендуемая литература [1,8,9,10,15].
5. Организация как функция управления
Понятие организационной структуры управления. Проектирование организационной структуры управления. Виды организационных структур. Разделение труда как основа организационных отношений. Департаментализация и ее виды на предприятии. Централизация и децентрализация. Координация. Рекомендуемая литература [1,5,9,15,16].
6. Руководство как функция управления
Теории мотивации. Понятие руководства (лидерства) на предприятии. Стили руководства. Формы власти на предприятии. Группы, их типы и этапы формирования. Коммуникационные процессы на

предприятии. Управление конфликтами на предприятии. Методы управления.

Рекомендуемая литература [1,5,9,10,11,16].

7. Контроль как функция управления

Содержание и типы контроля. Цель и назначение контроля. Этапы процесса контроля. Формы контроля на предприятии. Поведенческие аспекты контроля. Управление процессами контроля.

Рекомендуемая литература [1,5,9,15,16].

8. Стратегический анализ организации и разработка стратегии

SWOT-анализ – инструмент разработки стратегии. Стратегии внутреннего роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста.

Рекомендуемая литература [1,8,10,14].

9. Управление предприятием в условиях кризиса

Кризис организации, причины возникновения, виды и последствия. Сущность антикризисного управления. Антикризисное регулирование: понятие, функции, направления. Система антикризисного регулирования в Республике Беларусь. Правовые основы антикризисного управления в Республике Беларусь.

Меры по предупреждению кризиса и банкротства предприятия

Антикризисные стратегии предприятия: стратегии изъятия вложений/упадка: стратегия экономии; стратегия сдвига; стратегия изъятия вложений; стратегия ликвидации.

Рекомендуемая литература [5,9,10,14].

10. Управление человеческими ресурсами

Место и роль управления персоналом в менеджменте. Ключевые идеи развития управления персоналом. Ситуационные факторы персональных отношений. Менеджмент персонала в системе функций менеджмента. Структура концепции управления персоналом.

Кадровый цикл. Маркетинг персонала: назначение и инструменты. Лизинг персонала.

Назначение и факторы стратегического управления персоналом. Стратегия кадровой политики. Вовлечение персонала. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников. Задачи и инструменты кадровой работы и общая процедура планирования 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.

Рекомендуемая литература [1,5,9,13,16].

11. Деловая и организационная культура. Процессы коммуникации. Имидж организации

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.

Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Процесс формирования имиджа руководителя и организации.

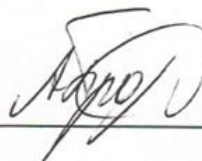
Рекомендуемая литература [1,5,9,10,14].

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Экономическая теория	Кафедра экономической теории и статистики	нет	да
Макроэкономика	Эконом. теория и статистика	нет	да

Содержание учебной программы согласовано с выпускающей кафедрой

Заведующий выпускающей кафедрой,
Кандидат экономических наук, доцент



А.Г. Проровский