

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**краткий курс лекций**

для студентов экономических специальностей  
дневной и заочной формы обучения

*Рекомендовано Советом университета.  
Протокол № 8 от 05.07.2019 г.*

УДК 339: 005.5  
ББК 65.422-21  
Б 90

Рецензенты: Безуглая В. А., декан факультета экономики и права УО «Барановичский государственный университет», к.э.н., доцент

Варакулина М. В., декан юридического факультета, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления БрГУ имени А.С. Пушкина

**Будурян Т. А.**

Б 90 Менеджмент: краткий курс лекций / Т. А. Будурян, А. П. Радчук, Ю. Н. Павлючук. – Брест: Издательство БрГТУ, 2019. – 132 с.

**ISBN 978-985-493-481-5**

Краткий курс лекций разработан в соответствии с образовательным стандартом, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», специальности 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса» и содержат теоретические аспекты менеджмента.

УДК 339: 005.5  
ББК 65.422-21

© Будурян Т. А., 2019  
© Радчук А. П., 2019  
© Павлючук Ю. Н., 2019  
© Издательство БрГТУ, 2019

ISBN 978-985-493-481-5

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
<b>1 ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Цели и задачи курса. Роль менеджмента в организации .....	6
1.2 Менеджмент как наука и искусство управления .....	8
1.3 Развитие производительных сил и управления .....	9
1.4 Современный взгляд на роль менеджмента .....	11
<b>2 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>13</b>
2.1 Основы организации .....	13
2.2 Миссия, цели и задачи предприятия, их роль в управлении .....	16
2.3 Внешняя и внутренняя среда организации .....	19
2.4 Жизненный цикл организации .....	23
2.5 Современный менеджер .....	24
2.6 Уровни управления и виды менеджмента .....	25
2.7 Принципы менеджмента .....	27
2.8 Методы управления .....	28
<b>3 ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>33</b>
3.1 Периодизация развития менеджмента .....	33
3.2 Характеристика научных школ .....	35
3.3 Современные научные подходы к управлению организацией .....	36
3.4 Американская и японская модели менеджмента .....	37
<b>4 ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>39</b>
4.1 Понятие функций управления .....	39
4.2 Планирование и прогнозирование .....	40
4.3 Организация, координация, регулирование .....	44
4.4 Стимулирование и мотивация .....	47
4.5 Анализ, учет, контроль и контроллинг .....	49
<b>5 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>54</b>
5.1 Общие положения. Понятие организационной структуры управления .....	54
5.2 Факторы проектирования организаций .....	55
5.3 Элементы структуры организации .....	57
5.4 Координация элементов структуры .....	59
<b>6 ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ .....</b>	<b>62</b>
6.1 Классические типы организаций .....	62
6.2 Виды бюрократических структур управления .....	64
6.3 Виды органических структур управления .....	68
6.4 Новые типы организаций .....	69
<b>7 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ .....</b>	<b>72</b>
7.1 Информация и коммуникации в организации: понятие, виды, значение .....	72
7.2 Понятие управленческого решения. Виды и методы принятия управленческих решений .....	73
7.3 Лидерство и стиль руководства .....	76

<b>8 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b> .....	83
8.1 Персонал предприятия и его характеристика .....	83
8.2 Кадровая политика предприятия .....	84
8.3 Система управления персоналом .....	85
8.4 Организация найма и отбора персонала .....	88
8.5 Оценка работы персонала .....	90
8.6 Развитие персонала .....	94
<b>9 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ</b> .....	96
9.1 Природа и типы конфликтов .....	96
9.2 Причины и последствия конфликта .....	97
9.3 Управление конфликтной ситуацией .....	100
<b>10 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b> .....	102
10.1 Понятие, виды и функции рисков на предприятии .....	102
10.2 Общие подходы к управлению риском .....	104
10.3 Процесс управления рисками .....	105
<b>11 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА</b> .....	107
11.1 Сущность и основные понятия электронного бизнеса и электронной коммерции. Основные отличия электронной коммерции от традиционной .....	107
11.2 Факторы развития электронной коммерции. Преимущества и недостатки электронной коммерции .....	109
11.3 Структура электронного рынка. Интеграция информационных систем и бизнеса .....	111
<b>12 ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	115
12.1 Сущность и необходимость стратегического управления .....	115
12.2 Основные этапы формирования стратегии организации .....	117
12.3 Методы анализа в стратегическом управлении .....	118
12.4 Стратегии организации .....	120
<b>13 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b> .....	124
13.1 Базовые модели оценки эффективности управления организацией .....	124
13.2 Показатели финансово-экономической деятельности .....	125
13.3 Влияние экономической политики на оценки эффективности .....	126
13.4 Факторы успеха в менеджменте .....	127
<b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА</b> .....	130

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики в нашей стране вносятся существенные изменения в систему менеджмента на всех уровнях управления организациями, формируется более эффективная система экономических отношений, целью которой является решение социальных и экономических проблем общества. В связи с этим меняются требования к уровню и качеству знаний специалистов, которые должны обладать новым типом экономического мышления, знать методы, функции и принципы менеджмента, определять текущие и стратегические цели предприятия; принимать и обосновывать управленческие решения, обеспечивающие эффективную деятельность организации.

В Республике Беларусь менеджмент превратился в реальный фактор устойчивого развития предприятий в различных областях экономики. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса в стране, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и услуг убедительно свидетельствуют о том, что только эффективный менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организации.

Рыночная экономика предъявляет к квалификации специалистов-руководителей высокие требования. Знание ими проблем теории и практики менеджмента обязательно. Без этого невозможно эффективно работать в области управления производством, транспортом, торговлей и т. д. Поэтому в преподавании экономических дисциплин менеджмент все более выдвигается на первый план.

Представленное учебное пособие является курсом лекций по менеджменту для студентов экономических специальностей. Непосредственной сдаче экзамена или зачета по любой учебной дисциплине всегда предшествует достаточно краткий период, когда студент должен сосредоточиться, систематизировать свои знания. Выражаясь компьютерным языком, он должен "вывести информацию из долговременной памяти в оперативную", сделать ее готовой к немедленному и эффективному использованию. Специфика периода подготовки к экзамену или зачету заключается в том, что студент уже ничего не изучает (для этого просто нет времени): он лишь вспоминает и систематизирует изученное.

Предлагаемое пособие поможет студентам в решении именно этой задачи применительно к курсу "Менеджмент". Содержание и структура пособия соответствуют требованиям образовательных стандартов, действующим учебным планам, утвержденным Министерством образования Республики Беларусь.

Издание предназначено студентам высших учебных заведений.

## **ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ**

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

«Счастлив человек, который утром с удовольствием идет на работу, а вечером с удовольствием возвращается домой», - гласит психологическая формула счастья. Такое состояние относительно первой части формулы зависит от психологического климата на работе. А это зависит, прежде всего, от отношений с непосредственным руководителем.

«Хорошие управляющие не только делают деньги, но создают смысл существования людей», – указывают Т. Питерс и Р. Уолтермен в книге «В поисках эффективного управления».

Иными словами, современное понимание менеджмента заключается в искусстве управления людьми, а через них – управление различными процессами, системами, явлениями. Именно человек является центром, ядром любого социально-экономического процесса, управление которым составляет предмет менеджмента.

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

*Задачи изучения курса:*

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

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

Термин «менеджмент» может употребляться в различных значениях. Во-первых, он означает *определенный вид деятельности* по руководству людьми в различных организациях для достижения целей этих организаций. Во-вторых, под менеджментом понимается *область знаний*, помогающих осуществлять профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата конкретной деятельности. И, в-третьих, это понятие ассоциируется с *определенной категорией людей* (определенным соци-

альным слоем), которые осуществляют работу по управлению. В современных условиях эта деятельность превратилась в самостоятельную профессию, область знаний — в самостоятельную дисциплину, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу.

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

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.

Составляющие понятия «менеджмент»



К задачам, решаемым в менеджменте, относятся:



## 1.2 Менеджмент как наука и искусство управления

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

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



Основными задачами менеджмента как науки являются:

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

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

Принято говорить об искусстве управления, поскольку:

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

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

### 1.3 Развитие производительных сил и управления

Возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности обусловлена общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Рост масштабов производства

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

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

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

*На постиндустриальной стадии* (в ПРС с середины 1980 гг.) научно-техническая эволюция существенно изменила роль человека в процессе производства, и, прежде всего, характер его взаимодействия с техникой. Научно-технический прогресс развил технологию и машины до такой степени, что машины (автоматизированные линии и целые заводы) стали почти самостоятельно выпускать продукцию, а человек – формировать задания и осуществлять сложные операции по их созданию, наладке и обслуживанию. Это изменение позиции человека в процессе производства приводит к коренной перестройке управления, превращая его в управление, идущее от человека, а не от машины. На таких производствах преобладает интеллектуальный труд, и они опираются на высокую квалификацию и ответственность специалистов. В наше время такие отношения в производстве и соответствующие управленческие системы в ПРС преобладают.

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

## 1.4 Современный взгляд на роль менеджмента

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

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

*Во-первых, менеджмент представляет собой особый вид управленческой деятельности, присущий рыночной экономике.* При этом под менеджментом следует понимать профессиональное управление, существенными элементами которого, определяющими его особенности, являются всесторонний анализ и учет конкретных условий функционирования предприятия в процессе управления (принятия управленческих решений), разработка, реализация и управление нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития организации и т. д.

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

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

*В-четвертых, менеджмент — это система гибкого управления*, позволяющая организации своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальных факторов развития (страны, региона, отрасли и самой организации).

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

Сегодня в мире к профессии менеджера можно отнести около 15% работающих. Эти люди, как правило, сами являются хозяевами своей жизни. Кроме того, от них в огромной степени зависит благополучие их подчиненных.

*Задачи современного менеджера:*

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

Изложенные задачи предполагают, что *менеджер* – это человек, который внутренне (психологически) положительно настроен на свою работу, она приносит ему удовлетво-

рение. Работать менеджером «по принуждению» не только не следует, но и вредно: такой человек сам испытывает дискомфорт и создает психологическое напряжение для своих подчиненных.

В дальнейшем рейтинге задач менеджер должен на первое место ставить людей – своих подчиненных. Ведь от них, от их душевного состояния зависит, в конечном счете, профессиональный успех фирмы.

И, наконец, последняя задача. Современный менеджер обязан проявить свои управленческие, регулирующие-настраивающие качества и на сферу своих отношений в семье, и в кругу друзей. Сегодня около четверти менеджеров – женщины. Проблема пола в теории управления называется «гендерной». Длительное время считалось, что для руководителя важнейшими качествами являются логика, рассудительность, эмоциональное равновесие. А это, в свою очередь, типичные качества того склада ума и характера, который принято называть мужским. Однако 15-20% женщин вполне обладают перечисленными качествами. Значит, они могут быть успешными руководителями, «играя на поле мужчин». Именно такими были политические лидеры Маргарет Тетчер, Индира Ганди, Беназир Бхутто и многие другие. Но современная теория управления совсем не настраивает женщин-менеджеров «быть мужчинами». Даже наоборот, женщина-менеджер может успешно руководить, используя именно типично «женские» качества. Среди таких качеств – эмоциональное отношение к работе, жизненная практичность, самоотверженность в делах. Современная теория и практика управления обосновали под сказанное даже специальный управленческий стиль – интерактивный.

*Интерактивный стиль менеджмента* – это вовлечение руководителем подчиненных в эмоциональное единение на базе как заинтересованного отношения к работе, так и внепроизводственным делам друг друга. В этом случае начальник – это «друг-заговорщик».

Подводя итог сказанному, можно выделить шесть *слагаемых эффективного менеджмента*:

1. Постановка целей, отвечающих интересам фирмы, а не личности руководителя;
2. Создание эффективной рентабельности организации при ограниченных материальных, трудовых и финансовых ресурсах;
3. Формирование коллектива единомышленников;
4. Стремление к долгосрочной перспективе;
5. Формирование новых потребителей и создание новых рынков сбыта продукции;
6. Оперативное реагирование на социальные изменения на рынке и возникающие потребности.

## ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1 Основы организации.

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.

*Коллектив* – это сообщество людей, работающих в одной организации.

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.

Имеются различные обозначения для понятия «коллектив». В качестве аналогов используются следующие: персонал, сотрудники, работники.

В рамках предприятия выделяются внутренние корпоративные партнеры со своими целями и интересами. Организации, с которыми сотрудничает предприятие для достижения собственных целей, называются внешними партнерами по бизнесу. 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 регулируются 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.2.1)

**Таблица 2.1 – 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.2.2)

**Таблица 2.2 – 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 типологии 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, сельско-хозяйственные, 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. Не-

правительственные организации создаются по инициативе физических или юридических лиц для решения частных задач. Официальными правами они обычно не обладают.

Наиболее успешным научным аппаратом, описывающим построение и функционирование организации, является теория систем. Под *системой*, в широком смысле слова, понимается единство связанных друг с другом элементов, упорядоченных по определенному принципу. Обычно основой (принципом) упорядочения системы является цель ее функционирования. Любая *организация представляет собой сложную систему*. В нее входит масса элементов, самых различных по многим параметрам. Цель организации выступает основой упорядочения всех ее элементов.

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.

Одним из важнейших аспектов менеджмента являются способы управления организацией. Весь спектр современных способов можно разместить между двумя крайними по сущности позициями – реактивного либо целевого управления.

*Реактивное управление* является ответной реакцией менеджеров на текущие события и явления. Результат управленческих воздействий задается лишь качественно. Иными словами, подобное управление предполагает недопущение негативных последствий для фирмы

*Целевое управление* сеть активное влияние менеджеров на все элементы фирмы для успешной реализации ее цели.

По целям влияния различают следующие способы управления: организационно-стабилизирующего, организационно-технологического и организационно-распорядительного воздействия.

*Организационно-стабилизирующее воздействие* направлено на создание условий для совместной деятельности людей в фирме. Это распределение функций, полномочий, обязанностей, ответственности, установление порядка служебных отношений.

*Организационно-технологическое воздействие* применяют для установления рациональной технологии взаимодействия подразделений и служб.

Организационно-распорядительное воздействие используется для управления текущими процессами производства, снабжения, сбыта и др.

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

**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.

*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.



**Рисунок 2.1 – Определение миссии 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.

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

*Цель* – это продукты основной деятельности организации, а также получение прибыли; конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится 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) параметра 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. Формируются 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), на работу с предметами (рабочий), на работу с информацией/документами. Характерные черты задач – частота.

## 2.3 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.

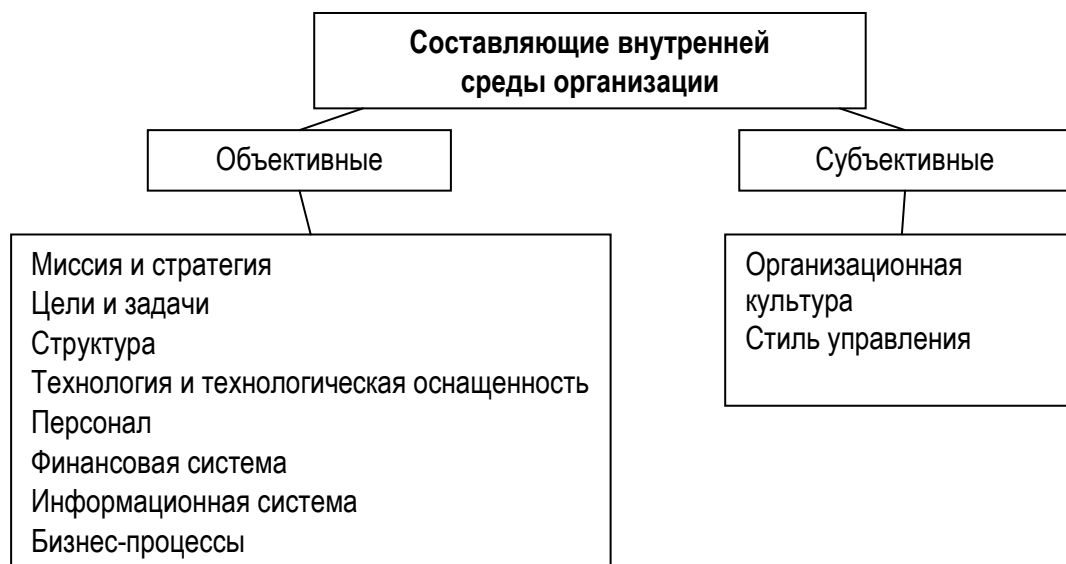
Состояние внутренней среды организации по отношению к внешней среде оценивается ее менеджментом по двум основным критериям:

· *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 (рис. 2.1)



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

В интересах выполнения миссии каждая организация разрабатывает стратегию. Под *стратегией* понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Это совокупность главных целей, организации и основных способов их достижения.

Стратегия планируется на длительный период и должна периодически пересматриваться и корректироваться с учетом изменения факторов внутренней и внешней среды.

2. *Цели и задачи.* Цель — это желаемый будущий результат какой-либо деятельности. Соответственно у коммерческих и некоммерческих организаций цели будут различаться. В общем виде цель указывает направление движения.

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

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

3. *Структура организации* — это ее внутреннее строение, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие. При этом в структуре организации существуют несколько уровней. На каждом уровне располагается определенное количество звеньев.

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 достигает собственные цели через своих сотрудников, поэтому персонал является основной составляющей организации.

Управление персоналом — очень сложная сфера, поскольку потребности и цели человека и организации различаются. Организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребностей человека шло через реализацию ее целей.

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, интернет-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.

Ключевым свойством бизнес-процесса является то, что это конечная и взаимосвязанная совокупность действий, определяемая отношениями, мотивами, ограничениями и ресурсами внутри конечного множества субъектов и объектов, объединение интересов с целью получения конкретного результата, отчуждаемого или потребляемого самой системой.

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.

*Общие характеристики внешней среды:*

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

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

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

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

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



### **Факторы внешней среды прямого воздействия**

Факторы среды	Показатели фактора микросреды
1. Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ интегральный показатель качества поступающего сырья и материалов</li> <li>✓ интегральный показатель качества комплектующих, запчастей</li> <li>✓ интегральный показатель качества информации, поступающей в организацию</li> <li>✓ интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на предприятие</li> <li>✓ прогноз изменения условий поставок</li> </ul>
2. Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товара</li> <li>✓ прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров</li> <li>✓ прогноз изменения доходов потребителей</li> </ul>
3. Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов</li> <li>✓ анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов</li> <li>✓ прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов</li> </ul>
4. Контактные аудитории	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ отношения к предприятию и её товару финансовых кругов региона, СМИ, государственных учреждений, общественных организаций и т.д.</li> </ul>
5. Маркетинговые посредники	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товара</li> <li>✓ анализ цен на услуги посреднических организаций</li> </ul>
6. Законодательные органы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и др. показателей на работу организации</li> <li>✓ прогнозирование изменений в налоговом законодательстве региона</li> <li>✓ формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности</li> </ul>

### **Факторы внешней среды косвенного воздействия**

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

Продолжение таблицы

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

## 2.4 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 зарплаты.

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

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

5. *Возрождение*. Главная цель – оживление по всем функциям. Руководство – коллективизм. Основная задача – омолаживание. Организация труда – научная, коллективный результат.

Характеристика этапов жизненного цикла организации в таблице 2.4

**Таблица 2.4 – Жизненный цикл организации**

Этап ЖЦО	Главная цель	Руководство	Прочие характеристики
1. Рождение	Выживание	Единоначалие	Выйти на рынок
2. Детство и юность	Прибыль и рост	Единоначалие	Закрепление и захват рынка, увеличение ЗП, предоставление льгот
3. Зрелость	Рост прибыли и формирование имиджа организации	Делегирование полномочий	Разделение и кооперирование труда, премирование
4. Старение организации	Сохранение достигнутых результатов	Координация действий	Свободный режим работы персонала, участие в прибылях
5. Возрождение либо исчезновение	Обеспечение оживления по всем функциям	Единоначалие	Внедрение инновационного подхода, омоложение персонала

## 2.5 Современный менеджер

**Менеджер** – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Термин «менеджер» в рыночной экономике широко распространен и употребляется применительно к руководителям предприятия, его структурных подразделений – управлений, отделов, отделений, производств, цехов, участков и т. п.

Менеджеры играют в организации ряд разнообразных **ролей**:

- роль по принятию решений (определение направления движения организации, распределение ресурсов, текущие корректировки и т.п.)
- информационная роль (сбор информации о внутренней и внешней среде, распространение информации)
- роль руководителя (формирование отношений внутри и вне организации, мотивирование персонала на достижение целей, координирование усилий).

Менеджер выступает в роли организатора, администратора, специалиста, дипломата, инноватора, предпринимателя и воспитателя. Действуя как организатор, менеджер обеспечивает взаимодействие сотрудников для достижения целей организации. Как администратор — применяет меры регламентируемого административного воздействия. Как специалист — ставит задачи, определяя, что и как надо делать для выполнения работы. Как дипломат — ведет переговоры, контактирует с субъектами внешней среды. Как инноватор он воплощает в жизнь достижения научно-технического и социального прогресса, инициирует инновационную деятельность сотрудников организации. Как предприниматель — работает в условиях неопределенности и риска, действует инициативно и ответственно с целью получения прибыли. Как воспитатель — морально мотивирует деятельность сотрудников, ориентируя их на творческий, инициативный, эффективный труд.

Основные **признаки менеджера**:

Менеджер — *наемный управляющий*.

Менеджер — *должностное лицо*.

Менеджер имеет *власть*.

Менеджер *управляет людьми*.

Управляя, менеджер *принимает и реализует управленческие решения*. *Принятие управленческих решений* — отличительный признак менеджера, выделивший управленческий труд из системы общественного труда.

Менеджер — *профессионально подготовленный управляющий*.

Современный менеджер принципиально отличается от хозяйственного руководителя (табл.2.5).

**Таблица 2.5 – Отличия: хозяйственный руководитель и современный менеджер**

<b>Хозяйственный руководитель</b>	<b>Современный менеджер</b>
Ждет решений «сверху», скован, безынициативен, боится риска, пытается все взять под контроль или запретить	Активен, самостоятелен, предоставляет подчиненным максимальную свободу действий, идет на оправданный риск
Выступает преимущественно в роли диспетчера, снабженца, инженера, ориентирован на «технические» аспекты работы, тактические решения и действия	Разрабатывает, прежде всего, стратегию решения экономических и правовых проблем, воспитывает подчиненных, разрешает конфликты, ведет переговоры
Иррационален, благоговеет перед авторитетами, верит в могущество высшего руководства	Рационален, критичен, надеется, в первую очередь, на собственные силы



## Продолжение таблицы 2.5

<b>Хозяйственный руководитель</b>	<b>Современный менеджер</b>
Исповедует двойной стандарт мышления и поведения, формально реализуя задания сверху, а фактически работая на себя и в лучшем случае на свой коллектив	Лишен раздвоенности в поступках, стремясь, в первую очередь, к достижению общих целей
Единолично принимает все решения, нетерпим к чужому мнению	Создает команду единомышленников, нацеленных на выработку коллективного решения в процессе диалога и дискуссий
Имеет ограниченный кругозор и эрудицию, слабо ориентируется в окружающей действительности, не стремится к новым знаниям	Динамичен, открыт для новых идей, знаний и информации, имеет широкий взгляд на жизнь
Не компетентен в вопросах управленческой психологии, человеческих отношений, не ориентирован на личность подчиненного	Умеет работать с людьми, признает их как личность, хороший педагог

### **Задачи** современного менеджера:

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

### **Особенности управленческого труда:**

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

К профессиональной компетенции менеджера предъявляют следующие требования:

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

## 2.6 Уровни управления и виды менеджмента

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

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

В мировой практике определены три основных уровня управления в организациях: низший, средний и высший (табл.2.6).

**Таблица 2.6 – Уровни управления**

Уровень Управления	Обязанности звена
<p><b>Низший уровень управления</b>                      К этому уровню относятся руководители низового звена или операционные руководители, отвечающие за непосредственное использование выделенных им ресурсов: сырья, оборудования, рабочей силы. Они контролируют выполнение производственных заданий, управляют бригадами, сменами, участками.                      К низшему уровню относятся 35—45 % управленческого персонала. Непосредственно им подчиняются рядовые работники и исполнители.</p>	<p>Распределяют задания, разрабатывают графики работы, организуют и координируют труд подчиненных.                      Обеспечивают условия выполнения производственных заданий подчиненным.                      Контролируют соблюдение сроков выполнения, рациональность выполнения, рациональность использования оборудования, материальных ресурсов, производственную дисциплину, технику безопасности.                      Премируют подчиненных, налагают на них дисциплинарные взыскания.                      Делают представления руководству подразделения и организации.</p>
<p><b>Средний уровень управления</b>                      Руководители среднего уровня управления координируют и контролируют работу младших менеджеров, являются связующим звеном между высшим и низшим уровнями управления. К этому уровню относятся 50—60 % общей численности управленческого персонала организации, а именно:                      – менеджеры, ответственные за производственный процесс в подразделениях, состоящих из нескольких первичных образований (начальники цехов, крупных отделов);                      – менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятием, его филиалов и отделений;                      – менеджеры, руководящие вспомогательным, обслуживающим производством, целевыми программами, проектами.</p>	<p>Определение заданий низовым руководителям.                      Проведение мероприятий по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдение производственной, трудовой, технологической дисциплины, санитарных норм.                      Решение кадровых вопросов (частично самостоятельно, частично – выходя с предложениями к руководству организации).                      Осуществление мотивирования.                      Контроль.</p>
<p><b>Высший уровень управления</b>                      Это высшее руководство организации: президент и вице-президенты (директор и его заместители).                      Высшие менеджеры отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для ее основных частей. Руководители заняты, в основном, разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формированием стратегических целей, адаптацией организации к переменам, управлением отношениями организации и внешней среды. К высшему звену относятся 3—7 % управленческого персонала.</p>	<p>Организация работы в рамках, определяемых законом, уставом, инструкциями и другими документами.                      Распоряжение имуществом и средствами без специальной доверенности.                      Заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках.                      Решение кадровых вопросов.                      Стимулирование подчиненных руководителей.</p>

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

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

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

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

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

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

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

*Оперативный* менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации. Сравнение оперативного и стратегического менеджмента представлено в таблице 2.7.

**Таблица 2.7 – Сравнение оперативного и стратегического менеджмента**

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

## 2.7 Принципы менеджмента

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных принципов. Принципы – правила, нормы, предписания к действию.

Рыночная концепция менеджмента потребовала пересмотра принципов менеджмента. Были сформулированы новые принципы, относящиеся к неформальной модели менеджмента:

- лояльность к работающим;
- ответственность – обязательное условие успешного менеджмента;
- атмосфера в фирме, способствующая раскрытию способностей сотрудников;
- своевременная реакция на изменения окружающей среды;
- установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность собственным трудом;
- коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и по вертикали;
- непосредственное участие менеджеров в деятельности групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- честность и доверие к людям;
- умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается в своей работе;
- этика бизнеса – золотое правило менеджмента;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал.

Общие принципы представлены в таблице .1

**Таблица – Принципы управления**

Группа принципов	Перечень принципов
1 группа: как надо руководить (работать)	1. Экономичность. 2. Действенность. 3. Инновации. 4. Единоначалие и коллегиальность. 5. Мотивация. 6. Лидерство. 7. Научность. 8. Ответственность. 9. Правильный подбор и расстановка кадров. 10. Ориентация на потребителя. 11. Предпринимательство. 12. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации. 13. Коллегиальность принятия решений. 14. Сочетание прав, обязанностей, ответственности.
2 группа: как не надо руководить (работать)	1. Бюрократизм. 2. Волокита. 3. Безынициативность. 4. Несамостоятельность суждения. 5. Отрыв слова от дела. И др.

## 2.8 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.

Методы занимают особое место в управлении, так как на их базе происходит взаимное обогащение теории и практики управления. Действительно, отвечая на вопрос, как выполнить ту или иную управленческую работу, методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на целеполагание и реализацию целей. Одновременно с этим использование системы методов при изучении новых проблем управления позволяет увеличивать знание об управлении и о закономерностях, протекающих в нем процессов и явлений, способствуя развитию теории управления.

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 сопровождается определенной системой контроля за исполнением 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.

Налогообложение может быть как обычным, так и льготным. Последнее заключается в уменьшенной ставке налогов на конкретное предприятие на определенный срок. Государство может и полностью освободить предприятие от налога. Регулируемая ставка налога используется государством для стимулирования либо снижения активности предприятия. Часто временное льготное налогообложение используется по отношению к вновь созданным предприятиям. Это дает возможность им развиваться — «встать на ноги». Прием временного освобождения от налогов весьма эффективен для привлечения в страну, регион или отрасль негосударственных инвестиций, в том числе зарубежных. Такой прием может существенно улучшить инвестиционную привлекательность (инвестиционный климат) страны, отрасли или региона.

Финансирование со стороны государства как инструмент управления может быть реализовано в двух формах. Первая — это прямые *государственные* (в т.ч. безвозмездные) субсидии предприятию. Вторая — это льготные (по заниженной ставке) банковские кредиты предприятию. Обычно в роли таких кредиторов выступают государственные банки. Но ими могут стать и банки коммерческие под воздействием государства.

Государственный заказ как инструмент управления заключается в следующем. Государство заказывает предприятию продукцию в определенном объеме и ассортименте. Таким образом, вопросы маркетинга и сбыта решаются автоматически. Государство может позволить себе принять высокий уровень цен, произвести предварительную оплату. Как правило, государственный заказ весьма выгоден для предприятия. Фактически, это форма государственной поддержки последнего.

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».

Модель хозрасчета устанавливала границы компетенции в распределении материальных ресурсов между подразделениями и дирекцией предприятия в целом. Цех из полученных им доходов и прибыли имел право заранее установленный процент оставить в своем распоряжении. Модель хозрасчета включала и другие элементы. Основные из них следующие:

- а) закрепление ресурсов за подразделениями;
- б) оперативно-хозяйственная самостоятельность подразделений;
- в) оставление в распоряжении подразделений части полученной прибыли;
- г) экономические санкции за ненадлежащее выполнение общезаводских обязательств и заданий.

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 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.

*При выборе метода менеджмента необходимо учитывать:*

- скорость достижения цели;
- вероятность достижения цели;
- отношения подчинения;
- личность управляемого;
- личность управляющего;
- экономическую самостоятельность;
- климат в коллективе.



## ТЕМА 3. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### 3.1 Периодизация развития менеджмента

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

*Первый период — древний период.* Это наиболее длительный период развития управления, начиная с IX-VII тысячелетия до нашей эры, примерно, до XVIII века. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячами по крупицам накапливало опыт управления.

На стадии первобытнообщинного строя управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода. В древних цивилизациях Египта, Вавилона, Греции, Рима правили не только фараоны, императоры, цари, но и существовала сложная бюрократическая государственная структура. Было хорошо отлажено управление рабами (это тогда был сформулирован метод «кнута и пряника»), управление войсками (А. Македонский первый создал штаб в 1225г. н. э.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж 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 XX века были сформированы такие концепции, как концепция "научного управления" Ф.Тейлора, концепция "идеальной бюрократии" М. Вебера, "наука администрирования" А. Файоля, которые заложили основу этой области знаний. Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний в 30-е годы стало так называемое поведенческое направление, в основе которого лежат достижения психологии, социологии, культурологии, направление которое дало возможность углубленного понимания сути управления в организациях.

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

*Четвертый период — информационный (1960 – по настоящее время).*

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

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

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

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

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

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

Увеличение темпа общественного развития в XXI в. внесло существенные коррективы в систему управленческих ценностей и инструментов. На первое место выдвигаются знания, информация и время. Наряду с человеческим фактором это важнейшие сегодня управленческие ресурсы, что позволяет сформулировать управленческую парадигму XXI в. как «управление на знаниях».

### 3.2 Характеристика научных школ

В первой половине XX века получили развитие **четыре различные школы** управленческой мысли. **Хронологически** они могут быть перечислены в **следующем порядке**: школа научного управления, классическая (административная) школа в управлении, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук, школа науки управления (или количественный подход). Характеристика различных научных школ представлены в таблице 3.1

**Таблица 3.1 – Характеристика различных научных школ**

Название	Характеристика достижений
1. Школа научного управления (1885–1920)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.</li> <li>• Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения.</li> <li>• Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.</li> <li>• Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.</li> <li>• Отделение планирования и обдумывания от самой работы.</li> </ul> <p>Представители: Ф.У. Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет, Генри Гантт. Г. Эмерсон</p>
2. Классическая или административная школа в управлении (1920–1950)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие принципов управления.</li> <li>• Описание функций управления.</li> <li>• Систематизированный подход к управлению всей организации.</li> </ul> <p>Представители: Анри, Файоль, Линдалл Урвик, Джебеймс Д. Муни, А. К. Рейли</p>
3. Школа человеческих отношений (1930 – 1950) и школа поведенческих наук (бихевиористский подход) (1950–по настоящее время)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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).</li> <li>• 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).</li> </ul> <p>Представители: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг.</p>
4. Школа науки управления или количественный подход (1950–по настоящее время)	<p>Применение экономико-математических 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.</p> <p>Представители: Питер Друкер, В. Леонтьев, У. Беннис, Л.В. Канторович, Слоун А.М., Форрестер Джей Райг, Чендлер А., Эппли Л.А.</p>

### 3.3 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 распоряительство, 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 самодеятельности, 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.

Преыдущие 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.

#### **«Теория 7-S»**

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

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «S», эта концепция получила название «7-S».

Ключевыми составляющими являются:

*Структура* — внутреннее состояние организации, состав подразделений, система их подчиненности и взаимодействия, распределение работ, власти и ответственности между ними;

*Система* — процедуры и технологии выполнения отдельных работ.

*Штат* — штатное расписание и структура персонала, основные профессиональные и деловые требования, предъявляемые к ключевым должностям аппарата управления.

*Стиль* — стиль управленческой деятельности, тип организационной культуры.

*Квалификация* — характеристика ключевого персонала в организации по уровню квалификации и потенциальным способностям и возможностям профессионального роста.

*Система ценностей* — смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих сотрудников.

### **Ситуационный подход**

Предшествующие подходы основное внимание уделяют анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Практическое применение этих принципов для решения задач в конкретной ситуации относили исключительно к искусству управления.

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.

## **3.4 Американская и японская модели менеджмента**

Эволюция теории и практики менеджмента проявилась в многообразных направлениях. Начало «тихой управленческой революции» совпало с вступлением общества в информационную стадию. На смену старому, традиционному направлению в менедж-

менте, нашедшему свое отражение в так называемой американской модели, и относительно новому, поведенческому, нашедшему отражение в японской модели менеджмента, приходит неформальное направление, которое принято характеризовать как обновленческое, эмпирическое или маркетинговое, индивидуалистическое, «информационное».

Многое из опыта в области менеджмента других стран могло бы быть полезным и в отечественной практике. Сравним две, наиболее признанные, модели менеджмента (табл. 3.2).

**Таблица 3.2 – Японская и американская модели менеджмента**

<b>Японская модель менеджмента</b>	<b>Американская модель менеджмента</b>
1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
2. Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3. Нестандартная, гибкая структура	Строго формализованная структура управления
4. Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
5. Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7. Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроля	Главное качество руководителя — профессионализм и инициатива
8. Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка по индивидуальному результату
10. Личные неформальные отношения с подчиненными	Неформальные отношения с подчиненными
11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
12. Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных специалистов
13. Оплата труда по показателям работы, служебному стажу и т.п.	Оплата труда по индивидуальным результатам
14. Долгосрочная занятость руководителя в группе	Найм на работу на короткий период

## ТЕМА 4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### 4.1 Понятие функций управления

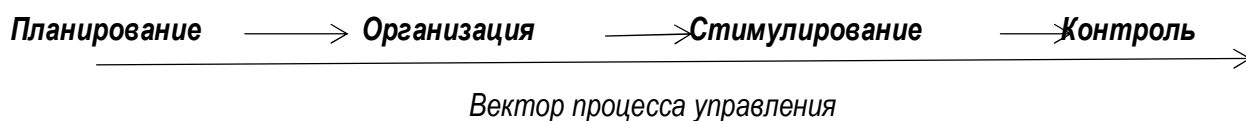
*Функция управления* — это структурно обособленная, объективно необходимая управленческая деятельность, которая представлена как самостоятельный, особый ее вид.

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

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

Функция как понятие возникает при процессном подходе к менеджменту. В этой концепции управление рассматривается в качестве процесса, состоящего из последовательных взаимосвязанных частей — функций.

*Функция менеджмента* — это составная часть управленческого труда. В развитии теории научного менеджмента, управленческий труд был разбит на четыре функции: планирование, организацию, стимулирование и контроль. Их стали называть классическими функциями (рис.4.1)

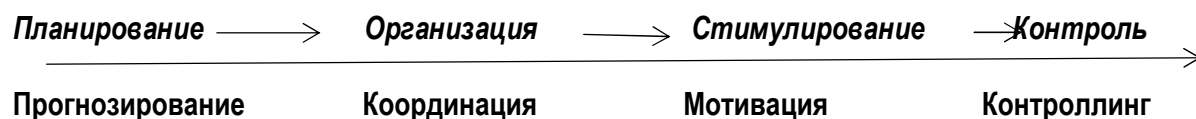


**Рисунок 4.1 – Классические функции менеджмента**

Сегодняшняя классификация функций менеджмента: классические, современные (основные), связующие, специальные, вспомогательные.

*Классические функции менеджмента* — планирование, организация, стимулирование и контроль.

Развитие привело к образованию *современных функций менеджмента*. Ими стали: прогнозирование, координация, мотивация и контроллинг. Фактически каждая из классических функций обогатилась своей парой. Сложившиеся четыре пары функций (классические плюс современные) можно назвать *основными* функциями менеджмента. Представим теперь последние на векторе процесса управления (рис.4.2)



**Рисунок 4.2 – Основные функции менеджмента**

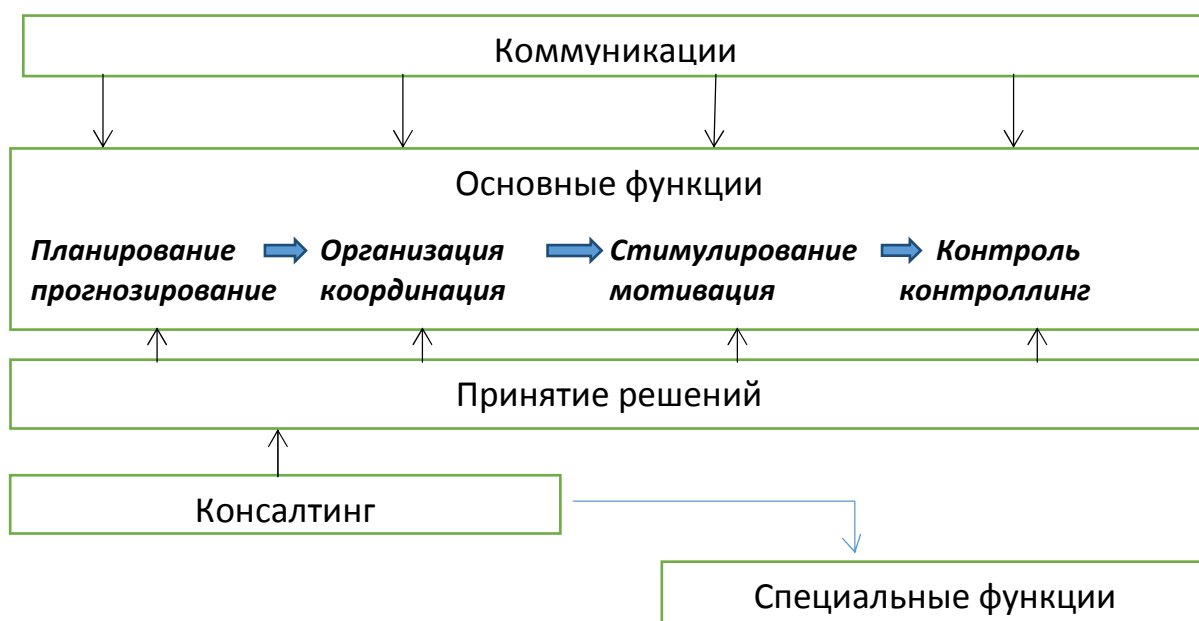
*Связующих функций менеджмента* две: коммуникации и принятие управленческих решений. Они получили свое название потому, что как бы связывают между собой все основные функции.

*Специальных функций* менеджмента может быть много. Назовем наиболее распространенные из них. Это управление основным или вспомогательным производством,

материально-техническим снабжением, маркетингом, сбытом, инновационными или инвестиционными проектами, финансами, недвижимостью, ресурсами и т.д. Список специальных функций можно значительно продолжить.

В отличие от предыдущей группы, *вспомогательная функция* менеджмента пока одна. Это консалтинг (консультирование). Консалтинг может быть определен как процесс консультирования руководителя специалистами в ходе выработки управленческих решений и разработки сложных проектов. В ходе управления руководитель постоянно сталкивается с проблемами, по которым у него недостаточно информации и компетенции. Вот здесь и необходимы консультанты, хотя последнее слово все равно остается за руководителем.

Взаимосвязь всех функций менеджмента представлена нами на схеме (рис.4.3)



**Рисунок 4.3 – Взаимосвязь функций менеджмента**

Любое предприятие рассматривается как сложная система, для которой необходимо определить состав функций управления и учесть следующие факторы:

- ресурсы: материальные, трудовые, финансовые, оборудование, здания, сооружения, информация, производственная технология, продукт;
- содержание процесса управления: планирование, организация, регулирование, контроль, учет;
- цикл принятия управленческого решения: подготовка, утверждение, внедрение, оценка;
- стадии жизненного цикла продукта.

## 4.2 Планирование и прогнозирование как функция менеджмента

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.

Например, компания «Microsoft» Б. Гейтса сегодня прочно занимает позиции мирового лидера программного компьютерного обеспечения. Но руководство компании не только активно внедряет свои разработки в каждый уголок глобальной компьютерной сети Интернет, оно внимательно следит за тем, чтобы не пропустить очередной технологический виток. Иначе очень быстро можно оказаться аутсайдером.

*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 (приведены в таблице 4.2)

**Таблица 4.2 – Принципы планирования**

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

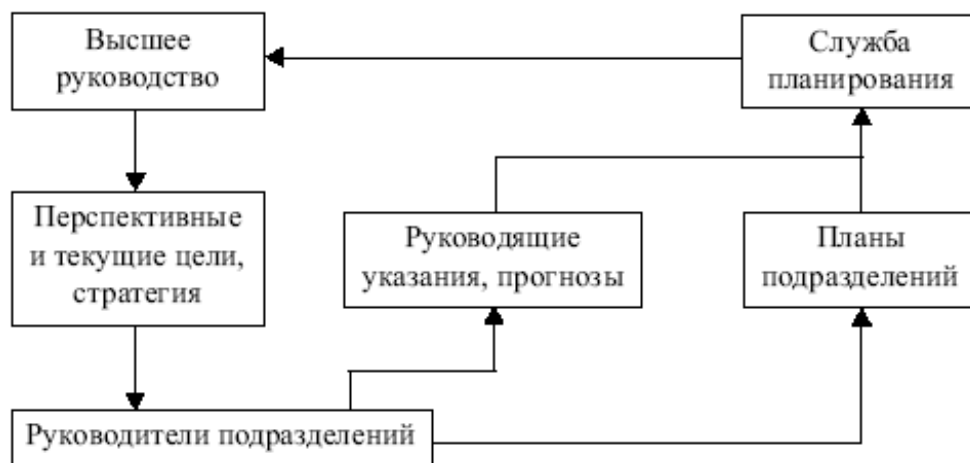
План — основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

*Планы различаются по:*

1. Предмету (НИОКР, производство, сбыт, снабжение, персонал, финансы и т. д.).
2. Уровню (организация, подразделение, исполнитель).
3. Содержанию (продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное).
4. Периоду планирования:
  - долгосрочное (более 5 лет) — стратегическое;
  - среднесрочное (1-3 года) — тактическое;
  - краткосрочное (до 1 года) — оперативное.

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

Принцип планирования в современном менеджменте: *от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему (рис. 4.2).*



**Рисунок 4.2 – Общая схема планирования**

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 4.3)

**Таблица 4.3 – 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. Рассмотрим их.

*Управление по целям (УПЦ)* — это метод планирования, который содержит определение целей для каждого отдела и работника, а также наблюдение и контроль за их реализацией.

Эффективный процесс УПЦ состоит из следующего алгоритма действий: 1) постановка целей; 2) разработка планов действий; 3) контроль над движением к цели; 4) оценка результатов деятельности; 5) корректировка целей.

*Специальная группа планирования* — это несколько линейных менеджеров, объединенных для разработки стратегических планов. Они несут полную ответственность за процесс планирования в компании. Западные исследования показывают, что такие группы создаются в каждой третьей фирме.

*Децентрализация планирования* — это распределение специалистов-плановиков по подразделениям с целью оказания им помощи в составлении собственных планов. Данная практика позволяет сглаживать возможные противоречия между плановиками и остальными работниками. Ведь в этом случае планы разрабатываются теми, кто «обременен» их выполнять, а не «верхами». Например, исполнительный директор международной компании «Джонсон и Джонсон» Р. Ларсен говорит: «Самый простой способ испортить настроение работникам — это спустить из центрального офиса какой-либо хитроумный план».

*Новая парадигма планирования* включает четыре составляющих: 1) принятие каждым работником миссии организации; 2) дерзость (амбициозность) в постановке целей; 3) создание среды, поощряющей сотрудников на эксперименты и обучение; 4) превращение принципа постоянных усовершенствований в смысле жизни.

### **4.3 Организация, координация, регулирование как функция менеджмента**

*Необходимость организационной деятельности* обусловлена следующими причинами:

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

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

Выделяют *три направления организационной деятельности*:

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

*Процесс организационной деятельности* включает:

- установление целей предприятия;
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей;

- формирование структурных подразделений, определение их целей, закрепление за ними групп видов деятельности;
- распределение полномочий;
- вертикальная и горизонтальная взаимосвязь подразделений (должностные связи и информационные потоки).

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

Организация как функция менеджмента реализуется через:

- *административно-оперативное управление*:

– определение структуры предприятия;

– распределение функций между подразделениями;

– установление ответственности (предоставление прав) между работниками аппарата управления;

- *оперативное управление*:

– периодическое или непрерывное сравнение фактических результатов с плановыми;

– корректировка результатов.

*Формы организации производственных процессов* — это концентрация, специализация, комбинирование, кооперирование:

*концентрация* — процесс сосредоточения производства на более крупных предприятиях, производствах, в регионах;

*специализация* — выделение особого (специализированного) вида производства и создание нового производственного процесса, подразделения;

*комбинирование* — производство продукта ведется из готовой продукции предыдущего передела или отходов производства других переделов;

*кооперирование* — установление производственных связей между производителями на основе их специализации.

Организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов.

Особое значение функция организации приобретает в случаях, когда при выполнении принятых решений действия отдельных исполнителей выходят за рамки нормативных актов, утвержденных инструкций, методик и требуют оперативной организации работы.

Какой бы квалифицированной или была организационная деятельность, предусмотреть все на много шагов вперед невозможно. Поэтому по ходу действия постоянно возникает необходимость поправить, уточнить что-либо. И тогда организация (как функция) дополняется координацией.

*Координация* — это регулирование взаимодействия ресурсов в процессе достижения цели. В деятельность по регулированию могут включаться следующие ресурсы: людские, материальные, финансовые, временные и т.д. Менеджер определяет «узкие» места и «усиливает» их кадрами, оборудованием, деньгами и др. Это может быть и просто предоставление дополнительного времени для решения поставленных задач, то есть координация временного ресурса.

*Координация* обеспечивает упорядоченное создание иерархической структуры, необходимой при распределении задач, урегулировании полномочий руководства и ответственности, и четком структурировании всех процессов производства. Координация как

функция управления незаменима для структур, которые занимаются повторяющимися задачами и процессами. Именно в данном случае и появляется свод общих правил, которые предписывают порядок выполнения таких повторяющихся операций и работ. Координация как функция управления — вид деятельности менеджера по согласованию и упорядочению усилий людей в совместной деятельности.

Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных коммуникаций между ними. Характер коммуникаций может быть различным, так как зависит от того, какие элементы процесса управления требуют координации.

Формы и средства координации различны, наиболее часто координирование выполняется на основе предоставленных отчетов и различных документов, с использованием радио и телевидения, компьютерной связи, непосредственного приглашения людей на собрания, совещания. Координирование — это установление взаимодействия между различными подсистемами, для чего осуществляется маневрирование ресурсами, согласование всех возникающих рассогласований.

Координация как центральная функция управления направлена также на поддержание определенного положения, статуса организации в окружающей внешней среде, для чего используются специальные экономические и политические рычаги и средства.

*Регулирование* как функция управления — вид деятельности менеджера по устранению выявленных отклонений от нормального режима работы организации.

Регулирование как функция управления тесно взаимодействует с реализацией функции координации, поэтому также является центральной функцией управления.

Регулировать — это согласовывать по нормативам соответствия, что предупреждает выход из нормального режима работы в состояние разрушения, кризиса. Отрегулировать — значит добиться необходимого соответствия и согласованности характеристик. В практике управления эти две функции реализуются в совокупности и взаимодействии. Когда в процессе координации обеспечивается устойчивое положение организации в социально-экономической среде, возрастают и возможности внутренней гармонии характеристик ее функционирования.

Содержание регулирования как функции менеджмента состоит в перераспределении материально-технических и финансовых ресурсов, оперативном управлении ходом производственного процесса.

Функция регулирования действует на *принципах*: рациональности, достоверности, четкости, оперативности.

Функция регулирования в процессе управления производством выполняет роль гибкого инструмента, с помощью которого ход производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусмотренные планом.

*Результат регулирования:*

— воздействие на коллектив людей посредством принятия оперативных мер по предотвращению или по устранению отклонений;

— координация текущей работы взаимосвязанных звеньев производства в целях обеспечения ритмичности его выполнения.

В процессе реализации данных функций руководителями высших уровней осуществляется в основном лишь координация внешних связей в рамках управления.

Организационно данные функции могут осуществляться путем назначения должности координатора, созданием рабочих групп, использованием компьютерных сетей и других средств связи.

Таким образом, координация и регулирование как функции управления существенно дополняют функцию организации, обеспечивая взаимодействие отдельных частей системы управления, организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

#### 4.4 Стимулирование и мотивация

*Stimul* — (греч.) палка с острым наконечником для понукания животных.

*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. Их взаимосвязи показаны на рисунке 4.5

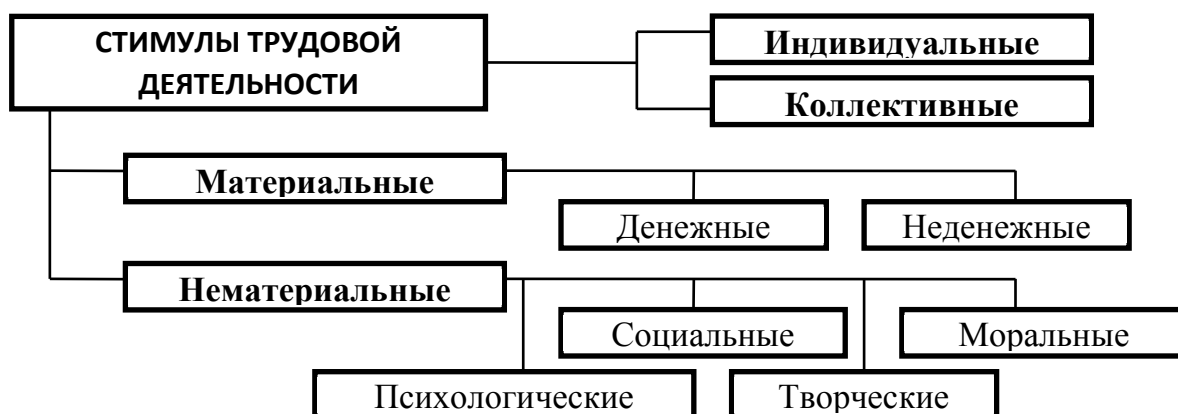


Рисунок 4.5 – Виды стимулирования

*Денежное стимулирование* — это зарплата, надбавки, премии, выплаты. *Неденежное 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 побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

*Категории общей теории мотивации:*

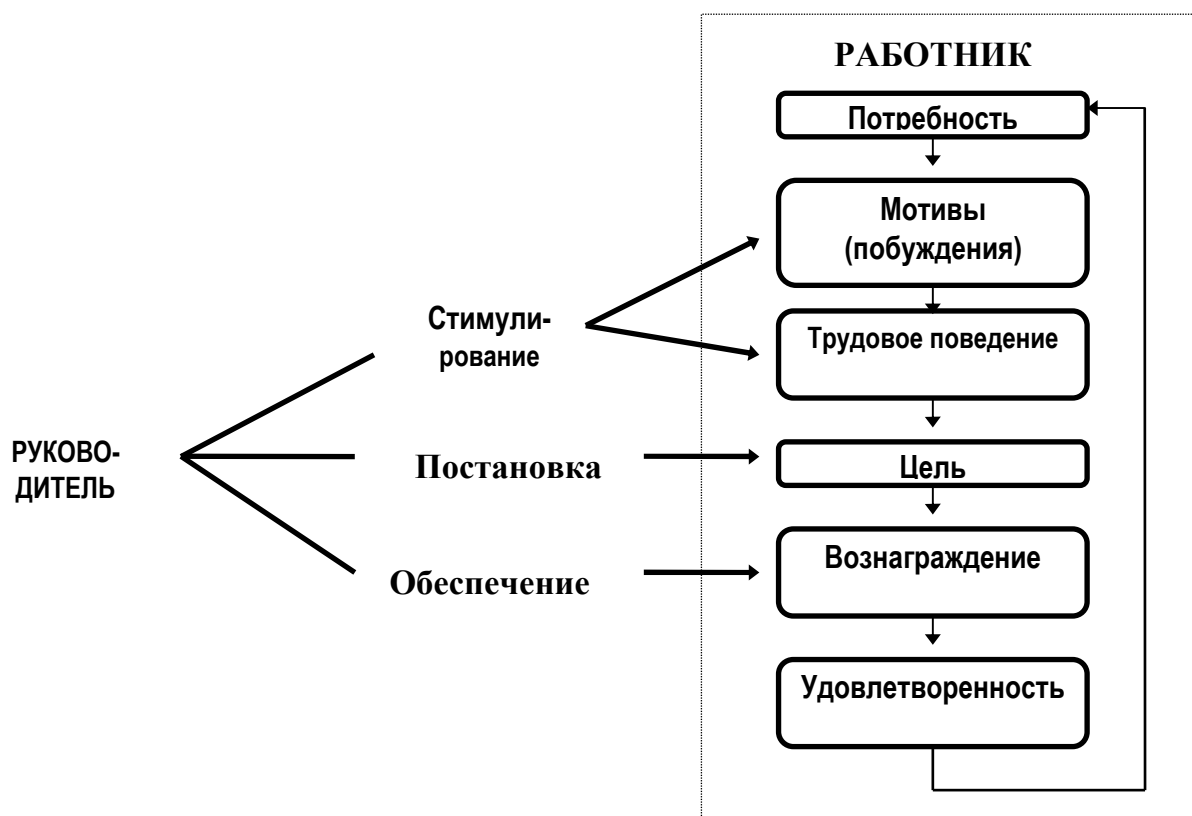
*Потребность* — это физиологический и психологический недостаток человека в чем-либо. Ее невозможно наблюдать. Она мотив к действию и формирует устремленность.

*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. Процесс «стимулирование – мотивация» как взаимодействие менеджера и работника можно представить в виде схемы (рис.4.6)



**Рисунок 4.6 – Процесс «Стимулирование-мотивация»**

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. Основоположителем содержательных теорий 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.

#### **4.5 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, по-просту 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 поставяет 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.

Анализ функций управления обычно осуществляется для оценки:

– необходимости и достаточности реализуемых функций управления;

– исключения дублирования и параллелизма функций, совершенствования распределения управленческого труда;

– определения затрат на выполнение конкретных функций; анализа функций с точки зрения трудоемкости, сложности, эффективности.

*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 4.5

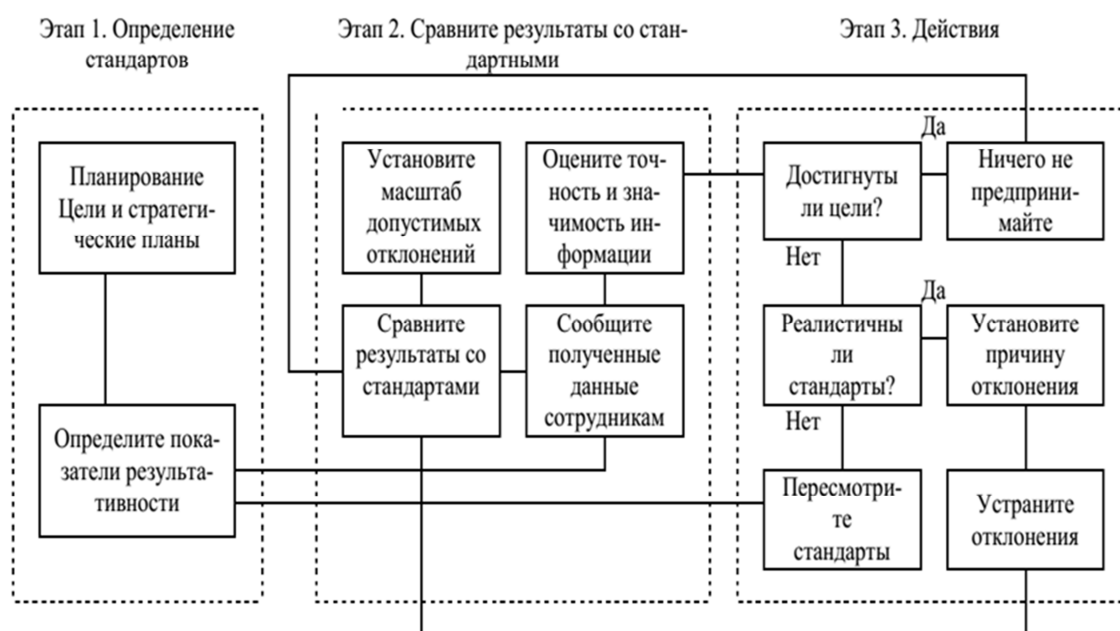


Рисунок 4.5 – Этапы контроля

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 4.3

**Таблица 4.3 – Характеристика основных разновидностей контрольной деятельности**

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

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.4.4)

**Таблица 4.4 – Виды и способы контроля**

<b>Виды контроля</b>	<b>Способы контроля</b>
<b>Бюрократический контроль</b>	
<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 входят исключительно контроль, то есть недопущение выпуска бракованной продукции. В составе ОТК работают соответствующие специалисты. Они снабжены необходимыми контрольными приборами и оборудованием.
<b>Децентрализованный контроль</b>	
<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.
<b>Тотальное управление качеством</b>	
<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 обозначает 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.

*Контроллинг* — 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.

Контроллинг 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, контроллинг 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.

## ТЕМА 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1 Общие положения. Понятие организационной структуры 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 управленческие подразделения (органы и звенья управления), отдельные управленческие работники, уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные.

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

*Принципы проектирования организационных структур управления (ОСУ):*

– соответствие целям и задачам организации, подчиненной производству и его потребностям;

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

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

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

– принцип гибкости (адаптивности), структура должна иметь способность своевременно реагировать на изменение внутренней и внешней среды;

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

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

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

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 в обмене информации, и в координации деятельности различных его подразделений.

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

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

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

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. подготовку правил выполнения работ.

## 5.2 Факторы проектирования организаций

Будем рассматривать проектирование одной из составляющих организации — структуры как способа организации этой системы. В новых условиях в проектировании организационных структур необходимо широко использовать системный подход. Он предпо-

лагает учет внешних и внутренних факторов окружения организации. Как показывают исследования, эти факторы носят ситуационный характер и делятся на пять групп (рис. 4.6):

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



**Рисунок 4.6 – Ситуационные факторы проектирования организаций**

### Внешняя среда

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

*Сложность* — количество и схожесть составляющих внешней среды, воздействующих на организацию. *Изменчивость* — частота изменения факторов внешней среды, воздействующих на организацию.

Сочетания этих параметров определяют структуру организации.

*В ситуации низкой неопределенности:*

Для построения организаций, функционирующих в такой среде, целесообразно использовать централизованную механистическую структуру с малым количеством подразделений и отсутствием интеграции между ними. Эта ситуация позволяет длительно сохранять стабильную структуру организации и применяемые ней процедуры выполнения работ

*В ситуации умеренной неопределенности:*

Структура организации, работающей в такой среде, должна быть механистической с большим количеством подразделений, в ней следует создавать подразделения для взаимодействия с внешней средой и предусматривать незначительную интеграцию.



*В ситуации умеренно высокой неопределенности:*

Для построения организации следует использовать органическую или децентрализованную структуру с небольшим количеством подразделений, целесообразно создавать подразделения для взаимодействия с внешней средой и обеспечивать значительную интеграцию.

*В ситуации высокой неопределенности:*

Структура такой организации должна быть органической, существенно децентрализованной, достаточно сложной, с большим количеством подразделений, деятельность которых дифференцирована для взаимодействия с внешней средой, требуется работа в группах, значительная интеграция.

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

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

*Технологические процессы в организации* в основном определяются следующими типами связей работ:

- складывающаяся связь (центры обслуживания, компьютерные фирмы);
- последовательная связь (конвейер);
- взаимосвязанная связь (НИОКР);
- групповая связь (комплексные бригады).

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

Взаимосвязь между стратегией и организационным дизайном представлена на рисунке 4.7



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

### 5.3 Элементы структуры организации

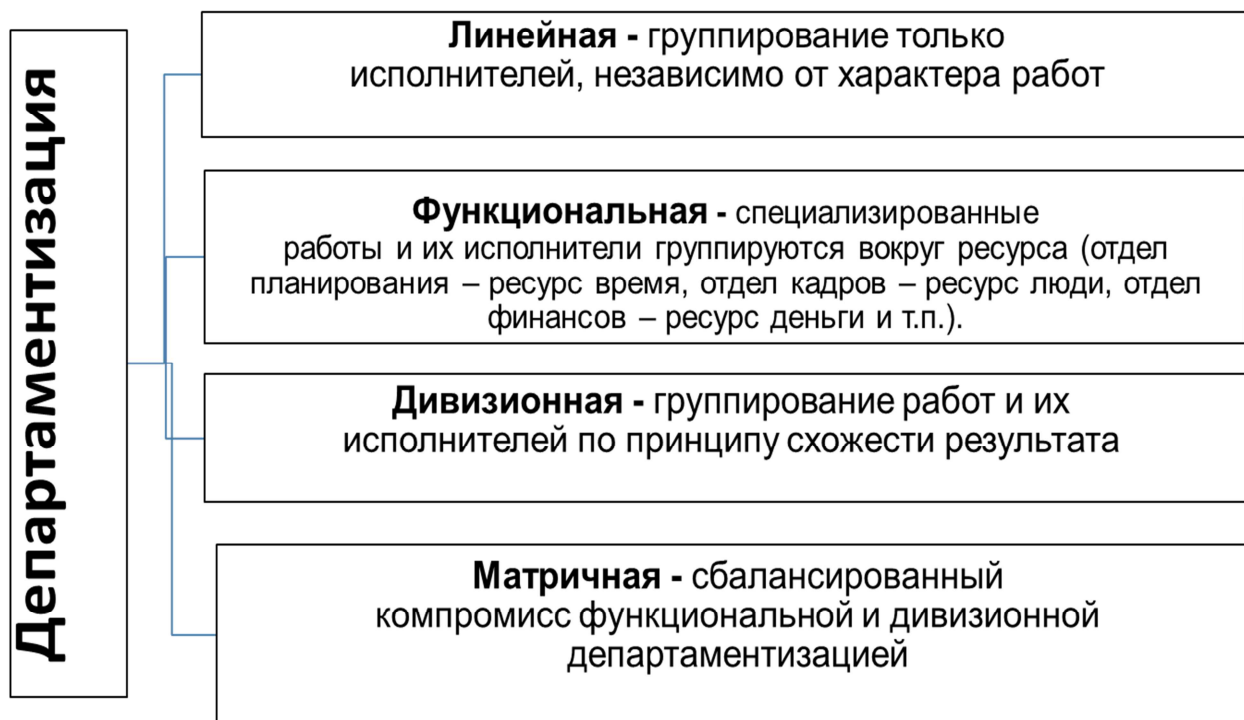
Структура организации определяется следующими элементами:

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

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

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

*Департаментизация* — группирование схожих работ и их исполнителей.



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

Такой подход обычно применяется, когда выполняемые работы однотипны.

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

Преимущества:

- эффективная работа функциональных отделов;
- упрощается подготовка кадров.

Недостатки:

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

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

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

Преимущества дивизионной департаментизации:

- руководство освобождается от текучки и появляется время для решения стратегических задач;

- заинтересованность исполнителей в конечном результате;
- сплоченность исполнителей для достижения результата.

Недостатки:

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

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

*Преимущества матричной департаментизации:*

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

*Недостатки:*

- нарушен принцип единоначалия (напряжение, неопределенность, стресс);
- трудна во внедрении.

Иерархия означает расположение уровней управления в порядке подчиненности.

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

## 5.4 Координация элементов структуры

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

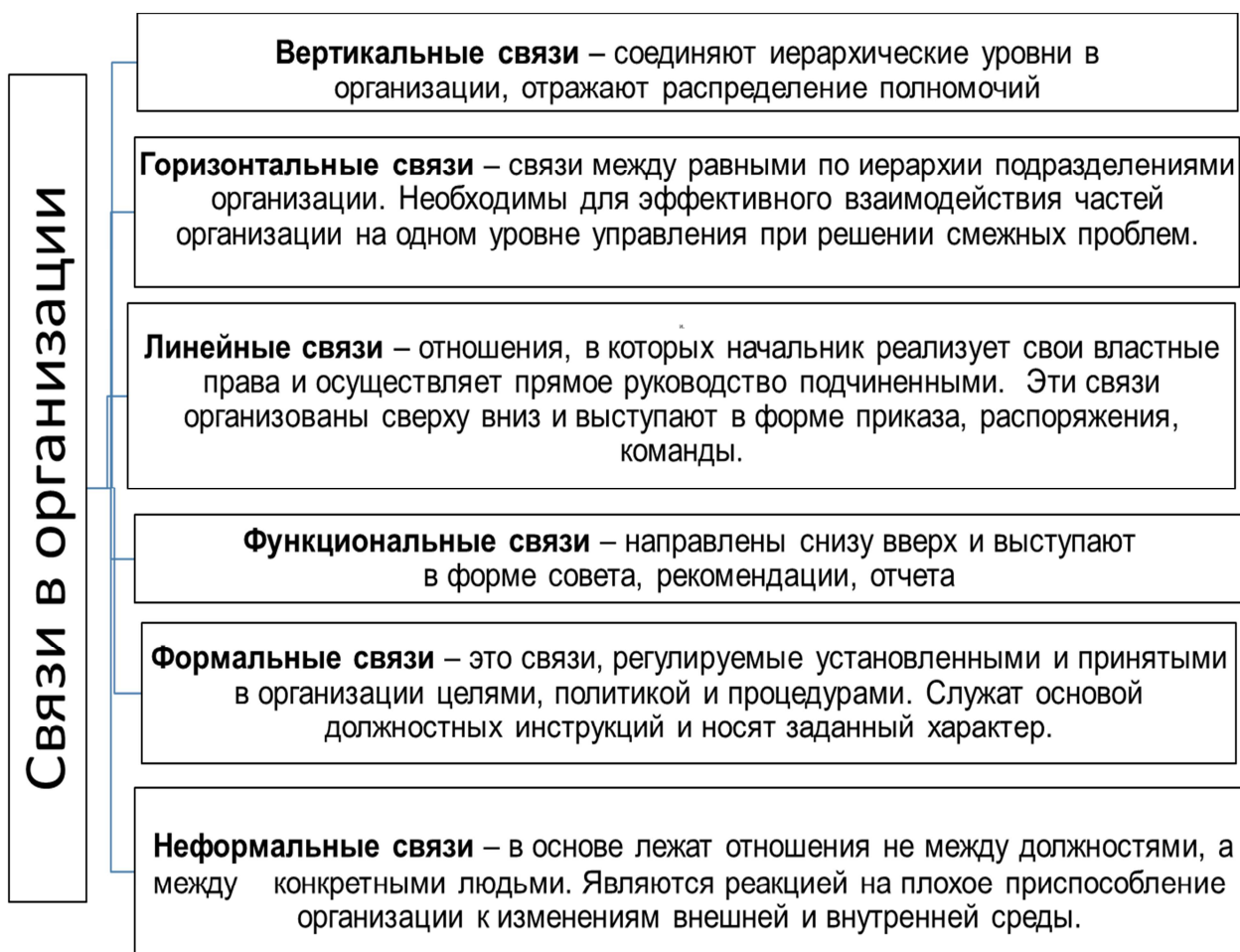
*Составляющие координации:*

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

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

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

*Связи в организации:*



**Рисунок 4.9 – Связи в организации**

Выделяются два типа масштаба управляемости:

- узкий;
- широкий.

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

Преимущества:

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

Недостатки:

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

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

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

*Принципы распределения прав и ответственности:*

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

*Принцип единства подчинения* заключается в том, что работник получает распоряжения, относящиеся к выполняемой работе, только от одного начальника. Согласно

этому принципу права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

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

Недостатки:

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

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

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

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

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

1. Капиталоемкость принимаемых решений — в регулирующих документах организации указывается конкретная сумма, в пределах которой руководитель уровня может принимать самостоятельные решения.

2. Размеры предприятия.

3. Философия управления руководящего состава.

4. Стремление частей организации к самостоятельности.

5. Наличие соответствующих кадров.

6. Развитие техники контроля.

7. Степень разделения труда в организации.

8. Тип предпринимательства.

9. Изменения внешней среды.

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

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

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

## ТЕМА 6. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 6.1 Классические типы организаций

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

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

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

Пример: военизированные организации, крупное производство.

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

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

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

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

Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур по наиболее значимым критериям в таблице 6.1

**Таблица 6.1 – Сравнение механистических и органических структур**

Критерий сравнения	Механистическая (иерархическая) организационная структура	Органическая (адаптивная) организационная структура
1. Характеристика иерархии управления	жесткая иерархия, уровни управления четко определены	отсутствие четкости в иерархии управления
2. Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	сильно развитые вертикальные связи	преобладают горизонтальные связи
3. Тип руководства	постоянный, моноцентрический	полицентрический, смена лидеров по ситуации
4. Формализация применяемых правил и процедур	жесткая формализация правил и процедур	нет жесткой формализации правил и процедур
5. Формализация отношений управленческого персонала	узко определенные обязанности, права и ответственность	широко определенные обязанности, права и ответственность

Продолжение таблицы 6.1

Критерий сравнения	Механистическая (иерархическая) организационная структура	Органическая (адаптивная) организационная структура
6. Разделение управленческого труда	узкая специализация деятельности, жесткое и постоянное закрепление функций	широкая специализация деятельности, временное закрепление функций
7. Характеристика применения управленческих решений	централизация принятия решений	децентрализация принятия управленческих решений
Условия	Несложное, стабильное окружение	Сложное нестабильное окружение
	Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
	Задачи поддаются делению	Задачи сложные
	Работа измеряема	Работу измерить сложно
	Оплата труда мотивирует	Мотивирование потребностей высшего уровня
	Признается данная власть	Авторитет власти завоевывается

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

Проблемы, возникающие по мере роста таких организаций:

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

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

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

Проблемы (корень в нарушении принципа единоначалия):

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

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

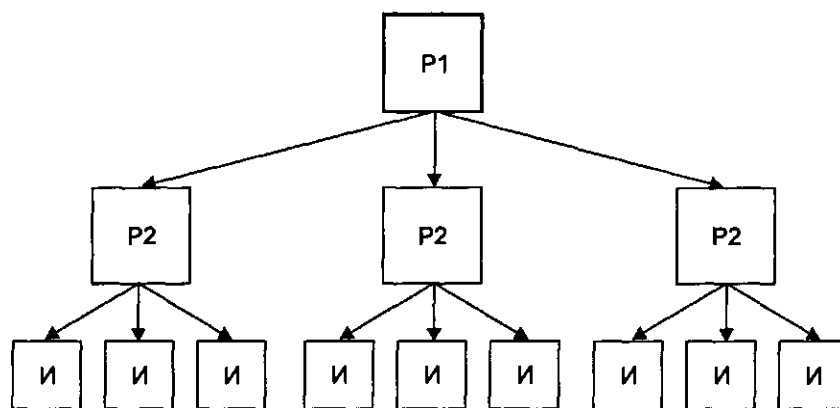
*Индивидуалистский тип организации* — свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющих совместную деятельность. Коллективная собственность в таких организациях — не собственность всех, а собственность каждого.

**Таблица 6.2 – Сравнение корпоративной и индивидуалистической организации**

Корпоративная организация	Индивидуалистическая организация
Доминирование иерархических властных структур	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Поддержка слабых и ограничение сильных, стандартизация в деятельности организации и тенденции к уравниловке	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп организации
Интересы организации согласовываются только ее лидерами, без участия коллектива	Согласование интересов членов организации с интересами самой организации
Централизованное распределение ресурсов	Дополнительный поиск ресурсов и резервов членами организации
Единица управления — рабочая группа, коллектив, организация	Единица управления — личность
Суверенитет организации, свобода организации, коллективная ответственность	Суверенитет личности, свобода для личности, индивидуальная ответственность
Принцип большинства или старшинства при принятии решений	Принцип меньшинства или право вето в принятии решений
Интересы производства доминируют над интересами человека	Интересы производства согласовываются с интересами человека
Двойная мораль: личности и организации	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Приветствуются послушание и исполнительность	Лояльность к различным убеждениям членов организации
Человек для работы	Работа для человека

## 6.2 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 6.1).



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

**Рисунок 6.1 – 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 болеестройной 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 (табл. 6.1)

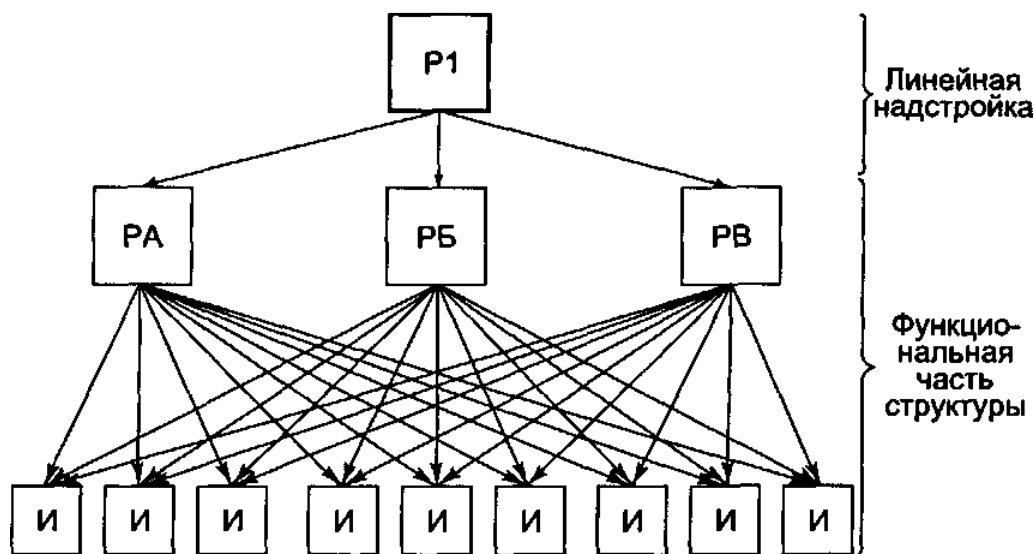
**Таблица 6.1 – Преимущества и недостатки линейной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
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;	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, на низших уровнях управления (секция, бригада).

**Функциональная структура управления** (рис. 6.2) 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.



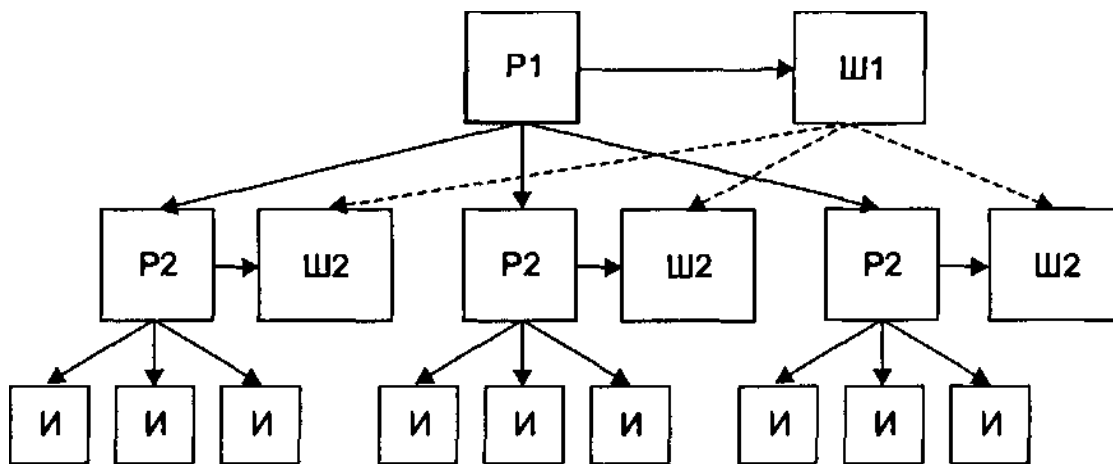
**Рисунок.6.2 – Упрощенная схема функциональной структуры**

Как и линейная структура, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 6.2)

**Таблица 6.2 – Преимущества и недостатки функциональной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
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	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.6.3). 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 6.3 – Упрощенная схема линейно функциональной структуры**

По этому принципу организована работа таких отделов, как планово-экономических, маркетинга, организации и оплаты труда, бухгалтерии и кадров и др. Чем крупнее предприятие, тем более разветвленным аппаратом оно располагает.

Линейно-функциональная структура имеет как преимущества, так и недостатки (табл. 6.3)

**Таблица 6.3 – Преимущества и недостатки линейно - функциональной структуры**

Преимущества	Недостатки
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	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).

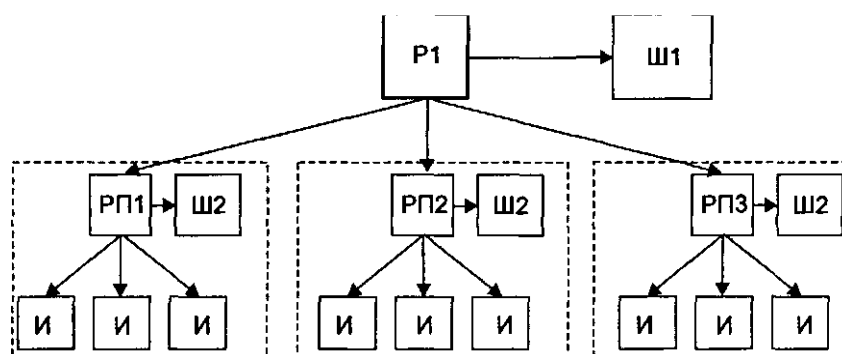
При таком подходе внутри каждого отделения формируется собственный функциональный аппарат управления, который взаимодействует с центральным штабом и функциональным аппаратом в центре. Следует иметь в виду, что продуктовая структура становится полезной, если для предприятия возникает объективная необходимость в координации различных видов деятельности по производству какого-либо продукта, так как она позволяет достичь большей согласованности действий и более оперативного обслуживания потребителя продукции.

Территориальная структура полезна для крупных организаций, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных регионах.

**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 6.4.



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

**Рисунок 6.4 – Упрощенная схема дивизиональной структуры**

### 6.3 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.6.5).

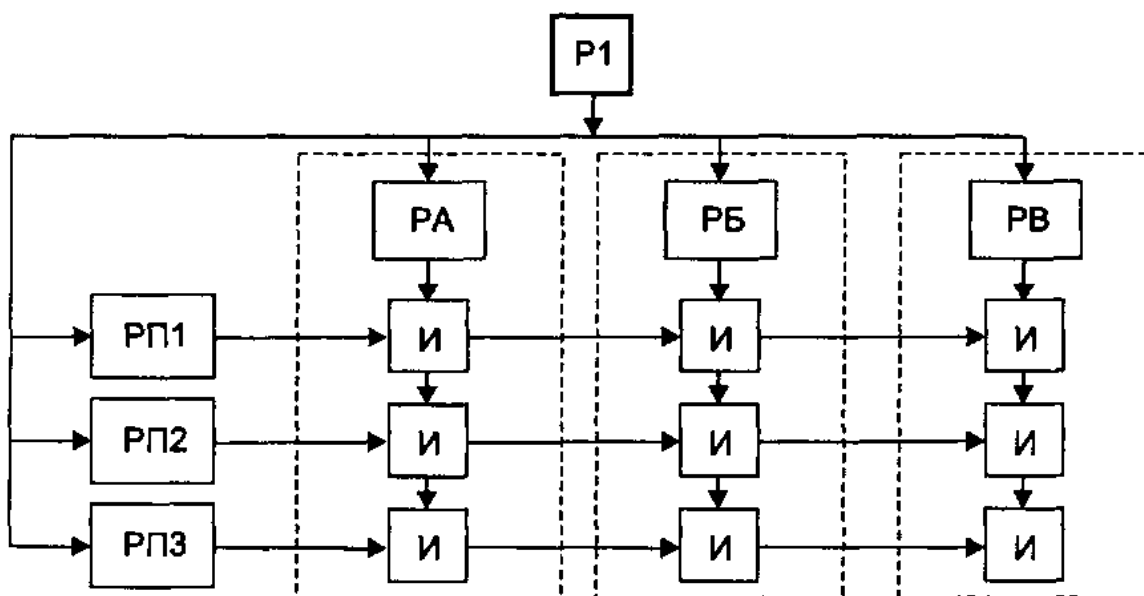


Рисунок.6.5. – Упрощенная схема матричной структуры

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.

## 6.4 Новые типы организаций

Прогресс информатизации разрушил замкнутость организаций. Появились новые типы организаций:

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

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

Ключевыми элементами эдхократической конструкции являются:

– работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества и эффективной совместной работы;

– работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют эффективно взаимодействовать друг с другом;

- структура организации органическая, преобладают неформальные и горизонтальные связи;
- иерархическое построение постоянно меняется;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях;
- система вознаграждения основана на вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе. Пример: консультации, компьютерные фирмы, медицина, НИОКР.

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

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

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

Основные преимущества многомерных организаций:

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

*Партисипативная организация* — это организация, построенная на участии работников в управлении, которое предполагает:

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

Различаются три степени участия:

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

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

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

Преимущества партисипативных организаций:

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

– появляется чувство собственника у работников, тем самым повышается мотивация деятельности;

– улучшается трудовая мораль.

Проблемы:

– коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества;

– партисипативные структуры трудно перестраиваются.

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

– создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе в условиях поиска и реализации всех имеющихся возможностей;

– мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание экономических ценностей.

Действует в условиях постоянной балансировки между выгодой и риском.

Характеристики предпринимательской организации:

1. Больше рассчитывает на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы.

2. Реализация возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе.

3. Структура управления характеризуется малым количеством уровней и гибкостью.

4. Деятельность организации оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности.

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

6. Базируется на индивидуальной инициативе.

7. Развивается по многим направлениям.

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

Структура рыночно ориентированной организации:

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

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

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

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

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

## ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ

### 7.1 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 7.1

**Таблица 7.1 – 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 беспредельно.
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 который 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.

## **7.2 Понятие управленческого решения.**

### **Виды и методы принятия управленческих решений**

*Управленческое решение* — результат управленческого труда, вывод об осуществлении конкретных действий, закрепленный в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах.

*Управленческое решение* — важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

Управленческие решения должны удовлетворять следующим *требованиям*: целевая направленность, научная обоснованность, иерархическая субординация, адресность, непротиворечивость, адаптивность, своевременность, реальность, обеспеченность ресурсами.

Классификация управленческих решений представлена в таблице 7.2

**Таблиц 7.2 – 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

Процесс принятия решения может быть структурирован на определенные этапы

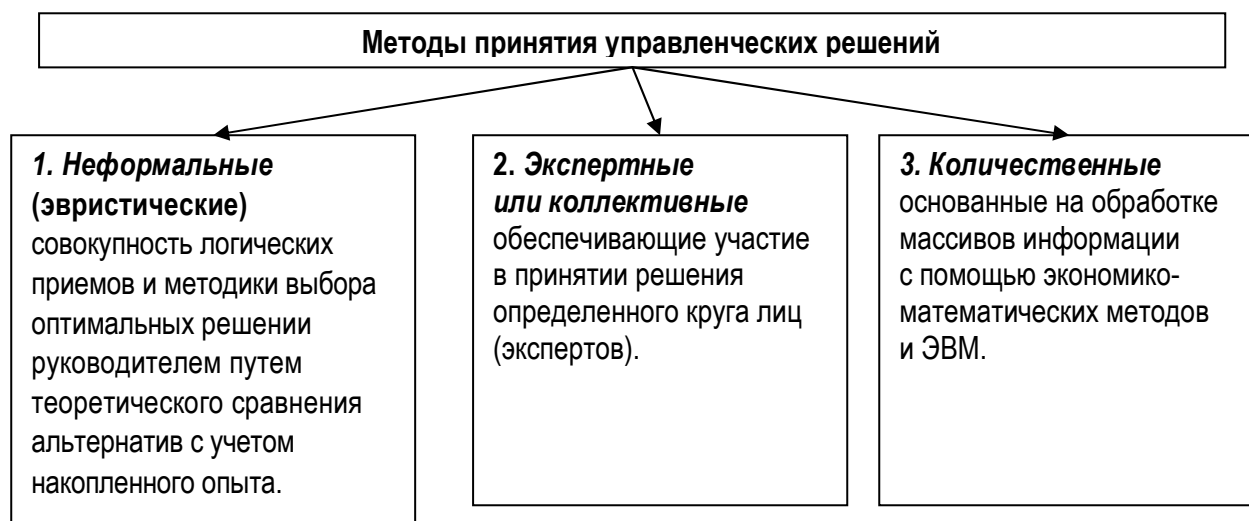


Этот процесс реализуется путем интерактивного приближения к требуемым результатам.

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.

#### Методы принятия управленческих решений



**Таблица 7.3 – Методы, наиболее часто применяемые в практике личной (индивидуальной) работы руководителей при оценке вариантов и выборе лучшего решения**

Метод	Характеристика метода
<i>Количественные методы</i>	
Линейное моделирование	используются линейные зависимости
Динамическое программирование	позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач
Вероятностные и статические модели	реализуются в методах теории массового обслуживания
Теория игр	моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений
Имитационные модели	позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним
<i>Качественные методы</i>	
Метод Дельфи	Многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором — отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же изменить оценку может эксперт. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение
Метод неспециалиста	Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях

Продолжение таблицы 7.3

Метод	Характеристика метода
Экспериментальные оценки	Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются
Мозговой штурм	Совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма" — это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд, фантастической она ни была
Метод аналогий	Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления
Декомпозиция	Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов

Необходимо так же отметить, что выделяют и индивидуальные стили принятий управленческих решений.

*Индивидуальные стили* принятия решений предполагают совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям (решения уравновешенного типа, импульсивные решения, инертные решения, рискованные решения, решения осторожного типа).

Практика подготовки, принятия и управления процессами реализации управленческих решений показывает, что основными причинами низкого качества управленческих решений являются:

- ◆ чрезмерно большое количество принимаемых управленческих решений, часть из которых, естественно, не выполняется;
- ◆ новые решения не учитывают содержание предыдущих;
- ◆ новые решения дублируют уже принятые;
- ◆ модификация решения при продвижении его по ступеням управления;
- ◆ принятие решений, не имеющих конкретного содержания («обратить внимание», «усилить требование», «принять меры» и т.д.);
- ◆ нарушена процедура согласования решения с его исполнителями;
- ◆ недостаточное ресурсное обеспечение принятых решений;
- ◆ невысокая эффективность системы оценки выполнения решений;
- ◆ слабая мотивация лиц, принимающих решения.

Для повышения качества управленческих решений рекомендуется придерживаться следующих *правил*:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь понять проблему в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Постарайся посмотреть на проблему с разных точек зрения, даже если некоторые из них кажутся невероятными.
4. Ищите модели (словесные, графики, диаграммы, рисунки и др.).
5. Не останавливайтесь на решении, которое пришло в голову первым.
6. Обязательно используйте мнение экспертов и других людей.

### 7.3 Лидерство и стиль руководства

*Лидерство* — это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании раз-

личных 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. Об-

ласть применения либерального стиля: высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношении 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.

Сравнение стилей представлено в таблице 7.3

**Таблица 7.3 – Сравнение стилей руководства**

Параметр	Авторитарный стиль	Демократический	Либеральный стиль
1. Способ принятия решения	Единоначалие	Совместно с подчиненными	Подчиненные на основе указаний
2. Доведение задач до исполнителя	Приказ, команда, распоряжение	Предложение	Просьбы, уговоры
3. Отношение к инициативе	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
4. Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
5. Отношение к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличие
6. Распределение ответственности	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
7. Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
8. Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое. Формальное
9. Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации
10. Отношение к общению	Дистанцируется	Контактирует активно	Не проявляет инициативы
11. Коммуникации	Преимущественно сверху вниз	Активно в двух направлениях	В основном горизонтальные

Сильные и слабые стороны представлены в следующей таблице 7.4

**Таблица 7.4 – Сильные и слабые стороны стилей руководства**

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Сильные стороны	Внимание к срочности и порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства



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 корректировать 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.



П. Херси и К. Бланшар считают, что выбор стиля лидерства определяется степенью профессиональной и социальной зрелости исполнителей, способностью и согласием принимать ответственность, желанием решить поставленную задачу, уровнем профессиональной подготовки, опытом. Конкретный стиль лидерства характеризуется двумя основными показателями: ориентацией поведения руководителя на задачу и(или) на человеческие отношения как это представлено в таблице 7.5

**Таблица 7.5 – Стили лидерства**

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения (рекомендуемый стиль руководства)
<p><i>Низкий уровень:</i> "Не хотят работать, не умеют работать" (низкая квалификация, недобросовестные работники)</p>	<p><i>"Авторитарное указывание"</i> 1) четкие указания, что и как делать, инструктаж; 2) постоянный контроль работы; 3) когда необходимо — наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы</p>
<p><i>Средний уровень:</i> "Хотят работать, но еще не умеют работать" (недоста-точно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны)</p>	<p><i>"Популяризация"</i> 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендация, дается возможность и самостоятельность проявить); 2) регулярный контроль работы; 3) уважительное, доброжелательное отношение; 4) интенсивное общение; 5) 5) когда необходимо — приказывайте; 6) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо — наказывайте</p>
<p><i>Хороший уровень:</i> "Хотят и умеют работать" (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим</p>	<p><i>Участие в управлении</i> 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2) поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3) предоставляйте больше ответственности; 4) ограничивайте прямые указания и контроль; 5) создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6) ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7) широко общайтесь; 8) вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу</p>
<p><i>Высокий уровень:</i> "Хотят и умеют работать творчески" (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)</p>	<p><i>"Передача полномочий"</i> 1) ставьте проблему, поясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; 3) избегайте вмешательства в дела; 4) самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5) если вас просят, оказывайте поддержку; 6) серьезно реагируйте на просьбы; 7) вознаграждайте творческие решения проблем</p>

В. Врум и Ф. Йеттон выделяют, в зависимости от участия подчиненных в принятии решений, три стиля руководства: *автократичный, консультативный и коллегиальный.*

При *автократичном* стиле руководитель принимает решение, используя имеющуюся у него информацию, опираясь на свой опыт либо получая информацию от подчиненных.

*Консультативный* стиль предполагает индивидуальные или групповые консультации с подчиненными. Руководитель самостоятельно принимает решение, которое отражает или не отражает результаты консультаций.

*Коллегиальный* стиль предполагает, что группа обсуждает проблему и выбирает способ решения.

Выбор стиля руководства определяется ситуацией. Ее основные характеристики связаны с принятием решения и могут быть объединены в три группы.

1. Условия решения проблемы включают критерий выбора способа решения проблемы, степень структурированности задачи, поставленной перед исполнителем, и наличие у руководителя информации и опыта для качественного решения проблемы.

2. Отношение исполнителей к решению проблемы включает значимость причастности подчиненных к принятию решения для достижения цели и степень мотивации подчиненных в достижении цели организации.

3. Отношения между руководителем и исполнителем, включая отношение подчиненных к авторитарным решениям и вероятность конфликта при принятии определенного решения.

*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. 7.6)

**Таблица 7.6 – Характеристики видов власти**

<b>Форма власти</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки (трудности)</b>
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 гуманитарными характеристиками личности	Обусловлены негативными характеристиками личности по отношению к обществу
Законная	Простота системы реализации власти, предсказуемость результатов, простота принятия решений, возможность влияния с помощью традиций	Недостаточное развитие культуры, необходимость учета традиций данной страны

## ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### 8.1 Персонал предприятия и его характеристика

*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*.

*Численность* персонала (на конкретную дату или в среднем за период) определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее *нормативную (плановую)* величину.

Более объективно персонал характеризуется *списочной (фактической)* численностью, т. е. количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе и временно отсутствуют). В их составе выделяют три категории: постоянные, временные и сезонные работники.

Мера квалификации работника называется *профессиональной компетентностью*. Она определяет способность на необходимом уровне выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

В основе профессиональной компетентности лежит *профессиональная пригодность*, т. е. совокупность психических и психофизиологических особенностей, которыми человек обладает для осуществления эффективной деятельности.

Профессиональная пригодность бывает потенциальной, имеющей вид задатков, и реальной, складывающейся на их основе в результате освоения новых знаний и навыков.

Выделяют следующие элементы профессиональной пригодности: физические данные и состояние здоровья; квалификация, опыт; личные качества (энергичность, самообладание, адаптивность); активность; психические особенности; направленность личности; характер трудового поведения; соответствие требованиям, предъявляемым законодательством, и т. д.

*Возрастная структура* персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

*Структура персонала по стажу* может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С *общим стажем* напрямую связан уровень производительности труда, а *стаж работы в организации* характеризует закрепляемость кадров.

*Структура персонала по уровню образования* (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее, незаконченное высшее (более полсрока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное образование.

*Организационная структура* — это состав и соподчинённость взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

*Функциональная структура* отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

*Социальная структура* характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, уровню образования, семейному положению, национальному и социальному составу.

*Ролевая структура* характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям:

- *творческие* роли (энтузиасты, изобретатели, рационализаторы — характеризуются активной позицией);
- *коммуникационные* роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействия в обмене информацией (лидеры, координаторы, связные);
- *поведенческие* роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист и др.)

## 8.2 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.

### 8.3 Система управления персоналом

**Управление персоналом** включает специальные функции управления людьми: подбор, расстановку, оценку кадров, их подготовку и переподготовку, повышение квалификации, продвижение по службе, ротацию, развитие и планирование персонала, формирование резерва и работу с ними.

*Основная цель* управления персоналом — с наибольшей эффективностью использовать кадровый потенциал, которая осуществляется через стабилизацию и развитие кадрового потенциала.

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.

Важнейшим элементом служб персонала являются кадровые подразделения, управляющие его движением. Их основными функциями являются: учет; прогнозирование и планирование потребности в кадрах; организация набора, изучения и оценки; подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников; формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам; участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам.

Работа служб персонала имеет два направления: *тактическое* и *стратегическое*.

В рамках первого осуществляется *текущая кадровая работа*: анализ состояния и определение потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; набор, отбор, оценка персонала; тестирование; планирование перемещений и увольнений; текущий учет и контроль; подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников; формирование резерва на выдвижение, воспитательная работа; разрешение конфликтов, проведение социальной политики.

*Стратегическое направление* работы служб персонала ориентировано на формирование *кадровой политики* организации, т. е. системы теоретических взглядов, идей, требований в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Основой системы управления персоналом предприятия является **механизм управления**, который включает в себя принципы, функции, методы управления персоналом и стиль руководства.

Основными *принципами управления* персоналом могут быть названы:

- Принцип подбора кадров по личным и деловым качествам.
- Принцип преемственности персонала на основе сочетания в трудовых коллективах опытных и молодых работников.
- Принцип профессионального и должностного продвижения кадров на основе обеспечения условий для постоянного повышения их профессиональной квалификации.

- Принцип открытого соревнования, согласно которому предприятие, стремящееся к росту своего кадрового потенциала, должно поощрять открытое соревнование между работниками, стремящимися занять руководящие посты. Основное внимание при этом уделяется самообразованию руководителей, поскольку организация не может позволить себе иметь управленцев, не заинтересованных в росте своего профессионального мастерства.

- Принцип демократизации работы с кадрами, который заключается:

- в индивидуализации деятельности кадровой службы, когда рассматривается личность каждого работника, его интересы и потребности;

- в изучении и учете коллективного мнения работников предприятия при принятии важнейших решений по проблемам его деятельности;

- в участии коллектива подразделения в оценке своих работников;

- в вовлечении в процесс управления предприятием рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и т.п.;

- в обязательном информировании работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

- Принцип системности работы с кадрами, означающий, что управление персоналом:

- должно охватывать не отдельные категории работников, а весь персонал;

- должно быть направлено на разрешение причин существующих проблем, а не их следствий;

- должно использовать разные методы, приемы, средства работы с персоналом.

- Принцип адаптивности к динамичным условиям внешней среды. В первую очередь данный принцип требует соответствия кадровой работы в организации возникающим новым ситуациям.

*Функции* управления персоналом представляют собой относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью, виды управленческой деятельности, с помощью которых происходит воздействие на персонал. Именно в функциях раскрывается содержание управления персоналом как процесса.

Важнейшими функциями управления персоналом являются следующие:

1. Кадровое планирование.

2. Подбор персонала.

3. Расстановка персонала.

4. Адаптация персонала.

5. Мотивация персонала.

6. Развитие персонала.

7. Работа с кадровым резервом.

8. Формирование корпоративной культуры.

9. Управление фоном производственных отношений.

10. Оценка персонала.

11. Контроль исполнительности персонала.

12. Управление изменениями в статусе работника.

13. Управление потоком кадровой документации.

14. Нормативное обеспечение трудовых отношений.

15. Управление расходами на персонал.

16. Оценка эффективности управления персоналом.

17. Организационно-кадровый аудит.

*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:

$$C_n = C_{\bar{o}} \cdot J_{on} - \text{Э} \quad (8.1)$$

где  $C_n$ ,  $C_{\bar{o}}$  — численность ППП в плановом и базисном периоде соответственно, чел.

$J_{on}$  — 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 контролем технологического процесса.

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 в 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. 8.1.

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

**Таблица 8.1 – Сравнительная характеристика внутренних и внешних источников набора персонала**

Достоинства	Недостатки
<b><i>Привлечение за счет внутренних источников</i></b>	
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»
<b><i>Привлечение за счет внешних источников</i></b>	
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

## 8.4 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.

*Принятие решения о трудоустройстве.*

Ознакомившись с результатами конкурсного отбора, директор предприятия принимает решение о приеме на работу конкретного кандидата.

*Оформление приема на работу и допуск к работе.*

В соответствии с резолюцией генерального директора отдел кадров и выдает принимаемому работнику на работу направление на вводный инструктаж. После прохождения инструктажа и ознакомления с условиями труда, инспектор по кадрам отдела кадров готовит проект трудового договора, заключаемого между нанимателем и работником.

В последнее время все большее распространение получает практика **приема на работу с испытательным сроком**, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по окончании срока без каких-либо последствий для предприятия. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его потенциальные возможности.

## 8.5 Оценка работы персонала

*Оценка персонала* — система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании.

**Цели** оценки персонала:

*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.

### *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.

### *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 и 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».

Идея «Управления по целям» впервые высказана Питером Друкером в его книге «The Practice of Management» («Практика менеджмента») в 1954 году.

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.

Сравнительный анализ методов оценки в таблице 8.2

**Таблица 8.2 – Сравнительный анализ методов оценки персонала**

Метод оценки	Принимаемые решения	Преимущества	Недостатки
MBO — Management by objectives	Пересмотр заработной платы. Выплата премий и бонусов. Нематериальная мотивация	Критерии успешности понятны сотруднику еще до начала выполнения задачи. Появляются элементы трансляции стратегии компании. Наличие конструктивной обратной связи. Оптимальные временные затраты	Субъективность — так как оценка, как правило, проводится одним человеком. Ориентация на прошлые заслуги сотрудника, а не на его развитие в будущем
Performance management (PM) — управление результативностью	Пересмотр заработной платы. Выплата премий и бонусов. Составление индивидуального плана развития сотрудника. Карьерные возможности (как по вертикали, так и по горизонтали). Включение в кадровый резерв	Определение критериев оценки сотрудника и его места в организации. Установление тесной связи со стратегией компании и ключевыми показателями эффективности. Трансляция корпоративной культуры через компетенции. Получение сотрудником обратной связи в течение года, а не только в его начале и конце	Требует больших временных затрат. Применение данного метода возможно только в компаниях с развитой корпоративной культурой, с высоким уровнем менеджмента. Длительный подготовительный период (работа линейных менеджеров и HR-специалистов) – иногда до нескольких лет
360 градусов	Определение сильных сторон и областей развития сотрудника. Индивидуальное планирование действий. Полученная информация служит источником для планирования улучшений. Создание команды для работы над конкретной задачей. Наличие/отсутствие потребности в обучении	Объективная, всесторонняя оценка, которую редко можно получить в обычной жизни. Способствует доверию, более открытой обратной связи. Учитывает мнение внешних клиентов	Оценивает только компетенции, а не результаты деятельности. Необходимо обеспечение высокой степени конфиденциальности. Бывает достаточно трудно добиться откровенного мнения о менеджере (несмотря на вопросы конфиденциальности)
Assessment Center (Центр Оценки)	Подбор кандидатов на руководящие должности. Выдвижение кандидатов в кадровый резерв	Объективная оценка. Выявление соответствия сотрудника принятой корпоративной культуре. В процессе проведения между участниками устанавливаются личные контакты друг с другом, что можно рассматривать, как важный элемент командообразования в компании	Большие материальные расходы на проведение или покупку технологии. Значительные временные затраты. Высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников
Аттестация	Повышение или снижение уровня зарплаты. Перевод на другую должность. Увольнение. Повторная аттестация. Обучение	Проработанный и испытанный метод. По итогам принимаются юридические решения. Коллегиальность в управлении	Негативное восприятие метода сотрудниками. Применяется не для всех категорий работников. Большие трудовые и временные затраты. Нет обратной связи сотрудникам. Оценка по результатам в прошлом

## **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 над 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.

*Какой метод оценки выбрать?*

1. Выбор метода оценки зависит от стоящих перед Компанией бизнес-задач.

2. Метод оценки должен соответствовать корпоративной культуре Компании.

3. Методы оценки могут менять друг друга, в зависимости от стадии развития Компании.

4 В одной Компании могут сочетаться несколько видов оценки.

## 8.6 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 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.

Повышение квалификации достаточно популярно на предприятиях в силу разных причин:

1. Повышение квалификации дешевле подготовки новых специалистов.

2. Меньшая продолжительность обучения по сравнению с подготовкой персонала. Сроки наиболее популярных программ на предприятиях с отрывом от производства составляют от 3 дней до 2 недель.

3. При повышении квалификации осуществляется целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей, например: «Маркетинг», «Качество», «Персонал», «Стандартизация».

#### ***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;

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

## ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

### 9.1 Природа и типы конфликтов

Самое общее определение конфликта — столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение: *конфликт* — противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

В основе любого конфликта лежит *конфликтная ситуация*, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть *база конфликта*.

Обычно человек вступает в конфликт лишь в значимой для себя ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности). Но в большинстве случаев он старается не усложнять отношений и сохранять сдержанность.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим *инцидент*, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (*оппонентов*), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения. Но в некоторых случаях конфликт может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей предприятия в целом.

В тоже время не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты, носят разрушительный характер, а столкновение оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

*Внутриличностный конфликт*. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку. Ис-



следования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и предприятии, а также со стрессом.

*Межличностный конфликт.* Это самый распространенный тип конфликта. На предприятиях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт также может проявляться и как *столкновения личностей*. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

*Конфликт между личностью и группой.* Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы предприятия, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

*Межгрупповой конфликт.* Предприятия состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже на самых лучших предприятиях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта — конфликт между профсоюзом и администрацией.

Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: *скрытый и открытый*.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдадут» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый.

Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты.

Как разновидность конфликта выделяют и *интриги*. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

## 9.2 Причины и последствия конфликта

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. У всех конфликтов есть причины, основными из которых являются:

*Ограниченность ресурсов.* Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т. п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

*Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Опреде-

лѐнные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

*Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.* Возможность конфликта растёт по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объём сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях «затраты–эффективность» выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы, предотвращения которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

*Неэффективность организационной структуры,* нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей.

Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

- Сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению.
- Требовать этого от своего непосредственного руководителя.
- Хвататься за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, установлением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

*Различия в представлениях и ценностях.* Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях — весьма распространѐнная причина конфликта. Например, подчинѐнный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинѐнный может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

*Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль предприятия и её положение среди конкурентов, подчинѐнные могут отреагировать так, что темп работы замедлится.

*Недостаточный уровень профессиональной подготовки.* В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

*Необоснованное публичное порицание* одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

*Противоречия между функциями*, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

*Различия в манере поведения и жизненном опыте*. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

*Неопределенность перспектив роста*. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

*Неблагоприятные эргонометрические условия*. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

*Психологический феномен*. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т. д.).

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого руководителя, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Несдержанность руководителя, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождают конфликт.

Возможно несколько *функциональных последствий* конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

*Дисфункциональные последствия*. Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей. К ним относятся:

- неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

### 9.3 Управление конфликтной ситуацией

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

#### **Структурные методы разрешения конфликтов.**

*Разъяснение требований к работе.* Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

*Координационные и интеграционные механизмы.* Один из самых распространённых механизмов — цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, если на предприятии постоянным является конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производственным отделом, то можно организовать промежуточную службу, координирующую объёмы заказов и продаж.

*Общеорганизационные комплексные цели.* Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

*Структура системы вознаграждений.* Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей во избежание дисфункциональных последствий. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

#### **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.

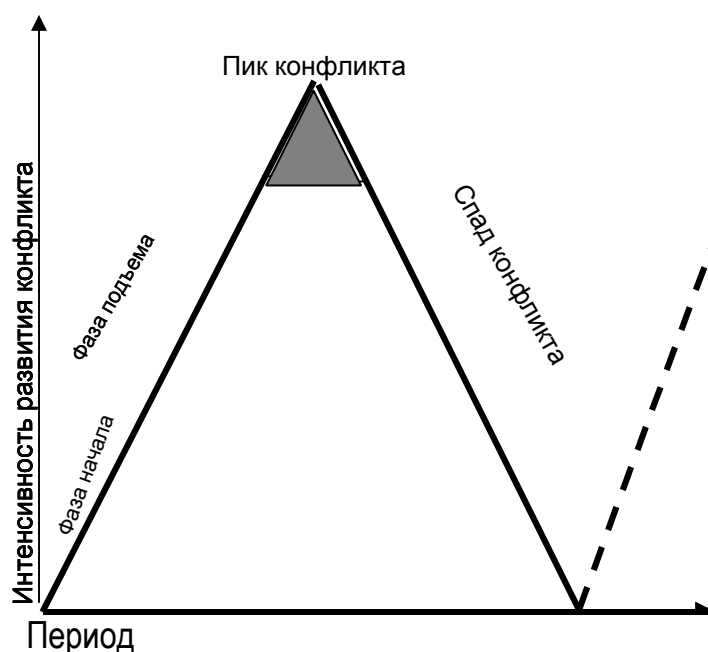
*Сглаживание.* При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей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



**Рисунок 13.1 – Развитие 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.

## ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

### 10.1 Понятие, виды и функции рисков на предприятии

Любая производственная, коммерческая и финансовая деятельность всегда связана с определенным риском, т. е. возможностью непредвиденного изменения результатов работы, как ухудшающих, так и улучшающих положение предприятия («риск» буквально означает «принятие решения», результат которого не известен заранее).

Таким образом, *риск* — возможность неудачи или вероятность успеха выбора того или иного управленческого решения, характеризующиеся наступлением ущерба или выгоды, ее мера. Риск отражает вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли.

Риск исчисляется математическими методами на основе теории вероятности и закона больших чисел или оценивается субъективно путем сопоставления ожидаемых доходов и потерь.

Количественно абсолютная величина риска определяется как произведение вероятности его наступления на размер ожидаемого ущерба (выигрыша).

В относительных показателях риск выражается, например, путем соотнесения величины возможных потерь (выигрыша) с объемом производства (продаж) или собственных средств. Если разделить абсолютную величину возможных потерь на расчетный показатель затрат или прибыли, то получим количественную оценку риска в относительном выражении (в процентах).

Причиной риска является неопределенность ситуации, т. е. неполное или неточное представление о значениях различных параметров предприятия или деятельности в будущем, об условиях реализации решения и связанных с ним затратах.

Такая неопределенность может быть обусловлена случайностями, нехваткой информации, психологическими особенностями личности руководителей, рядовых исполнителей.

Из-за неопределенности условий деятельности предприятия и невозможности предвидеть и знать все, риск становится неотъемлемым элементом любого управленческого решения.

Выделяют следующие *функции риска*:

- 1) инновационную. Новое рискованное решение приводит к повышению эффективности производства;
- 2) регулируемую. Рискованные действия могут изменить положение предприятия — принести успех или оказать на нее дестабилизирующее влияние;
- 3) защитную. Риск требует от руководителя и предпринимателя готовности к любым неожиданностям и терпимости к неудачам;
- 4) аналитическую. Рискованность выбора требует изучения и прогнозирования ситуации, составления планов.

*Классификацию рисков* можно осуществить по различным признакам.

С точки зрения источника возникновения риски подразделяются на внутренние и внешние.

Внешние риски исходят из окружения предприятия. На них влияют:

- факторы прямого действия: законодательное регулирование, политика властей, налоговая система, взаимоотношения с партнерами, конкуренция, коррупция и рэкет;

- факторы косвенного воздействия: политическая и экономическая обстановка в стране, положение отрасли, стихийные бедствия, международные события.

Внутренние риски связаны с особенностями самого предприятия. Основным их видом считается кадровый, возникающий вследствие практической невозможности предсказать поведение людей.

По степени опасности для предприятия выделяют допустимый (возможность несения текущих убытков), критический (угроза полной потери прибыли), катастрофический риск (банкротство).

В зависимости от вида финансового посредничества — инвестиционный, страховой, банковский.

С точки зрения целесообразности можно говорить об оправданном и неоправданном рисках, границы между которыми достаточно условны и зависят от сферы деятельности.

По возможности избежать потерь риски могут быть преодолимыми и непреодолимыми. Последние бывают страхуемыми и не страхуемыми. Риск можно предотвратить, переложить на других, но полностью избежать его нельзя.

По причинам возникновения выделяют:

1) политические риски (национализация, введение правительственных ограничений, войны, конфликты, беспорядки). Они могут быть национальными, региональными, международными;

2) технические риски (получение отрицательных результатов, не достижение поставленных целей, побочные последствия деятельности);

3) производственные риски возникают в процессе производственной деятельности (простои, брак, сбои, поломки, возникновение непредвиденных затрат). Причинами производственного риска являются: снижение планируемого объема производства, рост материальных, трудовых затрат и др.

4) предпринимательские риски (не востребованность продукции, неисполнение контракта, усиление конкуренции и ухудшение конъюнктуры). Они имеют результатом неспособность поддерживать уровень доходов на вложенный капитал или его потерю;

5) отраслевые риски (изменение экономического положения и роли отрасли, легкость или сложность вхождения в нее, усиление внутренней и внешней конкуренции);

6) естественные риски (экологический, риск стихийных бедствий);

7) коммерческие риски (падение спроса, снижение объемов реализации). Коммерческий риск связан с реализацией продукции (услуг), закупкой сырья, материалов и т. д. Причинами такого риска являются: уменьшение планируемого объема реализации, повышение закупочных цен, рост издержек обращения, потери продукции в процессе обращения и др.

8) инфляционный (повышение цен);

9) инновационный (неудачи в освоении новых рынков, продукции, технологий);

Перечисленные виды рисков называются чистыми. Их возникновение связано с объективными обстоятельствами, не зависящими от принятых управленческих решений и приносящими потери не только предприятию, но и обществу.

10) валютный риск (связан с влиянием колебаний валютного курса на положение экспортеров и импортеров). Основной разновидностью является экономический риск (изменение стоимости активов, снижение выручки и увеличение расходов), обусловленный тем, что расходы и доходы имеют место в разных валютах. При прямом экономическом риске возникает угроза прибыльности операций по заключенным контрактам, рас-

считываться по которым приходится в невыгодных условиях. Косвенный риск — это риск неконкурентоспособности по сравнению с иностранными производителями;

11) инвестиционный риск — это риск потери инвестируемого капитала и ожидаемого дохода, его снижения;

12) кредитные риски (возникают из-за невыполнения обязательств, недобросовестности, неблагоприятной общей конъюнктуры, некомпетентности, недостатка деловых способностей и собственных средств у должников). Разновидностями кредитных рисков являются торговый (неуплата долга) и банковский (неплатежеспособность);

13) процентные риски (изменение абсолютного и относительного уровня ставки процента; ее непредсказуемые колебания). На процентный риск влияют темпы экономического роста, инфляция, государственный долг, политика правительства. Нужно иметь в виду, что общий риск по всем позициям может быть больше суммы частных.

Валютный, кредитный, процентный и инвестиционный риски объединяются в категорию финансовых рисков и в большинстве случаев носят спекулятивный характер. Они, как правило, влекут за собой потери только для предприятия, а для общества могут обернуться выигрышем.

## 10.2 Общие подходы к управлению риском

В широком смысле слова термин «*управление риском*» означает определение вероятности его наступления, проведение необходимых предупредительных мероприятий или направленных на его компенсацию.

*Управление рисками* — это деятельность, направленная на смягчение влияния рынка на конечные результаты: защиту от них, их предупреждение, сокращение неблагоприятных последствий. В процессе управления риском также решается вопрос о том, входить или не входить в соответствующую ситуацию.

Главная *цель* управления риском состоит в обеспечении в худшем случае бесперебойности работы фирмы. Основой для этого является балансировка его величины и потенциальной выгоды с помощью сопоставления положительных и отрицательных финансовых последствий принимаемых решений. Следует обратить внимание, что для управления риском важно знать, какие именно виды рисков нужно учитывать, какими способами можно ими управлять, какой объем риска можно взять на себя. Выделяют следующие *основные способы уменьшения рисков*:

1. *Рациональный подход* к ведению хозяйственных дел с опорой на научный анализ (например, тщательное изучение партнера, его личности, финансового положения и пр.). При опасности несоблюдения обязательств партнерами можно составить протокол о намерениях, куда можно вносить изменения; указание на материальную ответственность за отказ от подписания контракта; вступление контракта в силу с момента согласования, а не подписания; включение штрафных санкций, неустоек, указание на то, что форс-мажор не освобождает от ответственности, предоплата, передача права собственности после полной оплаты, залог, факторинг. Другими способами являются: бизнес-планирование, тщательный подбор кадров, организация защиты коммерческой тайны.

2. *Отказ от деятельности*, связанной с риском. Но это может быть не выгодно, а порой и невозможно. Поэтому риск приходится брать на себя; в одном случае, как неиз-



бежный, в другом — как выгодный (как правило, наибольших успехов добиваются те, кто идут на риск).

3. *Компенсация рисков.* Нужно иметь в виду, что иногда отказ от деятельности невыгоден, может вызвать другие риски, а подчас и невозможен. Поэтому риск приходится брать на себя. Чтобы ослабить негативное влияние риска, создается страховой резерв, определяемый как усредненная величина потерь за три года с поправкой на инфляцию. Но эти средства исключены из оборота, следовательно, не приносят прибыли.

4. *Страховой резерв* предназначен для покрытия запланированных рисков. Незапланированные риски компенсируются из любых других доступных источников.

Снизить риски можно неукоснительным соблюдением *правил осуществления финансовых операций*, к которым относятся:

- использование денежных средств строго по назначению и в установленные сроки;
- финансирование долгосрочных инвестиций за счет таких же кредитов или собственных средств, а инвестиций с повышенным риском — только за счет последних;
- осуществление всех сделок при наличии гарантий платежеспособности (собственной и контрагентов);
- выбор направлений инвестирования, приносящих максимальный эффект;
- продажа по возможности за наличные, а покупка — в кредит (реальные поступления важнее обещанной прибыли);
- кредитование других на минимальный срок, а размещение займов — на максимальный;
- сближение сроков получения и использования средств.

При выборе конкретного средства разрешения финансового риска инвестор должен исходить из следующих *принципов*:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- следует предугадывать последствия риска.

Применение на практике этих принципов означает, что всегда необходимо рассчитать максимально возможный убыток по данному виду риска, потом сопоставить его с объемом капитала субъекта хозяйствования, подвергаемого данному риску, и затем сопоставить весь возможный убыток с общим объемом собственных финансовых ресурсов. И только сделав последний шаг, возможно определить, не приведет ли данный риск к банкротству организации.

### 10.3 Процесс управления рисками

Процесс управления риском может быть разбит на шесть стадий:

1. Определение цели сводится к обеспечению существования предприятия в случае существенных убытков.

В качестве цели могут фигурировать: защита работы предприятия от условий внешней среды или оптимизация внутренней среды.

2. Следующим шагом является выяснение риска при помощи сбора различной информации и использования официальных и неофициальных каналов.

3. Анализ (оценка) риска. После того как убыток уже имел место, следующим шагом будет определение его серьезности.

4. Выбор методов управления риском. В соответствии с результатами предыдущих исследований осуществляется выбор того или иного метода управления риском. Возможна также комбинация из нескольких методов.

5. Применение выбранного метода потребует принятия конкретных шагов по применению того или иного метода.

Например, если избранным методом является страхование, то этот шаг заключается в покупке страхового полиса. При этом выбираются разные страховые компании в зависимости от их специализации в области страховых рисков, и далее выбирается наиболее оптимальная по времени, цене и обеспечению форма страхового полиса. Кроме страхования, стратегия управления любым риском включает программу предотвращения и контроля убытков. При этом задействуется каждая из функций финансового менеджмента: планирование, организация, руководство и контроль и другие.

6. Следующим (и последним) шагом в процессе управления финансовым риском является оценка результатов. Для этого необходима хорошо отлаженная система точной информации, дающая возможность рассмотреть имеющиеся убытки и сами действия, осуществляемые для их предотвращения.

Проведя анализ риска, следует определить степень риска. Риск может быть:

- допустимым, т.е. имеется угроза полной потери прибыли от реализации планируемого проекта;
- критическим, т.е. возможны не поступление не только прибыли, но и выручки и покрытие убытков за счет средств предприятия;
- катастрофическим, при котором возможны потеря капитала, имущества и банкротство предприятия.

Чтобы избежать банкротства, необходима четко продуманная финансовая стратегия, своевременное страхование наиболее существенных рисков в соответствующих учреждениях или с помощью биржевых операций, а также использовать хеджирование как инструмент управления рисками.

*Хеджирование* — это специфический способ страхования цены реальных и финансовых активов (валюты, ценных бумаг) от риска нежелательного падения для производителя или нежелательного повышения для потребителя. Идея хеджирования основывается на том, что люди, в силу того, что они обладают разными знаниями, опытом, информацией о положении дел, наконец, чутьем, интуицией, темпераментом и т. п., по-разному оценивают ситуацию и перспективы ее развития. В результате лицо, осуществляющее его, имеет возможность избежать экономических потерь, а при благоприятном стечении обстоятельств рассчитывать даже на определенную прибыль.

## ТЕМА 11. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА

### 11.1 Сущность и основные понятия электронного бизнеса и электронной коммерции. Основные отличия электронной коммерции от традиционной

Электронный бизнес (англ. Electronic Business), Е-бизнес, И-бизнес, e-Business, интернет-бизнес — бизнес-модель, в которой бизнес-процессы, обмен бизнес информацией и коммерческие транзакции автоматизируются с помощью информационных систем. Значительная часть решений использует интернет-технологии для передачи данных и предоставления Web-сервисов.

Впервые термин прозвучал в выступлении бывшего генерального директора IBM Льюиса Герстнера. Также, это любой вид коммерческой транзакции, который включает в себя обмен информацией через интернет. Торговля представляет собой обмен продуктами и услугами между предприятиями, группами и отдельными лицами и может рассматриваться как одно из основных направлений деятельности любого бизнеса. Электронная коммерция фокусируется на использовании ИКТ для обеспечения внешней деятельности и отношений бизнеса с отдельными лицами, группами и другими предприятиями, в то время как электронный бизнес относится к бизнесу с помощью интернета.

Электронный бизнес — совокупное понятие для множества классов ИС, автоматизирующих коммерческую работу предприятия. Помимо электронной коммерции, ориентированной на взаимодействие с потребителем в сфере продаж, осуществляется поддержка всей цепочки создания добавочной стоимости предприятия.

Электронная коммерция (e-commerce) — это ускорение большинства бизнес процессов, за счет их проведения электронным образом. В этом случае информация передается напрямую к получателю, минуя стадию создания бумажной копии на каждом этапе и всевозможных бюрократических препон.

Термин «электронная коммерция» объединяет в себе множество различных технологий (не только продажу товаров через интернет-магазины), в числе которых EDI (Elektronic Data Interchange — электронный обмен данными), электронная почта, экстранет (обмен информацией с внешним миром), интернет (обмен информацией внутри компании), вся сеть интернет. Таким образом, термин «электронная коммерция» можно охарактеризовать как ведения бизнеса через интернет.

Для возникновения и роста популярности электронной коммерции существует ряд демографических и технологических предпосылок, таких, как:

- доступ к информационным технологиям, в частности компьютерам и интернету;
- доступность электронной коммерции для кого угодно, в какое угодно время, и в каком угодно месте;
- стремление к экономии времени;
- повышение уровня образования общества и, следовательно, более свободное обращение с технологиями;
- технический прогресс и цифровая революция сделали возможным взаимодействие между собой многих цифровых устройств, например, компьютера, мобильного телефона, и другое;
- рост ассортимента товаров и услуг, возрастание спроса на специальные товары и услуги;
- глобализация, открытая экономика, конкуренция в глобальном масштабе.

Электронная коммерция может принимать различные формы в зависимости от имеющейся возможности представить в электронной или цифровой форме продаваемый товар (услугу), поставщика (посредника) и процесс проведения сделки (транзакции). Продукт (товар), агент (субъект) рынка может быть физическим или цифровым (электронным, информационным) процессом.

В традиционной коммерции все составляющие: товар (услуга), субъект, процесс — физические, а в чистой электронной коммерции все измерения — цифровые. В остальных случаях возможна комбинированная (частичная) форма электронной коммерции. Например, приобретение книги в электронном магазине не является чистой электронной коммерцией с точки зрения процесса, так как доставляется обычными средствами доставки или по почте, тогда как приобретение программного обеспечения в компании — процесс чистой электронной коммерции.

Использование компьютеров, объединённых в сети для бизнес-сделок, связанных с продажами, началось 40-50 лет назад. В то время как первые продажи через интернет были зафиксированы в 1995 году, именно в это время был открыт один из первых интернет-магазинов Amazon.

В настоящее время электронный бизнес вошёл в стадию нормального функционирования, фактически завершив этап взрывообразного развития. В том числе завершается трансформация понятий, и вводятся более-менее устоявшиеся определения:

Опр.1: *Электронная коммерция* — это любая форма бизнес-процесса, в котором взаимодействие между субъектами происходит электронным образом.

Опр.2: *Электронная коммерция* представляет собой любой процесс, который деловая организация производит посредством сети, связанных между собой компьютеров.

На самом деле, этим термином обозначаются любые формы бизнес деятельности, использующие возможности информационных сетей, — маркетинг, продажи товаров, аренда приложений, предоставление услуг, информации и т. д. Здесь также необходимо выделить интернет-коммерцию как часть коммерции электронной, её особенность состоит в том, что все транзакции осуществляются посредством сети интернет.

Опр.3: *Электронный бизнес* представляет собой любую транзакцию, совершенную посредством сети, связанных между собой компьютеров, по завершению которой происходит передача права собственности или права пользования вещественным товаром или услугой.

Опр. 4: *Электронный бизнес* — это преобразования основных бизнес-процессов компании путём внедрения интернет-технологий, нацеленное на повышение эффективности деятельности.

Т.е. электронным бизнесом является всякая деловая активность, использующая возможности глобальных информационных сетей для преобразования внутренних и внешних связей компании. Определения 2 и 3 даны в первом в мире официальном документе правительственного уровня, касающийся вопросов регулирования Электронная Коммерция и Электронный Бизнес. В этом специальном документе администрации Клинтона объявляется мораторий на дополнительное налогообложение сделок, заключённых через интернет.

Электронная коммерция представляет собой средство ведения бизнеса в глобальном масштабе. Она позволяет компаниям более полно взаимодействовать с поставщиками и быстрее реагировать на запросы и ожидания заказчиков.

Компании получают возможность выбора поставщиков, независимо от географического расположения, а также возможность выхода на глобальный рынок со своими това-

рами и установление контактов, например, между потенциальными заказчиками и поставщиками; пред- и послепродажная поддержка, например, представление подробной информации о продуктах и услугах, документации, ответов на вопросы заказчиков и т. д.; продажа товаров и услуг; электронных услуг.

Еще раз подчеркнем разницу между двумя введенными понятиями. Электронный бизнес является наиболее общим понятием. В него входят любые формы взаимодействия между субъектами рынка при помощи цифровых технологий:

- обмен информацией;
- проведение маркетинговых исследований; оплата, в том числе с использованием электронных платежных систем;
- распространение продуктов, включая как управление доставкой и ее отслеживание для физических продуктов, так и непосредственную доставку продуктов, которые могут распространяться электронным путем;
- возможность организации виртуальных предприятий — группы отдельных специалистов или даже независимых компаний для ведения совместной коммерческой деятельности; осуществление бизнес процессов, совместно управляемых компанией и ее торговыми партнерами.

Электронная коммерция является только одной из составных частей электронного бизнеса, которая ограничивается проведением сделок при помощи электронных систем, например, продажа товаров или оказание услуг через интернет.

## **11.2 Факторы развития электронной коммерции. Преимущества и недостатки электронной коммерции**

Концепция электронного бизнеса появилась еще до повсеместного распространения. Сетевая экономика представляет собой сетевую системную организованную пространственную структуру взаимоотношений экономических субъектов, находящихся в любой точке этой структуры. Все, что происходит в мире бизнеса, в значительной степени создается, формируется и изменяется посредством коммуникаций, дистанционной передачи данных и сетей связи. Существование сетевой экономики связано не с внедрением сколь угодно большого количества компьютеров, а с коммуникациями с помощью этих компьютеров.

*Сетевая экономика имеет следующие особенности, существенно отличающие ее от традиционной экономики:*

- перемещения людей заменяются перемещением информации и товаров;
- производство организуется в стране, потребляющей товары, которые имеют устойчивый спрос;
- усиливается конкуренция на рынке труда;
- повышается роль домашнего умственного труда;
- увеличивается динамика смены бизнес-партнеров;
- выравниваются информационные возможности крупных и мелких коммерческих организаций;
- повышается оперативность принятия решений;
- внедряется управление на коллективной и равноправной основе;
- появляются новые формы расчетов.

*Наряду с преимуществами для сетевой экономики характерны и недостатки, заключающиеся в следующем:*

- риски трудно рассчитываются, так как носят глобальный характер;
- выделить главные факторы риска часто не представляется возможным;
- экономическая ситуация меняется очень быстро и решения должны быть оперативными;
- обеспечивать информационную безопасность становится все труднее;
- высока вероятность технологических рисков;
- потенциальное недоверие к контрагенту;
- отсутствует юридический статус виртуального предприятия.

Стремительный рост объемов электронной коммерции обусловлен ее *преимуществами и выгодами*. Основные из них:

- решение проблем расстояний;
- создание условий для прямых контактных отношений с взаимодействующими сторонами;
- сокращение затрат на проведение маркетинга и торговых операций;
- предоставление конкурентных преимуществ на мировом рынке для малых и средних предприятий;
- повышение прозрачности рынков: покупатели и продавцы мгновенно могут получать информацию о ценах на продукцию, условиях поставки, предлагаемых конкурирующими фирмами;
- предотвращение ряда негативных явлений: криминализация рыночных процессов, уклонение от налогов и др.;
- оперативность и снижение времени операций (особенно при международных операциях);
- круглосуточная доступность компаний (работает 24 часа в сутки);
- появление новых форм и видов бизнеса;
- мобильность, то есть возможность быстро реагировать на изменения рынка;
- более тесная связь с потребителями (использование компанией интернет-технологий позволяет ей быть более открытой по отношению к клиенту);
- возможность осуществления электронных расчетов;
- высокая норма прибыли;
- снятие географических ограничений, как для потребителей, так и для компаний (интернет-технологии не имеют границ, даже самая маленькая компания может о себе заявить как в своей стране, так и за рубежом).

Большие удобства для клиента по выбору товара. Наряду с этим *электронная коммерция имеет ряд существенных недостатков, которые сдерживают ее дальнейшее развитие*.

К ним относятся:

- проблемы взаимоотношений с потребителями, так как не все желают общаться только по компьютерной сети;
- недостаточная стандартизация технологий для доступа к электронному рынку;
- проблемы исполнения заказов в напряженные периоды закупок (например, в праздничные дни);
- существование продукции, не покупаемой в оперативном режиме (мебель, обувь);
- уязвимость компании, связанная с доступностью сведений о ней и информации о ее продукции на вэб-сайте;

- не всегда достаточная безопасность операции;
- проникновения в систему компьютерных вирусов и хакеров;
- договорные и правовые проблемы, обусловленные несовершенством законодательной базы;
  - финансовые проблемы. К ним относятся таможенные и налоговые сборы, электронные системы оплаты;
  - культурные проблемы. К таким проблемам относятся недостаточная квалификация пользователей. Языковой барьер.

### 11.3 Структура электронного рынка. Интеграция информационных систем и бизнеса

*Основные составляющие электронной коммерции.* Как видно из определения, электронная коммерция, по сути, состоит из трёх тесно связанных компонентов: бизнес-субъектов (участников), процессов и сетей (посредством которых связываются участники и обеспечиваются процессы).

Рассмотрим подробнее участников (субъектов) электронной коммерции. Между кем происходит взаимодействие?

*Финансовые институты* — организации, оказывающие услуги, связанные с финансами, в первую очередь, это банки, т.к. именно в них все остальные субъекты электронной коммерции имеют счета, по которым производится реальное движение средств, соглашение о котором тем или иным способом декларируется в одной из платежных схем для интернет-коммерции.

Финансовый сектор Электронной Коммерции состоит из:

- Сектора "Клиент-Банк" — предоставление банковских услуг организациям.
- Сектора "Home banking" — предоставление услуг по обслуживанию частных лиц.

Есть также межбанковский сектор, для него есть несколько подходов в рамках стандарта Financial EDI, но банки обычно используют уже традиционные стандарты SWIFT или прибегают к решениям каких-то клиринговых компаний.

*Бизнес-организации* — любые организации, взаимодействующие через интернет. В более узком смысле это организации, что-либо продающие или приобретающие через интернет, т.е. осуществляющие торговые операции.

*Клиенты* — покупатели или потребители услуг. Раньше этого третьего класса не было в числе субъектов электронной коммерции. Электронная коммерция — вид хозяйственной деятельности по продвижению товаров и услуг от производителя к потребителю через электронные компьютерные сети. Это общая концепция, включающая в себя любые формы деловых операций, осуществляемых электронным способом, и использующая разнообразные телекоммуникационные технологии. Деловые операции могут осуществляться непосредственно между фирмами, фирмами и заказчиками, а также между фирмами и государственными учреждениями. Другими словами, электронная коммерция — маркетинг, приобретение и продажа товаров и услуг через компьютерные сети, в основном сеть интернет. Поскольку электронная коммерция — это сочетание различных технологий, программных приложений и стратегий бизнеса, то под ней следует понимать всеобъемлющую концепцию, направленную на объединение целого спектра услуг, обеспечивающих ведение хозяйственной деятельности.

Электронная коммерция включает в себя следующие составляющие:

- электронный обмен данными;

- системы непрерывного сбора данных;
- службы новостей и информационные услуги;
- доступ в интернет и к другим информационным службам;
- электронный обмен сообщениями, передачу данных с компьютера на факс, электронную почту, факсимильную связь;
- электронные каталоги, справочники, доски объявлений;
- электронные бланки;
- электронные переводы денежных средств;
- электронная торговля.

Системы электронной коммерции можно разделить на два класса: системы для организации розничной торговли и системы для взаимодействия с деловыми партнерами (системы бизнес для бизнеса и системы бизнес для потребителя). Под это определение попадают не только системы, ориентированные на интернет, но также и электронные магазины, использующие интернет-коммуникационные среды во время процедуры продаж. Современные информационные технологии, используемые в системе электронной коммерции, включают в себя специальную инфраструктуру программного и аппаратного обеспечения, общие службы, специальные приложения, а также правовую структуру и соответствующие стандарты и правила.

К основным разновидностям коммуникационных технологий обычно относят:

- электронную почту;
- факс;
- технологию электронного обмена данными (EDI);
- электронные платежи (EFT).

Каждый из перечисленных видов технологий необходим для обеспечения нормального функционирования системы электронной коммерции. Рассмотрение действующих моделей электронной коммерции базируется на рассмотрении важного для институциональной экономики понятия «экономическая транзакция».

Под *транзакцией* понимают добровольную рыночную сделку, совместное экономическое действие, проведенное по соглашению сторон. Различают транзакции: простые (покупка единичным покупателем товара в магазине розничной торговли) и сложные (внедрение ЕКР системы с помощью внешних консультантов), которые оформляются контрактами.

Виды электронной коммерции можно классифицировать по участникам коммерческих отношений и природе проводимых операций. Электронную коммерцию принято делить на следующие категории: согласно природе проводимых операций, т. е. в зависимости от того, кто является потребителем товара, услуги или информации, все виды электронной коммерции можно разделить следующим образом (рис.11.1)

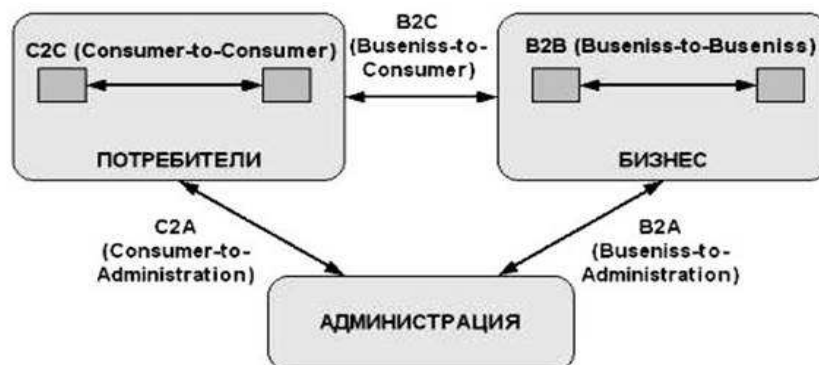


Рисунок 11.1 – Модели электронного бизнеса



- **B2B** - business-to-business — как продавцом, так и покупателем товара или услуги являются коммерческие организации. К этой группе относятся электронные рынки и внутриорганизационные системы, в которых интернет используется для организации взаимодействия между подразделениями одного предприятия. Большая доля всех совершаемых сделок в электронной коммерции сегодня приходится именно на эту модель. В этом секторе возможен очень широкий спектр взаимоотношений между организациями: производитель товара пытается его продать через своих поставщиков (suppliers) или через дистрибьюторов (distributors), которые, в свою очередь, работают через дилеров (dealers) и реселлеров (resellers). В интернете такие системы представлены торговыми площадками, биржами, аукционами и порталами. Основная цель всех интернет-решений B2B — максимально упростить поиск партнёра и обеспечить заключение и выполнение сделки.

- **B2C** business-to-consumer — продавцом товара или услуги является коммерческое предприятие, а потребителем — частное лицо, конечный потребитель. Когда конечный покупатель-клиент покупает что-либо для себя, то такой сектор рынка называется розничным сектором Электронной Коммерции (retail sector), что олицетворяет связи “бизнес-потребитель” (business-toconsumer, B2C). Торговые компании, работающие на этом секторе рынка, предлагают на продажу широкий спектр товаров от разных поставщиков для широкой массы населения (merchants). К системам B2C на сегодняшний день относят:

- Web-витрины — размещённые в сети каталоги продукции или товаров компании, имеющие минимальные средства оформления заказа.

- Интернет-магазины — содержат кроме витрины всю необходимую бизнес-инфраструктуру для управления процессом электронной торговли через интернет — т.н. back-office. Также предприятия, оказывающие различные услуги с помощью средств электронной коммерции (электронные банковские или брокерские услуги, заказ билетов, туристические услуги, образование и т. п.).

- Торговые интернет-системы (ТИС) — представляющие собой интернет-магазины, back-office которых полностью интегрирован с торговыми бизнес-процессами компаний.

- **C2C** потребитель—потребитель, как продавцом, так и покупателем является частное лицо. В этой модели потребитель продает товар непосредственно потребителю. Примером подобной схемы могут служить операции на сайте объявлений, продающие на сайте личную недвижимость: дома, земельные участки, а также машины и т. д. Другим примером C2C является оказание услуг по рекламе в интернете, продажа информации, а также оказание консультационных услуг. Многие используют внутрикорпоративные сети, в том числе и сети интернет, для рекламы товаров и услуг.

- **C2B** продавцом товара или услуги является частное лицо, а потребителем — коммерческая организация.

- **B2C** или **B2A**, бизнес-правительство — сделки осуществляются между коммерческим предприятием и правительственной организацией, как правило, в форме государственных закупок.

- **C2B** правительство-бизнес — использование средств электронной коммерции для обмена информацией и снижения расходов (прежде всего на документооборот). Находится в стадии зарождения, но имеет перспективы быстрого развития по таким направлениям, как возмещение налога на добавленную стоимость и уплата корпоративных налоговых платежей.

- **C2C** или **C2A** потребитель-правительство — одним из участников является частное лицо, а другим — правительственная структура.

- **C2C** правительство-потребитель — пока существует только теоретически, ее рост связывают с различного рода выплатами социального назначения.

- **G2G**, правительство (бюджетная организация) – правительство (бюджетная организация) — представляет собой систему сетей и программных приложений для обмена информацией и снижения издержек (прежде всего, за счет изменения системы документооборота и сокращения числа необходимых сотрудников) правительственных структур и других бюджетных (некоммерческих) организаций. Кроме того, к подобным операциям можно отнести сделки между бюджетными организациями (например, при закупке вооружения Министерством обороны), цель которых не получение коммерческой прибыли, а снижение затрат.

Модели B2B и B2C являются сегодня основными в электронной коммерции, поскольку именно они обеспечивают большую часть транзакций в сети Интернет. Однако, по мере дальнейшего развития и внедрения информационных и телекоммуникационных технологий в экономические процессы, роль других моделей, которые иногда называют смешанными или производными, будет постоянно возрастать. Пример диверсификации: продажа рекламных мест на сайте электронного предприятия, работающим в смежных областях бизнеса. Для электронной коммерции транзакционные модели являются важным понятием, поскольку от того, кто будет клиентом предприятия, зависит наполнение бизнес процессов конкретными работами и, как следствие, структура предприятия и решения по развитию инфраструктуры бизнеса. Внедрение интернет-технологий во внутрикорпоративную структуру предприятий позволяет выделить категорию внутрикорпоративной электронной коммерции, к которой можно отнести все внутрифирменные транзакции.

## ТЕМА 12. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 12.1 Сущность и необходимость стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в 1960—1970-х годах XX в. для того, чтобы выразить отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Он обозначал различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне корпорации в целом. Необходимость такого различия была вызвана изменениями в условиях осуществления бизнеса. *Такими изменениями являются:*

- 1) возрастание динамизма внешней среды организации;
- 2) появление новых потребностей;
- 3) возрастание конкуренции за ресурсы;
- 4) интернационализация и глобализация бизнеса;
- 5) возрастание роли НТП и нововведений;
- 6) доступность современных технологий;
- 7) развитие информационных сетей, что делает возможным быстрое распространение и получение информации;
- 8) изменение роли человеческих ресурсов в организации.

Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому заключается в переносе центра внимания высшего руководства на внешнюю среду. Это позволяет вовремя реагировать на происходящие изменения.

В *общем виде стратегическое управление* представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся их внешних условиях.

Организация, осуществляющая стратегическое управление, исходит из следующих основных предпосылок:

- наличие представления о том, чего желательно достичь в будущем;
- основной источник проблем находится вне организации;
- организация должна иметь возможность своевременно распознавать проблемы и использовать для этого соответствующий механизм их решения;
- управленческая реакция на опасности и угрозы должна следовать не после того как они осуществились, используя принцип «тушения пожаров», а до их проявления; центр тяжести управления в организации должен сместиться в сторону действий по их недопущению и минимизации потерь, если избежать опасностей и угроз невозможно;
- потенциал организации должен быть «подстроен» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и своевременной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке товаров и услуг;
- текущее управление есть продолжение, конкретизация стратегического управления; оно должно осуществляться в рамках действующей стратегии организации.

Дефиниция (установление содержания понятия) *стратегического управления* включает в себя следующие определения:

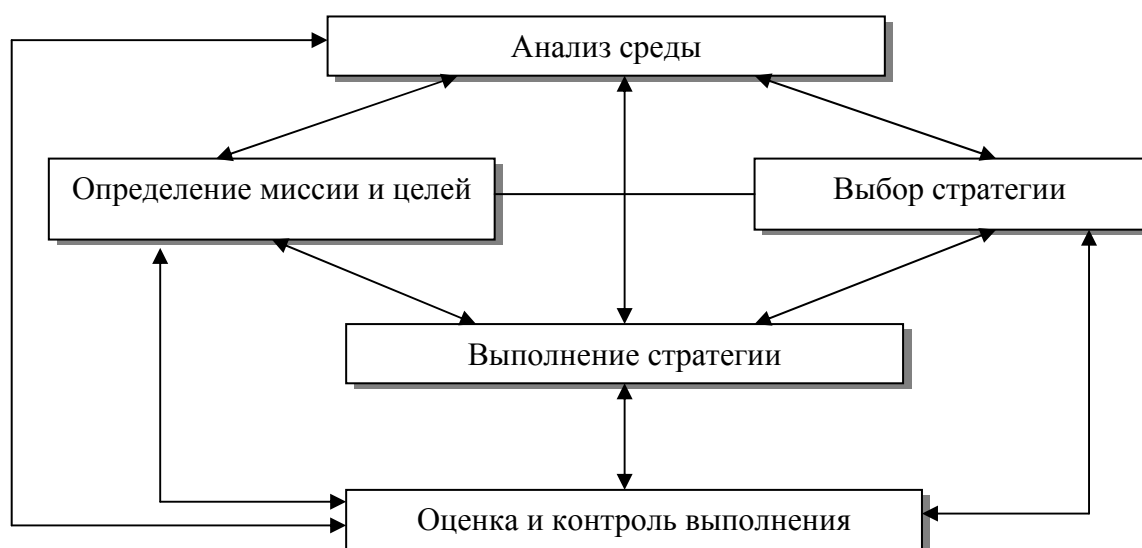
- это вид деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;
- это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;

– это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

**Таблица 12.1 – Характеристика стратегического управления**

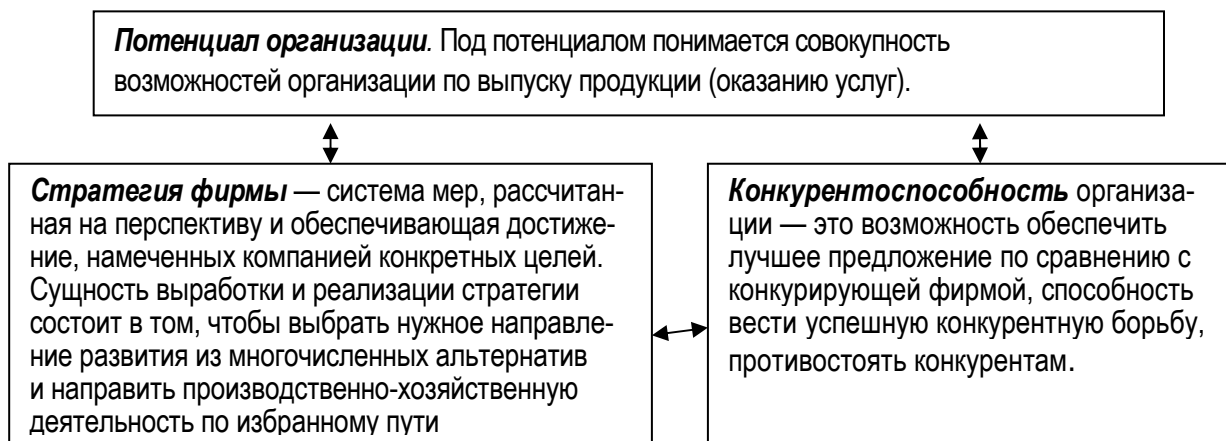
Характеристика	Стратегическое управление
Миссия предназначения	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд во вне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Люди, системы индивидуального обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления (рис.12.1)



**Рисунок 12.1 – Структура стратегического управления**

Доминантные понятия стратегического управления и их взаимосвязь показаны на рис. 12.2



**Рисунок 12.2 – Связь основных понятий стратегического управления**

## 12.2 Основные этапы формирования стратегии организации

Под *стратегией* менеджмента следует понимать формирование системы долгосрочных целей деятельности торгового предприятия и выбор наиболее эффективных путей их достижения.

Разработка стратегии менеджмента осуществляется по следующим этапам (рис. 12.3).



**Рисунок 12.3 – Основные этапы формирования стратегии**

## 12.3 Методы анализа в стратегическом управлении

*Стратегический анализ* — это процедура исследования и оценки сравнительного положения фирмы по отношению к другим хозяйствующим субъектам на рынке, а также поиска и отбора стратегических альтернатив. В результате стратегического анализа различного рода данных, отражающих отдельные явления и факты, удается составить общую характеристику исследуемого объекта, выявить присущие ему тенденции и закономерности развития и предоставить объективный информационный материал для принятия наиболее обоснованного решения.

В стратегическом менеджменте разработаны специальные методы анализа среды и стратегий организации для условий нестабильности (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 используются различные подходы, в том числе система, получившая название FAROUT.

Конкурентоспособность зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности и внутренней среды, где организация может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

*Внутренняя среда* — это совокупность характеристик организации, влияющих на ее положение и перспективы: сложившаяся организационная структура, распределение функций, ответственности, ресурсов и прав подразделений и отдельных работников в организации, ее этика и традиции, отношения руководства и отношения неформального лидерства, социально-психологический климат в коллективе и другое.

Внутренняя среда имеет кадровый, организационный, производственный, маркетинговый и финансовый и другие срезы, состояние которых в совокупности определяет потенциал организации.

*Стратегический потенциал предприятия* — это реальные возможности для участия в конкурентной борьбе на рынке, обеспечивает достижение целей организации в будущем.

*Ключевые факторы успеха (КФУ)* — главные определители финансового и конкурентного успеха в отрасли (причины реального успеха предприятий отрасли).

*Корневые компетенции* — знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках. Корневые компетенции в самом общем виде состоят из взаимосвязанных частей: технологические ноу-хау; системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта; внешние контакты и связи.

Деятельность организации можно разбить на ряд последовательных процессов создания добавленной стоимости или цепочки ценности.

*Стратегический анализ издержек по всей цепочке создания ценностей* позволяет сравнить процессы своей организации с основными конкурентами, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Анализ внутренней среды проводится с целью выявить сильные и слабые стороны организации, оценить стратегический потенциал, ключевые факторы успеха и корневые компетенции и разработать соответствующие стратегии.

*Внешняя среда организации* — это непрерывно изменяющаяся совокупность внешних субъектов и сил, влияющих на положение и перспективы организации. Внешняя среда включает в себя макросреду, состоящую из факторов косвенного действия, и микросреду: конкретных субъектов, потребителей, посредников, конкурентов.

*Для исследования макросреды* используется ПЭСТ-анализ.

Применение ПЭСТ-анализа в стратегическом управлении обеспечивает диагностику факторов макросреды, выбор и определение «критических» для организации показателей, создание информационной базы о критических точках, их мониторинг. Источником информации о макросреде являются экономические программы и прогнозы государственных органов управления, банков, статистическая информация, публикации в отраслевых изданиях, материалы периодической печати, исследования научных организаций и консалтинговых групп.

Выбранные факторы оцениваются по уровню их влияния на организацию и вероятности наступления как возможности или угрозы. Для наиболее значимых показателей макросреды разрабатываются прогнозы их влияния на результаты деятельности предприятия.

*Для оценки факторов микроокружения* нашли применение такие методы и модели, как экономический портрет отрасли, движущие силы конкуренции, модель конкурентных сил Портера, стратегический стоимостный анализ, карты стратегических групп и другие методы.

*Комплексный анализ* позволяют оценить как окружение, так и внутреннее состояние организации. В процессе комплексного анализа положения компании исследуются эффективность действующей стратегии компании, сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы, конкурентоспособность компании по ценам и издержкам, устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками, стратегические проблемы компании. К методам комплексной оценки внешней и внутренней среды организации относят SWOT-анализ, анализ цепочек создания ценностей, SPACE - анализ и др.

Алгоритм SWOT-анализа позволяет выявить и взаимно увязать сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды, а также оценить степень их влияния. В результате SWOT-анализа получают системное описание ситуации: формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ, определяется наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации.

SPACE -анализ используется для определения стратегического положения малых и средних предприятий на основе развернутой матрицы с четырьмя шкалами оценки групп факторов: стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ и финансового потенциала.

Стратегическая сегментация и выделение стратегических зон хозяйствования необходимы при выработке новой товарно-маркетинговой стратегии и определения ответственных за реализацию стратегических бизнес-единиц.

Портфель диверсифицированной фирмы — это набор ее продуктов, стратегических бизнес-единиц или стратегических зон хозяйствования.

Разработка портфеля стратегий позволяет решить следующие задачи:

- определить хозяйственные подразделения, в которые следует направлять инвестиции;
- распределить ресурсы между хозяйственными подразделениями;
- принять решение о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- принять решение об изменении структуры корпорации, слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры.

В процессе разработки портфельной стратегии каждый продукт фирмы и ее хозяйственные подразделения рассматриваются независимо, что позволяет сравнивать их между собой. Для сравнения может использоваться двухмерная матрица, у которых по осям фиксируются значения критериев: внутренних (доля рынка, конкурентоспособность и др.) и внешних (темпы роста рынка, привлекательность отрасли и др.) переменных.

Двухмерные матричные модели стратегического анализа исходят из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности. Однако последнее можно выполнить лишь при условии уровня неопределенности в пределах от 1 до 3 баллов. При неопределенности выше 3 баллов, наряду с наиболее вероятной, возникают уже и другие альтернативы будущего, а при уровне неопределенности выше 4 баллов адекватно оценить будущее становится практически невозможно. Результат анализа зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда относительно.

Для анализа и разработки стратегий, которые обеспечивают общее направление развития фирмы и ее стратегических бизнес-единиц, широко используются матрицы Бостонской консультационной группы (BCG), GE-McKinsey, Ансоффа, Arthur D. Little и др.

## 12.4 Стратегии организации

*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.

Организация может выбрать одну из них или применять определенные сочетания различных типов (характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегии организации формируются на трех этапах:



## ЭТАП 1. Формирование общей стратегии организации

### 1. 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

1.1 Стратегия концентрированного роста, при которой организация не меняет отрасли

1.1.1 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;

1.1.2 стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

1.1.3 стратегия развития продукта, предполагающая рост за счет производства усовершенствованного, модифицированного продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке

1.2. 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.

1.2.1 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;

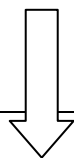
1.2.2 стратегия движения «вперед», или стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, предполагает приобретение организацией систем распределения или фирм-потребителей, или усиления контроля ими

1.3. Стратегия диверсифицированного роста актуальна, когда организация не может далее развиваться на освоенном рынке сданным продуктом в рамках данной отрасли.

1.3.1 центрированной диверсификации: при сохранении существующего производства в центре бизнеса используются возможности уже освоенного рынка и имеющиеся технологии для производства новых продуктов;

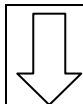
1.3.2 горизонтальной диверсификации: осуществляется поиск возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, которая требует новой технологии. Новый продукт ориентирован на имеющуюся систему сбыта, на потребителя основного продукта, т.е. новый товар должен быть сопутствующим уже производимому продукту;

1.3.3 конгломеративной диверсификации: развитие организации за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми. Новые продукты реализуются на новых рынках



### 2. 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



### **3. Стратегия сокращения**

принимается в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой

**3.1 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 дала положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста

**3.2 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

**3.2 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



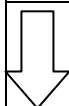
### **4. Стратегия стабилизации**

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



### **5. Стратегия выживания**

применяется в условиях значительных изменений окружающей среды, когда ранее конкурентоспособная организация вынуждена искать новое применение своему потенциалу



### **ЭТАП 2. 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

### **ЭТАП 3. Формирование функциональной стратегии**

*Функциональные стратегии* разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации

### **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 сокращением 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 13. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### 13.1 Базовые модели оценки эффективности управления организацией

В самом широком смысле понятие *эффективность управления предполагает достижение целей с минимальными затратами ресурсов* (времени, труда, финансов и т.п.).

Эффективность организации складывается из результатов каждого элемента ее деятельности: менеджеров, принимаемых и реализуемых решений, выбора и реализации стратегии, оперативного управления, используемых стилей руководства, организационной структуры и организационной культуры, квалификации и ответственности персонала и т. д. В целом эффективность оценивается при помощи системы производственно-экономических показателей.

В оценке эффективности руководства в целом и конкретного менеджера, в отличие от общей оценки эффективности группы/организации, обязательно присутствует и оценка психологического состояния персонала, как фактора, оказывающего существенное влияние на результаты деятельности (табл. 13.1).

**Таблица 13.1 – Основные критерии оценки руководства**

Психологические	Производственно-экономические
удовлетворенность членством в коллективе психологический климат в коллективе · мотивация членов коллектива · самооценка коллектива · авторитет руководителя · доверие	прибыль · производительность · качество · финансовая устойчивость · конкурентоспособность · измеряемые элементы · организация производства · эффективность решений руководства · и др.

Для оценки эффективности руководства сначала оцениваются производственно-экономические показатели. Конечный результат труда группы/организации является объективным критерием оценки деятельности руководства, в котором органически соединены результаты труда как руководителя, так и исполнителей. Результаты труда могут быть оценены по показателям эффективности деятельности организации: прибыльность, рентабельность, производительность, финансовая устойчивость, конкурентоспособность, качество и т.п. После этого оцениваются психологические факторы.

Деятельность руководства получает удовлетворительную оценку, только если в порядке как производственные, так и психологические факторы.

Оценка эффективности управления организацией может проводиться в соответствии с четырьмя базовыми моделями: моделью, ориентированной на внутренние факторы производства; моделью, ориентированной на человека; моделью открытой системы; моделью заинтересованных групп.

*Модель, ориентированная на внутренние факторы производства.*

В соответствии с моделью, ориентированной на внутренние факторы производства (первой моделью), организация – это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Она базируется на механистическом подходе и рассматривает организацию как закрытую систему.

Первая модель исходит из того, что для достижения целей организации необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Поэтому менеджмент организации концентрирует внимание на оперативном управлении. Оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства.

Оценка эффективности осуществляется по экономическим показателям – соотношению выпущенной продукции к затраченным ресурсам (показателям ресурсоотдачи). Организации детально анализируют экономические результаты производственной деятельности, сопоставляя объемы производства (или услуг) с использованием производственных ресурсов.

*Модель, ориентированная на человека.*

Модель, ориентированная на человека (вторая модель), базируется на определении организации как коллектива людей, выполняющих общую работу, используя принципы разделения и кооперации труда, и основывается на теории человеческих отношений и поведенческих наук, рассматривая организацию как закрытую систему. Она строится исходя из главного положения теории человеческих отношений и поведенческих наук о том, что важнейшим фактором производительности является человек. Основными элементами модели являются такие составляющие, как: внимание к работающим, их удовлетворенность и мотивация, коммуникация, лояльность, участие в принятии решений, т.е. моделируется система поддержания человеческих отношений в организации. Контроль сосредоточивается на внутренних процессах, происходящих в организации и обуславливающих ту или иную производительность, следовательно, и эффективность.

*Модель открытой системы.*

Модель открытой системы (третья модель) представляет организацию в виде сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с внешним окружением.

Главная идея этой модели заключается в признании взаимозависимости элементов, подсистем и всей системы организации в целом от внешней среды, во многом определяющей ее структуру и систему управления. При оценке эффективности главное внимание уделяется способности организации получать все необходимые для производства ресурсы из окружающей среды и способности удовлетворять потребности внешней среды своей продукцией. Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью.

*Содействие в подборе финансовых услуг/организаций.*

*Модель заинтересованных групп.*

Модель заинтересованных групп (четвертая модель) представляет организацию как открытую систему и общественный институт, стремящийся к балансу интересов, связанных с ним различных групп как внутри организации, так и вне её. В целях эффективности необходимо достижение баланса между этими интересами.

Оценка эффективности по четвертой модели базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации, увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также приведения в соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям коллектива и общества в целом. Эффективность управления оценивается степенью удовлетворения ожиданий как внешних, так и внутренних субъектов влияния.

## **13.2 Показатели финансово-экономической деятельности**

Большинство специалистов сходятся во мнении, что при оценке эффективности предприятий и управления необходимо использовать четыре основные группы показателей финансово-экономической деятельности: показатели прибыльности (рентабельности), эффективности хозяйственной деятельности, деловой активности, финансовой устойчивости.

Показателей оценки финансово-экономической деятельности более ста, поэтому их выбор должен основываться на целях оценки субъектов управления. Рассмотрим показатели оценки финансово-экономической деятельности, наиболее широко используемые в процессе управления.

*Первая группа* показателей — показатели прибыльности — рентабельности хозяйственной деятельности предприятия. В общем случае *эти показатели представляют собой отношение прибыли к тем или иным активам предприятия*. Наиболее существенными из показателей, основывающихся на данных официальной (публичной) отчетности, для сравнительной оценки являются: общая рентабельность, чистая рентабельность, рентабельность собственного капитала, общая рентабельность производственных фондов.

*Вторая группа* — характеризует эффективность организации и управления и определяется отношением прибыли к объему продаж (выручке от реализации товаров, работ, услуг). На основании показателей, основывающихся на данных официальной (публичной) отчетности, обычно оценивается чистая прибыль, прибыль от реализации продукции, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности и балансовая прибыль по отношению к объему продаж.

*Третья группа* показателей — показатели деловой активности. Наиболее важные из них: отдача всего капитала, отдача основных фондов, оборачиваемость оборотных фондов, оборачиваемость запасов, оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость наиболее ликвидных активов, оборачиваемость кредиторской задолженности, отдача собственного капитала. Показатели оборачиваемости оборотных фондов, запасов, дебиторской задолженности и наиболее ликвидных активов характеризуют скорость их превращения в денежную форму.

*Четвертая группа* — показатели финансовой устойчивости. Группа этих показателей многочисленна. Наиболее часто при общей оценке эффективности используются: коэффициент покрытия, коэффициент срочной ликвидности, индекс постоянного актива, коэффициент автономии, обеспеченность собственными оборотными средствами.

*Пятая группа* — показатели рыночной эффективности. Наиболее распространенные из них: стоимость акции, доход на акцию, дивиденд на акцию, доход на акцию, дивиденд на прибыль, чистый доход на одну обыкновенную акцию, коэффициент выплаты дивидендов, рентабельность акционерного капитала.

### **13.3 Влияние экономической политики на оценки эффективности**

В реальной жизни объективность оценки эффективности работы организаций обусловлена двумя политическими факторами: а) внутренним — политикой собственников и менеджеров по отношению к результатам деятельности предприятия; б) внешним — государственной экономической политикой, основанной на национальных традициях и приоритетах.

*Политика собственников и менеджеров.*

Эффективность работы организации зависит от целей, которые преследуют собственники и менеджеры. Основные цели владельцев и менеджеров, успешно действующих предприятий, — это достижение максимальных темпов роста и максимизация его капитализированной стоимости. Менеджеры стремятся к максимизации продаж и доли рынка, а не текущей прибыли.

Однако нередко владельцы и менеджеры (чаще малых и средних предприятий), довольствуясь достигнутым развитием, добиваются *максимизации текущих прибылей*. Такой подход снижает шансы предприятия в долгосрочной перспективе выжить в конкурентной борьбе.

*Национальные приоритеты в оценках эффективности.*

Критерии эффективности зависят от особенностей национальной культуры и реализуемой государственной экономической политики.

В *Германии, Дании, Голландии* и частично в *Бельгии* при оценке эффективности акцент ставится скорее на величине оборота товаров и услуг, чем на норме прибыли, и в первую очередь учитываются интересы персонала, работающего в организации, а не акционеров.

Во *Франции* прибыльность оценивается более высоко по сравнению с оборотом, а системе оплаты труда работающих уделяется больше внимания, чем доходам инвесторов.

В *Великобритании* компании отдают предпочтение прибыльности, а не обороту, и в вопросе о вознаграждении в большей степени защищают интересы инвесторов, а не служащих.

В *Японии* показатель объема продаж более значим, чем прибыль; реализация долгосрочных целей здесь оценивается более высоко по сравнению с выполнением заданных оперативных планов.

В *США* показатель прибыли стоит на первом месте, он рассматривается как альтернатива обороту. Поскольку компании уделяют больше внимания реализации краткосрочных целей по сравнению с долгосрочными, постольку интересы инвесторов (поддержание курса акций и уровня дивидендов) постоянно находятся в центре внимания высшего менеджмента.

### 13.4 Факторы успеха в менеджменте

Фактор успеха	Содержание
<i>Ориентация на потребителей</i>	Изучение потребителей, гибкость в производстве, достижение высшего качества, специализация, ориентация на разные рынки
<i>Непрерывное совершенствование</i>	Поощрение действий по совершенствованию, коллективное нахождение проблем, преодоление боязни ошибок, разработка личных планов
<i>Объединение сотрудников</i>	Создание простой структуры, ориентация на команду, общение с сотрудниками, управление по целям, точная оценка сотрудников, понимание их значимости
<i>Руководство на основе ценностей</i>	Признание противоположных мнений, принятие жестких решений, не колеблясь, иерархия проблем, внесение изменений в планы при необходимости.
<i>Последовательность при реализации</i>	Цели как условие успеха, обеспечение их четкости, ясности, реальности, достижимости, непротиворечивости

#### **Основные правила менеджера при управлении в коллективе:**

- не отдавайте распоряжений в приказном тоне, подводите сотрудника к мысли, что это нужно для организации;
- чтобы лучше понять позицию собеседника, постарайтесь поставить себя на его место;
- не прерывайте собеседника, дайте ему выговориться, покажите свое дружеское отношение к нему;
- при обсуждении ошибок подчиненного сначала отметьте положительные стороны в его работе;
- побуждайте работников к предприимчивости, обращайтесь внимание коллектива на каждое, даже самое скромное достижение работника;
- не пытайтесь все делать самостоятельно;
- не следует полагать, что знаете работу лучше других, обращайтесь к специалистам;
- не беритесь за все дела сразу, сосредоточьтесь на решении нескольких конкретных проблем;
- не перекладывайте свои упущения на других, извлекайте уроки из неудач;
- не высказывайте замечания своим сотрудникам в присутствии других подчиненных.

## **Афоризмы об управлении**

Организации существуют лишь по одной причине: чтобы помочь людям сделать то, что в одиночку каждому было бы не под силу. (*Р. Уотермен*)

Меня никогда не удовлетворяло то, что мы построили. Я почувствовал, что неудовлетворённость — основа прогресса. Когда мы довольны своим бизнесом, мы начинаем дряхлеть. (*Билл Марриот*)

Оставьте мне мои фабрики, но заберите моих людей, и скоро полы заводов зарастут травой. Заберите мои фабрики, но оставьте мне моих людей — и скоро у нас будут новые заводы, гораздо лучшие прежних. (*Эндрю Карнеги*)

Я интересуюсь будущим, потому что собираюсь провести в нём всю оставшуюся жизнь. (*Чарльз Ф. Кеттерлинг*)

Вера — это готовность действовать ради цели, удачное достижение которой не гарантировано. (*Уильям Джемс*)\*

Я очень верю в удачу, и чем напряжённее я работаю, тем удачливее я становлюсь. (*Стивен Ликок*)

Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: 1) правильного установления конечной цели всякого рода деятельности; 2) отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели. (*Аристотель*)

Когда говоришь без всякого плана, сам не отгадаешь, куда приведёт тебя речь. (*Н.Г. Чернышевский*)

Хорошее управление исключает наличие плохих взаимоотношений. (*Тимо Санталайнен*)

Стресс — это не то, что с вами случилось, а то, как вы это воспринимаете.

А может пятое колесо в телеге — её руль? (*Леонид Сухоруков*)

Более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят. (*Макгрегор*)

Чтобы ликвидировать отставание, достаточно изменить направление. (*Евгений Лапин*)

Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей. (*Р. Уотермен*)

Управлять — это значит:

а) предвидеть — изучать будущее и устанавливать программу действий; б) организовывать — строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;

в) распоряжаться — приводить в действие персонал предприятия;

г) согласовывать — связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;

д) контролировать — наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям. (*А. Файоль*)

Талант руководителя состоит в том, чтобы быстро принять решение и найти человека, который сделает всю работу. (*Дж.Г. Поллард*)

Секрет удачного выбора сотрудников прост — надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них. (*Г. Селье*)

Работа управленца — узнать у подчинённых, что делать, и поручить это сделать им же. (*Елена Ермолова*)

Кто хочет работать — ищет «средства», кто не хочет — «причины» (*С. П. Королев*)

Умный человек найдет выход из любого положения. Мудрый в этом положении не окажется (*Ю. Рихтер*)



Укрепляй веру подчиненного в важность порученного ему дела, и он сделает невозможное возможным.

Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненного, плохой – копит их для публичного разноса.

Не бойтесь подчиненных способнее Вас, гордитесь ими.

Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу. (Т. Питерс, Р. Уотермен)

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Основная*

1. Брасс, А. А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды: учеб. / А. А. Брасс. – Минск : Мисанта, 2018. – 514 с.
2. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие по спец. «Менеджмент организации» / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – Москва : Новое знание, 2009. – 336 с.
3. Тележников, В. И. Менеджмент: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Тележников. – Минск : БГЭУ, 2016. – 507, [1] с.: ил., табл.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И., Наумов – М. : Экономист, 2010.
5. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.

### *Дополнительная:*

6. Адаир, Дж. Искусство управлять людьми и самим собой. Концепция безусловного успеха / Дж. Адаир. – Москва : Эксмо, 2008. – 656 с.
7. Адизес, И. К. Управляя изменениями: произв.-практ. изд. / И. К. Адизес; [пер. с англ. В. Кузин]. – СПб. [и др.]: Питер, 2011. – 223 с.
8. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – Москва : Юнити-Дана, 2009. – 412 с.
9. Барышева, А. Инновационный менеджмент / А. Барышева. – Москва : Дашков и Ко, 2012. – 384 с.
10. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
11. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с.
12. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
13. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2009. – 600 с.
14. Гончаров, В. И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
15. Грант, Р. Современный стратегический анализ. – 7 изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 544 с.
16. Карнеги, Дейл. Как стать эффективным лидером / Дейл Карнеги. – Москва : Попурри, 2010. – 705 с.
17. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
18. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 456 с.
19. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 477 с.
20. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Москва : Дело, 2008. – 147с.

21. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2013. – 640 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 464 с.
23. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
24. Менеджмент: учеб. пособие / Э. М. Коротков [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 219 с.
25. Мескон, Майкл Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2006. – 720 с.
26. Попов, В. Н. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие / В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко. – Москва : КноРус, 2010. – 298 с.
27. Тайм-менеджмент / под ред. Г. А. Архангельского. – Санкт-Петербург : Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011. – 304 с.
28. Управление качеством: учеб. пособие / Ю. Т. Шестопап [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 331 с.
29. Управление организацией: учеб. пособие / М. В. Петрович, И. В. Балдин и др. – Минск : Акад. упр. при Президенте РБ, 2012. – 432 с.
30. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 5-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 368 с.
31. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – Москва : Харвест, 2012. – 352 с.
32. Хартер, Дж. 12 элементов успешного менеджмента / Дж. Хартер, Р. Валкер. – Москва : Альпина, 2008. – 411 с.
33. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. – Москва : Дашков и К, 2012. – 324 с.

#### Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>.
2. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.
3. Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>.
4. Лекции по менеджменту / Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.ecsoman.edu.ru](http://www.ecsoman.edu.ru).
5. Теория и практика управления / Управленческий портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru).
6. Секреты успеха выдающихся руководителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ceo.ru](http://www.ceo.ru).

Учебное издание

**Составители:**

*Павлючук Юрий Николаевич*

*Радчук Анатолий Петрович*

*Будурян Татьяна Алексеевна*

# МЕНЕДЖМЕНТ

## краткий курс лекций

для студентов экономических специальностей  
дневной и заочной формы обучения

Ответственный за выпуск: Будурян Т.А.

Редактор: Боровикова Е.А.

Компьютерная вёрстка: Соколюк А.П.

Корректор: Дударук С.В.

ISBN 978-985-493-481-5



9 789854 934815

Издательство БрГТУ.

Свидетельство о государственной регистрации  
издателя, изготовителя, распространителя печатных  
изданий № 1/235 от 24.03.2014 г., № 3/1569 от 16.10.2017 г.

Подписано в печать 31.12.2019 г. Формат 60x84 1/16.

Бумага «Performer». Гарнитура «Arial Narrow».

Усл. печ. л. 7,67. Уч. изд. л. 8,25. Заказ № 1729.

Тираж 22 экз. Отпечатано на ризографе учреждения  
образования «Брестский государственный технический  
университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.