

В.Е. ГРЕБЦОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

для студентов колледжей



ББК 88
Г79

Консультант
Л.А. Тамбовская

Гребцова В.Е.
Г 79 Менеджмент. Серия «Учебники, учебные пособия».
Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 288 с.

Учебное пособие раскрывает содержание тем, включенных в государственный стандарт среднего профессионального образования России.

Структура и содержание книги учитывают проблемный характер обучения, состоящие российского производства, управления им, межпредметные связи в процессе обучения специальности.

Пособие может также использоваться для обучения на технических отделениях вузов России, где изучаются основы менеджмента, для повышения квалификации управленческих кадров в различных формах обучения.

ISBN 5-222-01427-2

ББК 88

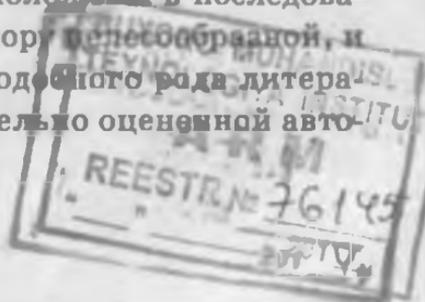
© Гребцова В.В., 2001
© Оформление: издательство
«Феникс», 2000

От автора

При работе над книгой автор исходила из того, что учебники и пособия для системы образования России должны быть разные. Их совокупность должна обеспечивать хорошую возможность выбора для обучающихся и тех, кто обучает. Вместе с тем автор преимущественно ориентировалась на студентов, а не на преподавателей, оставляя за последними право творческого выбора — отдавать предпочтение тем или иным источникам информации при подготовке к занятиям, определении содержания и методики обучения.

Автор стремилась сделать пособие простым, легко усваиваемым в средних специальных учебных заведениях России. Вместе с тем оно может быть рекомендовано и студентам технических вузов в силу сходности программ обучения, а также другим категориям читателей, интересующихся теорией и практикой менеджмента, применительно к условиям России, с учетом его специфики и состояния экономики.

Содержание помещенного в пособие материала соответствует государственному образовательному стандарту среднего профессионального образования. Вопросы, рассматриваемые в пособии, расположены в последовательности, представляющей автору наиболее удобную, и с учетом практики написания подобного рода литературы в других странах, положительно оцененной автором и учтенной.



Особое внимание при работе над книгой уделено проблемному характеру обучения, его актуальности в условиях переходной экономики России. При этом автор исходила из того, что будущие менеджеры не должны руководствоваться незыблемыми постулатами, хорошо и навсегда запомненными, в своей практической деятельности. Гораздо важнее стремиться к самостоятельному поиску путей решения различных управленческих проблем с учетом накопленных знаний, опыта, стремления их пополнять и творчески использовать.

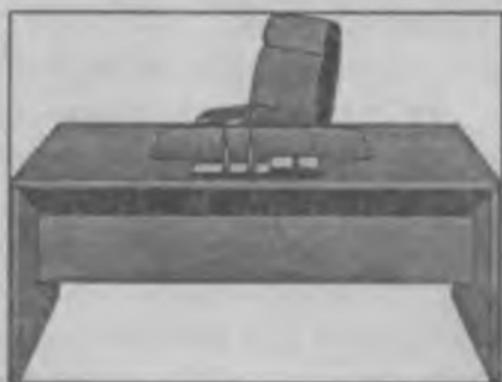
Автор считала объективно необходимым привить читателям определенную дозу сомнения в любых действиях, связанных с управлением людьми и процессами в организациях, полагая, что категоричность во многом неприемлема для сферы управления, с обилием в ней множества переменных, вероятностной по характеру. При этом собственное видение проблем, содержание раскрытых в пособии вопросов автор не считает истиной последней инстанции. Она будет признательна всем, кто направит в адрес редакции пожелания и замечания относительно выполненной ею работы.

При работе над пособием автор ни в коем случае не стремилась принизить каким-либо образом роль менеджеров среднего звена в управлении организациями. Напротив, она руководствовалась тем, что менеджеры с дипломами средних специальных учебных заведений России вполне могут стать руководителями и собственниками малых предприятий, являющихся основой рыночной экономики, ресурс развития которых в нашей стране далеко не исчерпан и которыми управлять далеко не легче, чем это представляется на первый взгляд.

От автора

В пособии представлены материалы, полезные при осуществлении практики управления: рекомендации, тесты. После каждой темы предлагаются вопросы для повторения изученного материала.

TEMA 1



Введение в менеджмент

1.1. Предмет и задачи курса «Менеджмент»

Менеджмент представляет собой науку и практику управленческой деятельности, призванную служить руководством к действию для обеспечения успеха организации.

Менеджмент и организация неразрывно связаны. Они не могут существовать друг без друга. Менеджмент не имеет смысла, если нет организации.

Организация представляет собой объект управленческого воздействия. Благодаря организации менеджеры существуют, осуществляют свою деятельность.

Менеджмент, как наука и практика управленческой деятельности, сформировался и получил развитие в условиях капиталистической, рыночной экономики, основанной на частной собственности, конкуренции, предпринимательской деятельности и либеральных ценностях общества.

Путь его развития и совершенствования в историческом плане был достаточно плодотворным и одновременно тернистым. Не случайно на смену одним школам менеджмента приходили другие, после того как предыдущие оказывались недостаточными для

решения проблем, которые вновь и вновь ставила жизнь в ходе своего объективного поступательного развития.

· Наука и практика менеджмента, таким образом, развивались одновременно с развитием общественно-го производства и его важнейшей составляющей — экономики. Число сфер последней все более расширялось, с возрастающей все более сферой нематериально-го производства или сферой услуг.

Зародившись в экономически развитых капиталистических странах, менеджмент распространялся по всему миру, скрупулезно изучался, критически переосмысливался, внедрялся в производство с учетом национальных особенностей различных стран.

· Менеджмент был и продолжает оставаться плодотворным там, где воспринимается творчески, критически переосмысливается с учетом условий конкретных сфер, организаций и времени применения.

Особенно впечатляют весь мир успехи применения менеджмента на японских предприятиях. Вместе с тем известно, что он переносился на японскую почву с особой тщательностью, упорством, трудолюбием и небольшими финансовыми затратами. В результате он принес Японии очень своеобразную структуру экономики, казалось бы, ясную, понятную, но так до конца и не познанную. Эта экономика и сегодня оставляет немало поводов для многих размышлений, как для обычного человека, так и для менеджеров любого уровня, вплоть до самого высокого.

Известный российский журналист Владимир Цетов, много лет проработавший в Японии и хорошо знавший эту страну, сравнил экономику Японии со знаменитым «Садом камней», «Садом Реандзи» в г. Киото, в котором постоянно оказывается невидимым один

из камней, разбросанных по белому песку в давние времена мудрым монахом Соами...

В экономической структуре Японии, как утверждал В. Цветов, подобно «саду камней», «утесы монополистического капитала возвышаются над морем песчинок — бесчисленных мелких и мельчайших предприятий»¹, и все они, говоря сухим научным языком, представляют собой не что иное, как организации. Число организаций огромно, все они разные, неповторимые, непохожие друг на друга. И это так не только в Японии, но и в любой стране мира, и в такой большой, многообразной, какой является наша страна — Россия.

Итак, менеджмент представляет собой науку и практику управленческой деятельности, которые внедряются в общественную и прежде всего в экономическую жизнь, с учетом существующих в ней особенностей, закономерностей. Они присутствуют в организациях непосредственно и в том пространстве, которое их окружает.

Менеджмент должен внедряться в организациях при наличии хорошо подготовленной «почвы». Их руководство должно ощутить потребность в нем, как и коллектив работающих в них сотрудников. Вот что по этому поводу думают российские ученые: «Организация должна сама ощутить потребность в изменениях, необходимость формирования своей собственной системы управления. Большим упрощением было бы сказать, что современные фирмы-лидеры просто переняли опыт конкурентов, не осмыслив глубоко логики их действий, не проанализировав свои неудачи, не разработав своего оригинального пути»².

¹ Цветов В. Пятнадцатый камень сада Реандзи. М., 1991, 3-е изд. С. 3.

² Капиталистическое управление: Уроки 80-х / М.В. Грачев, А.А. Соболевская, Д.В. Кузин, А.Р. Стерлин / Под ред. А.А. Дынкина. М.: Экономика. 1991. С. 11.

Менеджмент, таким образом, изменяет жизнь организаций, среду, в которой они находятся, и одновременно изменяется сам, поскольку он «откликается» на все новые проблемы, которые возникают в ходе поступательного развития общественного производства в целом и изменения конкретных ситуаций, присутствующих в организациях.

Менеджмент, используемый в западных странах, существенно отличается от менеджмента, используемого на Востоке. И вместе с тем, и на Западе, и на Востоке он имеет много общего. Более того, исследователи отмечают: «В практике последних лет отчетливо просматривается все более тесное переплетение моделей управления: американской, японской, западноевропейской, в чем проявляется процесс интернационализации современного менеджмента»¹.

В России с менеджментом дело обстоит далеко не лучшим образом. Страна уже много лет находится в состоянии глубокого экономического кризиса. И он никак не прекращается потому, что на многих предприятиях России так и не появились эффективные собственники, не появились профессиональные менеджеры: Академик Дмитрий Лихачев сравнивал период реформ в нашей стране, осуществляемых ныне, с реформой Петра: «Реформы Петра стоили России массы жертв и народного обнищания. То же самое и сейчас. Мы переделываем себя. Переделываем экономику, но так неумело... Мы сейчас в какой-то мере стали малокультурными. Россия всегда была культурной страной. Но за годы сталинской тирании культурный строй был весь уничтожен. Была уничтожена лучшая часть крестьянства, наиболее работающая. Наиболее активные люди были

¹ Капиталистическое управление: Уроки 80-х. С. 11.

уничтожены. Многим стало на все наплевать, только бы зарплату им платили»¹.

С его точкой зрения, солидарны и профессиональные менеджеры, уже появившиеся в нашей стране. «Специалисты ростовской школы высшего менеджмента по инициативе правительства области опросили руководителей 50 крупных промышленных предприятий. Как сообщил ... директор школы Борис Чуркмов, опрос показал, что на 70% заводов нет профессиональных управляющих и эффективных собственников»².

Многие руководители предприятий занимают позицию, ничего общего не имеющую с профессиональным менеджментом. Как отмечает тот же Борис Чуркмов, их ошибки заключается в том, что «они не сохраняют профессиональное управленческое ядро своих предприятий, не дают молодым и энергичным сотрудникам проявить себя». Они допускают «отсутствие своевременного вложения средств в обучение персонала», подменяя обучение менеджменту экскурсиями за рубеж. «Многие руководители предприятий-аутсайдеров говорят нам: «Не надо учить нас жить. Мы и сами все знаем. Лучше помогите нам уйти от налогов и добыть где-нибудь инвестиции». Мы говорим, что проблему инвестиций можно решить, но прежде дайте ответы на вопросы, касающиеся финансовой картины ваших предприятий. ...в 80% случаев директора не могут на эти вопросы вразумительно ответить. Понятно, что ни один инвестор с такими руководителями сотрудничать не станет...»³

¹ О прошлом и будущем России размышляет академик Дмитрий Лихачев в беседе с корреспондентом «АиФ» Натальей Желноровой // Аргументы и факты. 1995. № 41.

² Бакеев А. В Ростове 50% директоров не хотят учиться эффективно работать. Город Н. 1998. № 5/310/ 3-9 февр.

³ Там же.

• Задачей данного пособия является предоставление возможности обучающимся изучить основы науки и практики менеджмента в объеме, предусмотренном действующей программой для средних специальных учебных заведений России, научить ими грамотно пользоваться, интерпретируя полученные знания применительно к условиям конкретной обстановки, своевременно пополнять их багаж в нужное время и в необходимом объеме.

Менеджмент, в отличие от науки и практики управления в тоталитарных режимах, подобных советскому, представляет собой демократическую форму управления организацией. Он способен приносить ожидаемые результаты в достаточно демократичной внутренней и внешней среде. Именно потому менеджмент призван не только обучить тому, как следует управлять организацией, но и научить вовлекать в процесс управления тех, кем по роду службы призван управлять менеджер. «Прежняя общественная система ценила только те качества, благодаря которым управленец мог соответствующим образом вписаться в существующую иерархию: командно-административная экономика не нуждалась в тех, кто мог нешаблонно, самостоятельно мыслить, принимать альтернативные решения, договариваться с контрагентами, учитывать во взаимоотношениях с подчиненными их психологические особенности и т. д. Ввиду этого не было необходимости и в специальной подготовке профессиональных менеджерских кадров, в своей деятельности руководящихся не идеологическими, а сугубо экономическими отношениями»¹.

• Менеджмент, таким образом, сориентирован на творческий поиск, на умение использовать дискуссии при

¹ Аллахвердян А., Агамова Н. Не продается вдохновение?... А жаль! // Поиск. 1994. № 2/244/. 21-27 янв.

выработке управленческих решений, и в то же время он требует высочайшей ответственности менеджеров за претворение в жизнь принятых решений.

Деятельность менеджера всегда сопряжена с риском, ему приходится трудиться в непрерывно изменяющейся обстановке! Не случайно отмечают исследователи: «Сегодня одним из наиболее популярных понятий менеджмента становится понятие «неопределенность». Причем не в смысле незнания, а понимаемая как постоянная изменчивость условий, поведения. быстрая и гибкая переориентация производства и сбыта. В современных условиях полный учет и просчет заранее до мелочей становится малореальным, и задача руководителей — в создании адаптивных, быстрореагирующих управленческих механизмов, а менеджеров — в реализации «органичных» подходов»¹.

Теория менеджмента представляет собой основу этой учебной дисциплины. Важно не просто знать ее основы, но и научиться претворять ее положения в жизнь, заставлять «работать» на успех организации. Данная задача совсем не выглядит простой, если учесть, что в истории менеджмента немало примеров того, когда менеджеры были не в состоянии использовать достижения этой науки во благо организаций.

Менеджмент — наука и практика управления, призванная задействовать, активизировать творческий, личностный потенциал управленцев. Такой потенциал создается и существует благодаря тому, что люди обладают социально-психологическими особенностями, во многом сходными, независимо от географических особенностей регионов, в которых проживают, и тех, что вытекают из их национальности.

¹ Капиталистическое управление: Уроки 80-х. С. 8.

обществе, в котором находится организация, которому служит, удовлетворяя конкретные потребности.

• Менеджеру необходимы знания в области философии. Принимая те или иные решения, менеджер не может обойти вопрос о ценностях тех или иных групп людей или отдельных личностей. Ему могут понадобиться знания в научных и религиозных областях, поскольку последние могут оказывать серьезное влияние на характер экономической деятельности.

Наряду с представлениями о материальных и духовных ценностях в жизни людей, об их взаимосвязях и взаимозависимостях, менеджеру важно знать социальные и этические проблемы общества, поскольку сведения о них бывают крайне необходимыми при принятии важных и ответственных решений.

• Деятельность менеджера невозможна без знаний в области экологии, культуры, юриспруденции.

• Переход на рыночный путь развития сделал экономику России открытой, тесно взаимодействующей с окружающим ее миром, взаимозависимой с ним. Вот почему менеджеру не обойтись подчас без знания иностранного языка, без умения общаться на нем, без знания принятой в мире экономической терминологии на иностранном языке.

Напрямую с необходимостью знания иностранных языков связана необходимость овладения знаниями по математическим и общим естественным дисциплинам. Математические знания необходимы для проведения различного рода экономических расчетов, для грамотного использования вычислительной техники и, прежде всего, компьютеров.

Пожалуй, нет смысла подробно излагать все то, что еще необходимо знать менеджеру, в дополнение к уже изложенному. Необходимость овладения различными

знаниями предусмотрена и гарантирована государственным образовательным стандартом России. Однако важно учесть и другое. Совокупность знаний, необходимых для успешной деятельности менеджера на каждом рабочем месте, в каждой конкретной управленческой ситуации, всегда носит особенный характер. Многие при этом зависят от того, в какой сфере общественного производства функционирует его организация, какую нишу на глобальном рынке она занимает.

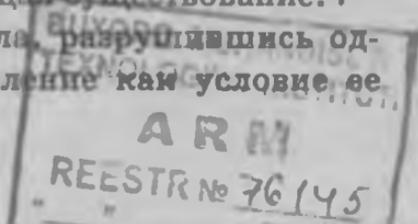
Менеджером можно работать в маленькой семейной пекарне и ориентироваться на спрос на ее продукцию со стороны жителей расположенного поблизости квартала. Менеджером можно быть в гигантской транснациональной корпорации, проводящей агрессивную, наступательную политику и осваивающей, в соответствии с ней, все новые и новые рынки сбыта и новые уровни качества и ассортимента выпускаемой продукции.

Прогнозировать, куда забросит менеджера жизнь, дело весьма трудное и рискованное. Лучше на все случаи жизни побольше знать, ведь знания — это та ноша, что плеч не тянет, как принято утверждать в России, и неспроста.

Мы часто знаем, кто мы такие. Однако порой мы плохо себе представляем, на что способны сегодня и в обозримом будущем. Еще меньше мы представляем, каких именно знаний нам не будет хватать завтра, когда жизнь нам преподнесет новые задачи.

Организации, в которых трудятся менеджеры, постоянно находятся в движении. Они переживают процессы эволюции, совершенствуются, обновляются, а бывает, и разрушаются, прекращая существование.

Если организация не погибла, разрушившись однажды, она обречена на обновление как условие ее



жизнеспособности, конкурентоспособности в борьбе с соперниками. Ее руководству рано или поздно придется в такой ситуации решать политические вопросы. Некомпетентность в них всегда препятствует обновлению и, в конечном счете, успеху организации.

Проведение политики в организации требует от менеджера немалых знаний о человеке как таковом. При этом важно учитывать, что на Западе значение слова «политика» трактуется достаточно широко. Оно не ограничивается деятельностью общественных классов, партий, групп, органов государственной власти, искусством управления государством. Считается, что политика находит свое применение непосредственно в организациях. Это значит, что менеджеру недостаточно просто принимать какие-либо управленческие решения. Ему надо уметь проводить их в жизнь. Для этого важно знать интересы тех, кто трудится в организации, взаимодействует с ней.

Выполнение принятых решений нередко вынуждает менеджеров вести борьбу с теми, чьи интересы они затрагивают. Это невозможно без глубоких и серьезных знаний.

Менеджеру важно также учитывать, что его трудовая деятельность в России будет проходить не в стабильной, жесткой экономической среде, подобной той, что окружала в советские времена его родителей, а в рыночной экономике, развивающейся во многом по законам естественного эволюционного развития.

Такая экономика подобна природным системам, а потому имеет «приливы» и «отливы» — периоды экономического процветания, или бума, и кризисы. К ее колебательным движениям приходится приспособляться всем, начиная от каждого отдельного гражданина страны до министра и самого государства. Придется

приспосабливаться и менеджеру. Ему важно учитывать, что регулирующее воздействие на такую экономику со стороны государства весьма ограничено, даже по современным представлениям. А потому каждый менеджер должен быть готов к превратностям судьбы, «взлетам» и «падениям», кардинальным изменениям форм и методов деятельности, внутренней мобилизации на решение возникших проблем, к самообучению, критическому взгляду на свою деятельность, без которого немислим успех.

Менеджер должен также быть готов в случае необходимости сменить сферу деятельности или расширить ее. Знания на такой случай всегда должны быть «под рукой», он должен хорошо представлять, где их можно найти в нужном количестве, качестве и, самое главное, вовремя.

Вопросы для повторения

1. Что представляет собой менеджмент?
2. В каких общественных условиях сформировались теория и практика менеджмента?
3. Для чего менеджмент необходим организациям?
4. Имеются ли национальные особенности у менеджмента?
5. Известны ли вам проблемы менеджмента в России?
6. Есть ли отличие между менеджментом и теорией и практикой управления российскими предприятиями?
7. Почему деятельность менеджера сопряжена с риском?

Менеджмент

8. Что вам известно о задачах менеджмента?
9. Какие знания необходимы будущим менеджерам?
10. Почему менеджеру необходимо быть психологически готовым к «взлетам» и «падениям» в своей профессиональной деятельности?

TEMA 2



Краткие сведения об истории науки управления

2.1. Кто такие классики менеджмента?

Наибольшее развитие менеджмент получил в XX в., подарившем миру наследие четырех великих классиков менеджмента — Фредерика Уинслоу Тэйлора, Анри Файоля, Гаррингтона Эмерсона и Генри Форда. Их заслуга заключается в том, что они заложили основы современного менеджмента, обеспечив единство науки, искусства и технологии управления.

Созданные ими теории независимы друг от друга, но они имеют вместе с тем много общего, переплетаясь друг с другом. Это объясняется тем, что все они были ответом на проблемы того времени, поставленные жизнью в сфере управления.

К предшественникам современного менеджмента многие ученые относят предпринимателей Дж. Уотта и М. Бультона, а также социалиста-утописта Р. Оуэна и профессора Ч. Беббеджа. Все они осуществляли свою деятельность в Англии в первой половине XIX в.

Отправной же точкой современного менеджмента, по мнению авторов американской энциклопедии профес-

Тема 2. Краткие сведения об истории науки управления

сионального менеджмента, является 1886 год, в котором предприниматель Г. Таун выступил на собрании американского общества инженеров-механиков с докладом на тему: «Инженер как экономист». В нем он обосновал необходимость появления специализированной менеджерской деятельности и соответствующей ее требованиям отдельной научной дисциплины.

Доклад Г. Тауна, по утверждению современников, произвел большое впечатление на Ф. Тэйлора, чем, по мнению ученых, побудил его к созданию теории научного менеджмента.

Создание такой теории было подготовлено временем, поставившем проблемы, которые предстояло решать.

Вот почему вполне справедливо ученые полагают, что не будь четырех великих классиков современного менеджмента, появился бы обязательно кто-нибудь другой, непременно взявшийся за их разрешение.

«Школа научного менеджмента», созданию которой посвятили себя Ф.У. Тэйлор, А. Файоль, Г. Эмерсон и Г. Форд, была ответом на технический прогресс в сфере машинного производства. Оно объективно требовало стандартизации и унификации производственного процесса, которым предстояло прийти на смену устаревшим методам управления ремесленного типа.

Отсутствие новых методов, принципов и форм управления закрывало путь к дальнейшему росту эффективности производства на основе его всесторонней рационализации, включающей экономию рабочего времени и других используемых в производстве ресурсов.

Классики теории научного управления создали область знаний, которая пропагандировала идеи жесткого рационализма в управлении. Они основывались на технократическом подходе, суть которого в общем

смысле сводится к тому, что техническими средствами можно решать практически все управленческие проблемы.

Примечательно то, что классики менеджмента пришли к созданию теории научного управления в ходе собственной практической деятельности, занимая на службе административные и инженерные должности, или, как принято выражаться, опытным, эмпирическим путем. И только впоследствии они сформулировали свои открытия в форме теории.

Рационализм в менеджменте означал огромный прогресс в условиях поступательного развития техники в промышленном производстве XX столетия. Однако он ограничивал роль человека в производстве, отождествлял его в значительной мере с другими элементами производства. Он породил немало технократических иллюзий, одним из примеров которых может служить идея создания единой общегосударственной системы управления в масштабах бывшего СССР, владевшая многим умами в советский период.

2.2. «Поведенческое» направление в менеджменте

Рациональное управление в эпоху научно-технической революции, начавшейся примерно с середины XX столетия, используемое во многих организациях до настоящего времени, показало себя весьма ограниченным, не самым лучшим и не единственным способом управления организацией. Именно потому ему на смену пришло другое направление менеджмента, названное поведенческим.

Это направление использует достижения многих наук, специализирующихся на познании разных сторон деятельности человека. В их числе психология, социология, политология, философия и др.

Данное направление менеджмента ставит целью понимание глубинных основ управления в организациях. Оно рассчитано на использование в управленческом процессе «человеческого фактора», потенциала личности самого менеджера и на привлечение к участию в управлении самих трудящихся, на повышение эффективности деятельности лидеров.

Два направления менеджмента по существу соответствуют различным уровням развития общественного производства, отвечают их потребностям, поскольку способны решать поставленные ими проблемы.

С появлением в менеджменте поведенческого направления рациональное управление не ушло в небытие. Оно продолжает быть востребованным. Его идеи и достижения используются в управлении производством. Это происходит потому, что производство развивается в целом неоднородно. Наряду с областями применения высоких технологий есть и другие, научный и технический прогресс в которых развивается менее быстрыми, чем в наукоемких сферах, темпами. А потому оба направления менеджмента продолжают сосуществовать параллельно, нередко вступая в противоречие друг с другом и даже конфликтуя между собой.

2.3. Современный менеджмент

Современные условия диктуют новые подходы к управлению организациями. Они обусловлены, прежде

го, развитием техники и технологии. Под воздействием научно-технического прогресса в разных областях деятельности человека происходят революционные изменения, связанные с применением компьютерной техники, новых материалов, генной инженерии и других новшеств.

В таких условиях концепции жесткого администрирования в сфере управления все более уступают место идеям гибкого гуманного современного управления. Такое управление способно адекватно реагировать на качественные изменения в общественном производстве, связанные с внедрением в производство достижений научного и технического прогресса.

В любом случае менеджеры оказываются перед выбором средств и методов управления. Они должны выбирать избирательно.

Менеджменту свойственна универсальность. Однако всегда помнить, что он всегда является частью национальной культуры того народа, который его использует. Он несет на себе печать этой культуры, и история управления это неоднократно и наглядно демонстрировала.

В послевоенный период на состояние менеджмента оказали большое влияние такие достижения, как развитие теории систем, открытие экономико-математических методов анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления и развитие кибернетики.

В результате наука и практика современного менеджмента сильно усложнились. Сегодня они оказывают сильное, пожалуй, даже мощное, воздействие на формирование менеджеров, попадающих то и дело в плен или иным идеям и концепциям управления.

Тема 2. Краткие сведения об истории науки управления

Таких идей и концепций сегодня известно много. В одних ситуациях они помогают своим приверженцам обеспечить эффективную работу организаций, в других — нет. И все потому, что разным организациям и разным сферам производства подходят разные управленческие идеи, методы и технологии.

Не случайно на рубеже 70-х гг. XX столетия получили широкое распространение в менеджменте идеи «ситуационного подхода». Их появление позволило обосновать право на жизнь различных типов и систем управления. Это значит, что на практике в одних ситуациях могут быть эффективными жестко регламентированные, рациональные формы управления, в других, напротив, те, что основаны на внутренней свободе личности управленца и на идеях «организационного гуманизма».

В конце XX — начале XXI столетия менеджмент, по мнению ученых, окончательно превратится в интернациональное явление. В нем получают все большее отражение такие явления, как глобализация мировой экономики, порожденная углублением международного разделения труда, усилением конкуренции в мировом производстве и усилением взаимозависимости его частей.

Изменения в менеджменте обусловлены созданием единых международных систем информации, развитием транснациональных корпораций (ТНК), различных международных организаций, выполняющих в современном мире интеграционные функции.

Менеджмент как наука и практика управления, с одной стороны, все более становится сложным. С другой стороны, вследствие этого он все более развивается, обретая новые возможности и перспективы.

Интерес к менеджменту в мире возрастает. Его идеями интересуются не только те, кто по роду избранной

всего, развитием техники и технологии. Под воздействием научно-технического прогресса в разных областях деятельности человека происходят революционные изменения, связанные с применением компьютерной техники, новых материалов, генной инженерии и других новшеств.

В таких условиях концепции жесткого администрирования в сфере управления все более уступают место идеям гибкого гуманного современного управления. Такое управление способно адекватно реагировать на качественные изменения в общественном производстве, связанные с внедрением в производство достижений научного и технического прогресса.

В любом случае менеджеры оказываются перед выбором средств и методов управления. Они должны действовать избирательно.

Менеджменту свойственна универсальность. Однако следует всегда помнить, что он всегда является частью национальной культуры того народа, который его использует. Он несет на себе печать этой культуры, и история управления это неоднократно и наглядно демонстрировала.

В послевоенный период на состояние менеджмента оказали большое влияние такие достижения, как развитие теории систем, открытие экономико-математических методов анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления и развитие кибернетики.

В результате наука и практика современного менеджмента сильно усложнились. Сегодня они оказывают сильное, пожалуй, даже мощное, воздействие на мышление менеджеров, попадающих то и дело в плен тем или иным идеям и концепциям управления.

Тема 2. Краткие сведения об истории науки управления

Таких идей и концепций сегодня известно много. В одних ситуациях они помогают своим приверженцам обеспечить эффективную работу организаций, в других — нет. И все потому, что разным организациям и разным сферам производства подходят разные управленческие идеи, методы и технологии.

Не случайно на рубеже 70-х гг. XX столетия получили широкое распространение в менеджменте идеи «ситуационного подхода». Их появление позволило обосновать право на жизнь различных типов и систем управления. Это значит, что на практике в одних ситуациях могут быть эффективными жестко регламентированные, рациональные формы управления, в других, напротив, те, что основаны на внутренней свободе личности управленца и на идеях «организационного гуманизма».

В конце XX — начале XXI столетия менеджмент, по мнению ученых, окончательно превратится в интернациональное явление. В нем получают все большее отражение такие явления, как глобализация мировой экономики, порожденная углублением международного разделения труда, усилением конкуренции в мировом производстве и усилением взаимозависимости его частей.

Изменения в менеджменте обусловлены созданием единых международных систем информации, развитием транснациональных корпораций (ТНК), различных международных организаций, выполняющих в современном мире интеграционные функции.

Менеджмент как наука и практика управления, с одной стороны, все более становится сложным. С другой стороны, вследствие этого он все более развивается, обретая новые возможности и перспективы.

Интерес к менеджменту в мире возрастает. Его идеями интересуются не только те, кто по роду избранной

профессии призван управлять, но и широкие массы людей, занятых в совершенно других сферах.

И все же отношение к менеджменту как области человеческого знания в современном мире неоднозначное. В отношении нее и внутри нее не прекращаются серьезные дискуссии. Они возникают не только по поводу того, какими качествами должны обладать современные менеджеры, но и по поводу того, как именно эти качества следует приобретать. Дискутируются место и роль менеджеров в процессах управления, как руководителей, профессионально подготовленных. Надо ли вообще обучаться менеджменту? А если обучаться, то где именно? Вопросов возникает множество, в том числе и в сфере управления производством в переходных условиях России.

На эти и другие вопросы найти приемлемые ответы, при желании, читатель сможет самостоятельно, внимательно изучив материал, представленный в данном пособии. Вопросы, на которые не сможет найти ответа в книге, можно изучить путем привлечения дополнительной литературы, отечественной и зарубежной, опубликованной в нашей стране.

2.4. Национальные особенности менеджмента

Как уже отмечалось выше, в современном взаимозависимом мире наблюдается процесс интернационализации менеджмента. Вместе с тем в каждой отдельно взятой стране имеются свои специфические особенности управленческой деятельности. На многих из них мы будем останавливаться в процессе работы над по-

Тема 2. Краткие сведения об истории науки управления

собием. В данной главе остановимся лишь на некоторых из них.

В разных странах наблюдается неодинаковое отношение к профессии «менеджер». Например, в Японии до настоящего времени идея подготовки профессиональных менеджеров не является популярной, о чем свидетельствует весьма небольшое число школ бизнеса в этой стране. При подготовке руководителей в Японии делают ставку на опыт. Именно потому в ней отработаны технологии его приобретения. С помощью них осуществляется перемещение будущих руководителей через множество должностей в разных подразделениях фирм, осуществляемое периодически.

Американцы — родоначальники профессионального менеджмента, — напротив, создали в США сотни школ бизнеса. В их стране работают также десятки тысяч фирм, осуществляющих консультационную деятельность, большое внимание уделяется созданию и развитию информационных сетей, являющихся обязательным элементом структуры управления. В США уделяется большое внимание научным исследованиям в области менеджмента и оказания деловых услуг по многим направлениям.

В европейских странах наблюдается промежуточный подход по отношению к американской и японской управленческим культурам. В них уделяется определенное внимание созданию школ бизнеса, повышению квалификации управленческих кадров. Однако профессия «менеджер» не всегда относится к предпочтительным в плане карьерных устремлений.

И уж совсем особенная ситуация в России. С одной стороны, в ней налицо популярность профессии «менеджер». Масса учебных заведений готовит таких специалистов. С другой стороны, не всегда это делается

на должном уровне. Ну, а работодатели нередко менеджерами готовы называть кого угодно, вплоть до рекламных агентов, коммивояжеров¹. Одни россияне относятся к данной профессии с интересом и уважением, другие — с недоверием и нередко просто не представляют себе, чем именно менеджеры на своих должностях должны заниматься.

В условиях затянувшегося, изнурительного для россиян экономического кризиса ощущается, и порой остро, нехватка профессионального менеджмента, особенно на бывших советских предприятиях, часто приватизированных, но так и не обретших эффективных собственников.

У начинающих менеджеров России, таким образом, широкое поле будущей деятельности.

2.5. Проблемы менеджмента в условиях переходной экономики России

Наша страна после долгого, длившегося несколько десятилетий, перерыва вновь вступила на путь рыночного развития. Такая переориентация в течение более чем десятилетнего периода, с исторической точки зрения, может расцениваться как очень резкая, даже революционная.

Преобразования рыночного характера были рекордно быстрыми, часто спонтанными. За ними нередко не успевали перестраиваться сознание многих россиян и законодательные органы, призванные обеспечить создание правовой основы рынка. В сфере управле-

¹ Коммивояжер — разъездной агент торговой фирмы, предлагающий покупателям товары по имеющимся у него образцам, каталогам и т. п.

Тема 2. Краткие сведения об истории науки управления

ния и в рыночных отношениях в России в целом, таким образом, стало возможно многое из того, что с цивилизованным рынком и профессиональным менеджментом несовместимо: обман инвесторов, понесших свои сбережения в финансовые учреждения, многомесячные невыплаты заработной платы, многочисленные нарушения трудового законодательства, финансовые привилегии коммерческим структурам и многое другое.

На старте рыночных реформ у руководителей российских предприятий ощущалась острая нехватка знаний, необходимых для эффективного управления в условиях рынка. Только 7% процентов из них имели экономическое образование. Все наши вузы к этому времени осуществляли подготовку примерно 1800 управленцев в год, в то время как в США 1100 высших школ менеджеров готовили ежегодно 50 тысяч менеджеров.

На переподготовку работающих управленцев в России затрачивалось, как и во всем бывшем СССР, в среднем 5 рублей на человека в год, в то время как, например, в ФРГ — 25 тысяч марок, а в передовых фирмах — 50–60 тысяч¹.

На результатах управленческой деятельности в России в последние годы отразились инерционность сознания работников управления, неумение соответствующим образом оценить перемены, происходящие вокруг, перестроить в соответствии с ними свою собственную деятельность, обновлять самостоятельно имеющийся багаж знаний.

Во многих случаях в результате общественных перемен в организациях новые формы и методы управления не возникали сами собой. Организациями

¹ Яковлев В. Где же кадры для реформы? // Известия. 1991. 26 июля.

Вопросы для повторения

1. Что вам известно о классиках менеджмента? В чем заключаются их заслуги?
2. В чем заключается рационализм в управлении организациями? На каких идеях он основывается?
3. Что вам известно о предшественниках классиков менеджмента?
4. Почему исторически менеджмент подвержен изменениям?
5. На чем основывается поведенческое направление в менеджменте?
6. Почему различные школы и идеи менеджмента сосуществуют, а не последовательно сменяют друг друга?
7. Что такое современный менеджмент?
8. Что означает ситуационный подход в менеджменте?
9. Что вам известно о национальных особенностях менеджмента?
10. Какие проблемы на пути внедрения менеджмента имеются в нашей стране сегодня?

TEMA 3



Организации и цели их деятельности

3.1. Что такое организация?

Организация — это понятие очень распространенное во всем мире, во многом универсальное и потому очень удобное. У него много разных значений, каждое из которых позволяет при знакомстве с ним более глубоко понять, что же это такое?

Итак, организацию можно рассматривать в качестве средства, с помощью которого принято достигать в рыночных условиях поставленных целей.

Организацию можно рассматривать как составную часть рыночной экономики, которых в последней бесчисленное множество. Из организаций состоит структура экономики любой страны, без организаций невозможна жизнедеятельность общества.

Успешно развивающейся рыночной экономике необходимо великое множество организаций. Оно должно усиливаться и, как в природе, обновляться. От этого экономика приобретает устойчивость и силу, способность делать жизнь людей благополучнее и богаче.

Каждая организация обычно функционирует или действует в определенном экономическом пространстве, которое принято называть рынком, сегментом рынка или нишей.

Люди объединяются в организации потому, что объединение помогает им достигать таких целей, которые они не в состоянии достичь поодиночке. Принято считать, что если объединились хотя бы два человека — это уже организация.

Организация — это всегда система. Она может быть более или менее совершенной, но как система она будет обладать определенными признаками. А именно, все части системы должны быть взаимосвязанными, а не случайно соединенными, и взаимозависимыми друг от друга. Например, в организации должны соответствовать друг другу кадры, технологии, техника, используемые материалы и другие компоненты.

Организации тесно взаимодействуют друг с другом и одновременно взаимодействуют, переплетаются с окружающим их пространством. Следовательно, организации — это очень открытые системы.

«Организация» — слово иностранное¹. В русском языке с ним можно отождествить слово «предприятие», под которым обычно понимают какое-либо производственное учреждение: завод, фабрику, мастерскую или задуманное кем-либо и предпринятое дело².

¹ Словарь иностранных слов под франц. словом «organisation» объединяет несколько значений: 1) строение, устройство чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры. Под организацией также понимается общественное объединение, государственное учреждение / Словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1988. С. 349.

² Ожегов С.М., Шведова Н.И. Толковый словарь русского языка. М.: «Азъ», 1993. С. 598.

В последние годы в России нередко со словом «организация» отождествляют пришедшее с Запада слово «компания». Однако оно в строгом смысле означает торговое, промышленное, транспортное или другое объединение капиталистов (см.: Словарь иностранных слов. М., 1988. С. 241).

Обилие организаций в рыночной экономике помогает последней противостоять неблагоприятным внутренним и внешним воздействиям.

Чем больше в экономике организаций, чем разнообразнее они, тем лучше условия для удовлетворения потребностей в обществе, меньше поводов для унижающего достоинства людей дефицита.

Поскольку жизнедеятельность людей обеспечивается не только за счет производства материальных благ, организации имеют место практически во всех сферах общественно полезной деятельности людей, включая науку, образование, консультативные, бытовые услуги и т. д.

Среди множества организаций следует выделять те, что не относятся к коммерческим или деловым. В число таких организаций входят правительственные и государственные образовательные учреждения, церковь, другие общественные организации различного предназначения. В отличие от них, коммерческие организации ориентируются в своей деятельности на получение прибыли. Прибыль является главной целью их существования, в которой интегрируются¹ все другие цели, которыми руководствуется в своей деятельности организация.

Некоммерческие организации обычно не ориентируются на получение прибыли полностью или частично. В

¹ Интегрировать — объединять части в единое целое... // Словарь иностранных слов. М., 1988. С. 197.

последнем случае ее получение допускается в определенных, установленных законом границах. Например, государственные образовательные учреждения, согласно действующему законодательству, могут осуществлять обучение на коммерческой основе в определенных пределах. Основная же масса обучающихся должна подготавливаться за счет средств бюджета, т. е. на некоммерческой основе.

В многообразии российских организаций важно также различать те, что действуют в сфере нематериального производства, в отличие от материального. На первый взгляд, это отличие вроде бы не носит принципиального характера, поскольку в мировой практике производство принято рассматривать как единый процесс, со многими составляющими, рассчитанными на удовлетворение потребностей. Но в России все обстоит несколько иначе. В ней, как в бывшем СССР, многие десятилетия под производством подразумевалась исключительно сфера материального производства, т. е. та, где производились материально-вещественные, или осязаемые, продукты труда. Все остальное в основном объединялось понятием «непроизводственная сфера» за небольшими исключениями. Эта сфера на «госплановском языке» считалась менее значимой или менее приоритетной, что проявлялось в оплате труда в ней, в отчетных и других данных.

Стереотипы из недалекого прошлого способны мешать менеджерам сегодня. И не стоит делить организации на особо значимые для общества и не очень значимые. Они все должны ориентироваться на эффективную деятельность, иметь равные возможности в ней, поскольку в удовлетворении потребностей не может быть мелочей, особенно когда речь идет о жизненно необходимых, призванных улучшать жизнь людей потребностях.

Период существования организаций может быть разным. Одни существуют не одно столетие, такие как, например, империя «Дюпон», положившая начало своему зарождению производством пороха почти 200 лет назад, и бывают организации, срок жизни которых менее одного года. Разрушение и исчезновение организаций — это не только объективный экономический, но и весьма благотворный для экономики процесс. В ходе него выживают сильнейшие, а экономика крепнет. Данное обстоятельство, понятно, не может быть утешением для менеджера погибающей организации, но оно, несомненно, способно дать пищу для многих полезных размышлений и для улучшения своей деятельности в будущем.

В 1983 г. ушел из жизни Федор Абрамов — любимый многими российский писатель. Он как-то написал: «Прогресс страны определяется тем, насколько втянута в работу голова массового человека. В отсталой стране у подавляющего большинства используют только руки, а голова в бессрочном отпуску... У нас испокон веку отделены руки от головы. У нас одни мечтатели, другие деятели. Поэтому нашим дельцам не хватает мечты, а мечтателям деловитости.

Исключение — гении, в которых все это воссоединялось»¹.

Прав или ошибался русский писатель, могут проверить и менеджеры. На своем собственном опыте деятельности...

Еще им нелишне задуматься над словами известного классика экономической теории Йозефа Шумпетера: «...проблема, которую видят и ставят чаще всего, заключается в том, каким образом капитализм

¹ Абрамов Ф. Историческая беда России — мы раньше научились умирать, чем жить // Известия. 1998. 14 мая.

управляет существующими структурами, в то время как главное — понять, как он их создает и уничтожает»¹.

3.2. Роль менеджмента в организации

Может ли организация обойтись без менеджмента? Вряд ли! Даже если организация весьма проста, мала и даже примитивна, для успешного ее функционирования понадобятся хотя бы элементы менеджмента.

Что представляет собой менеджмент с точки зрения организации? Ответ на этот вопрос может выглядеть по-разному, поскольку менеджмент тоже определяют по-разному. Например, Вольфганг Хойер, видный австрийский предприниматель, отождествляет менеджмент со специфическим органом функционирующего коммерческого предприятия или его руководством, поскольку именно оно представляет предприятие в обществе.

Он относит менеджмент скорее к практической деятельности, нежели к профессии или науке, в то же время он признает, что менеджмент охватывает и то и другое. А поскольку предприятие — это, прежде всего, люди, то менеджмент — это организация работы людей².

Итак, менеджмент необходим организации для достижения ею успеха. Тогда что же понимать под успехом?

Ответ на этот вопрос только на первый взгляд кажется простым. Постараемся рассмотреть его поглубже.

¹Pelican P. The Dynamic of Economic Systems, or How Fransform a Failed Socialist Economy // Evolutionary Economies. 1992. Spring Verlag.

² Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М., 1991. С. 206–207.

С одной стороны, успех — это когда организация работает рентабельно, то есть приносит прибыль в размере, достаточном для ее воспроизводства или поддержания организации на плаву, в конкурентоспособном состоянии.

С другой стороны, можно привести немало примеров того, когда организации не приносят существенных прибылей, но вместе с тем существуют. В сложных условиях затянувшегося российского экономического кризиса такого рода организации оказались сориентированы на то, чтобы обеспечить занятость и источник средств к существованию многочисленным безработным. К числу подобного рода организаций можно отнести маленькие торговые точки, разбросанные по всей России. Их оснащением может служить в лучшем случае непромокаемая палатка и небольшой прилавок.

Организации также могут создаваться для того, чтобы рождать нововведения для производства, проводить исследования, с ними связанные, отрабатывать технологии и внедрять новшества.

Как мы увидели, организации создаются для того, чтобы достигать самых разных целей. Следовательно, в каждом конкретном случае менеджмент выступает как средство достижения целей организации, поставленных в каждом отдельном случае.

Если организация имеет ярко выраженный коммерческий характер, то ее менеджеры должны в своей деятельности руководствоваться чисто экономическими соображениями. Это значит, что, принимая любое решение, менеджеры должны оценивать его с экономической точки зрения, общим принципом которой является сопоставление результатов и затрат. Эффективной и, следовательно, целесообразной деятельностью

Тема 3. Организации и цели их деятельности

организации и ее менеджеров станет тогда, когда результат ее будет достаточно весомым по отношению к понесенным затратам или издержкам.

Следует иметь в виду, что учет и анализ затрат необходимы и в некоммерческих организациях, поскольку являются условием выполнения стоящих перед организациями задач. Учет и анализ затрат позволяют их контролировать, как и другие критерии или показатели работы организации. Результат работы в некоммерческих организациях обычно не имеет формы прибыли.

Менеджмент можно определять или рассматривать как науку управления, призванную объяснять причины разрушения, исчезновения и, напротив, успеха в деятельности многих организаций. Менеджмент призван вооружать руководителей средствами для достижения успеха организациями.

Вопрос о том, какими должны быть такого рода средства, также не относится к числу простых.

Менеджмент всегда осуществляется в конкретном производственном процессе, протекающем в определенном месте, в определенное время — в торговле, информационном обслуживании, в промышленности, строительстве или где-либо еще. Набор средств и методов менеджмента, следовательно, во всех случаях будет особым.

Важно также иметь в виду, что производство (в самом широком смысле) и менеджмент — это процессы, постоянно находящиеся в движении. Именно потому не может быть путей и средств управления организациями, одинаково пригодных для всех и во все времена. То, что эффективно для одних организаций, совсем не обязательно должно быть эффективным для других.

Подбор методов и средств, позволяющих строить успешную деятельность организаций, требует знания особенностей последних, их внутренней структуры и всего того, что составляет и характеризует внешнюю среду организации.

Многие изменения, имеющие место в организациях, могут носить массовый или типичный характер. В этом случае можно вести речь о закономерностях или, выражаясь научным языком, тенденциях в деятельности организаций.

Чтобы искусно управлять организацией, следует знать тенденции, которые объективно проявляются в ее деятельности. Например, инфляция в экономике закономерно и объективно оказывает воздействие на цены, по которым торговые предприятия реализуют свою продукцию. Однако такие колебания по-разному себя проявляют по отношению к различным группам товаров и потребителей.

Тенденции в управлении могут носить глобальный, межстрановой характер. Например, в последние десятилетия уходящего века капиталистическое производство столкнулось с новыми проблемами по сравнению с теми, что проявляли себя в начале и середине XX столетия. В частности, многие товарные рынки оказались насыщенными и даже перенасыщенными. Нарастивать объемы поставляемых на рынок товаров перестало быть необходимо. Напротив, появилась необходимость в создании принципиально новых товаров, способных породить новые, ранее неизвестные потребности, а также помогать организациям удерживать завоеванные рынки сбыта и находить новые.

«Если раньше успешным менеджером был тот, кто быстрее всех реагировал на изменение ситуации на рынке, то сейчас, отмечает В. Хойер, хорошим менеджером

Тема 3. Организации и цели их деятельности

считается специалист, который для своего предприятия создает новые рынки, который не только пассивно реагирует на изменения на рынке, но и сам меняет рынок»¹.

Приведенные выше закономерности, как мы увидели, не только изменили условия существования организаций в целом, но и поставили новые задачи перед менеджерами, изменили во многом критерии оценки их труда.

Организация успешно работает тогда, когда ею действительно управляют, то есть менеджеры прилагают для этого конкретные целенаправленные усилия. «А разве может быть иначе?» — возникает конкретный вопрос. К сожалению, может быть. И последнее нередко случается в постсоветской России, пережившей затяжной экономический кризис. Более того, менеджмент не стал еще достоянием многих российских предприятий, по крайней мере, в том виде, в котором должен был таковым стать. Вот что пишет по этому поводу Эрлен Бернштейн: «Большая группа предприятий, чья продукция не находила спроса, организовалась в замкнутую технологическую цепочку. Это стало возможным благодаря тому, что электроэнергию, газ, транспортные услуги они получали бесплатно от соответствующих монополий... Участники цепочек задерживали зарплату, не платили налогов — ...в сети неплатежей и бартера они затягивали всех своих поставщиков. Это был массовый уход из сферы товарно-денежных отношений. Образовался огромный — в половину всей экономики — параллельный мир, не поддающийся воздействию денежных регуляторов»².

¹ Хойр В. Указ. соч. С. 207.

² Бернштейн Э. Кадры решают все // Известия. 1999. 22 мая.

Руководство или руководителя организации можно сравнить с командой или капитаном корабля. Бывает так, что в определенных ситуациях они могут потерять управление или не сумеют его организовать. Что тогда происходит с кораблем? Он начинает дрейфовать в открытом море (экономическом пространстве) со всеми непредсказуемыми неблагоприятными последствиями. И хорошо, если в море штиль, а не ураган. К сожалению, экономические условия, окружающие предприятия в России, вряд ли оправданно отождествлять с благоприятными, но этот вопрос будет рассмотрен отдельно.

Многие российские предприятия, будучи приватизированными, в одночасье не стали хорошо управляемыми. И, прежде всего, потому, что управлять частными предприятиями так, как управляли государственными в советские времена, просто невозможно.

3.3. Менеджмент как средство преобразования ресурсов

Важнейшей задачей менеджмента в организации является использование и преобразование ресурсов предприятия для его успешной деятельности.

Главным из всей совокупности используемых в организации ресурсов, безусловно, являются люди. Однако в организациях задействуются и другие ресурсы: капитал, материалы, технологии, информация.

С помощью менеджмента обеспечивается не только взаимосвязь используемых в организации ресурсов, но и их соответствие или адекватность друг другу. Обеспечивать успех организации, таким образом, должна

совокупность ресурсов, представляющая систему. Что же это за ресурсы?

Во-первых, капитал. К нему в рыночной экономике принято относить средства акционеров и банков, которые используются в организациях для приобретения других необходимых ресурсов.

Понятие «капитал» в данном случае объясняется не с марксистских позиций, а с точки зрения, принятой в экономически развитых рыночных странах. В частности, речь идет в данном случае о денежном капитале.

Исключительно важное, возрастающее значение имеет такой ресурс, как информация. В условиях современного, постиндустриального общества она превращается в один из самых важных видов ресурсов, оцениваемый многими исследователями как стратегический.

Благодаря используемой менеджерами информации, становится возможным выгодное приобретение ресурсов, их преобразование, воздействие организации на окружающий мир, взаимодействие с ним.

Обладание ценной информацией обеспечивает организации преимущества, позволяющие добиваться конкурентоспособности, быть постоянно «на плаву».

Многие годы компания «Шелл» была одной из лучших нефтяных компаний. Это достигалось благодаря тому, что у нее была самая богатая в мире история разведки морского шельфа. Исследованиями в «Шелл» занимался Чарли Блэкберн, сумевший собрать больше информации, чем другие компании. Вот как он объяснил успехи компании: «Масса информации. Мы знаем больше других». И он подтверждал далее свои утверждения почти поэтическим рассказом о «тысячах и тысячах сейсмических замеров, о множестве проверок конечных результатов...»¹

¹ Уотермен Р. Фактор обновления. М., 1988. С. 43.

Любая организация использует информацию непрерывно. Без информации невозможно налаживать связи внутри организаций и за их пределами, осуществлять преобразования, переобучать кадры, изучать действия конкурентов, рынки и т. д.

Успехи и неудачи организаций, как правило, связаны с успехами и неудачами в менеджменте.

В практике Запада принято считать, что если предприятие работает нерентабельно или плохо, то новый хозяин предпочтет, прежде всего, сменить руководство, но не рабочих.

Финансовые средства, рассудит он, в конце концов, можно найти и приобрести на них материальные ресурсы. Найти компетентных сотрудников гораздо труднее.

Такая практика уже имеет место и в России. Управление Новошахтинской фабрикой, принадлежащей корпорации «Глория-Джинс», на длительное время было поручено турецкоподданному г-ну Сен Ану.

Вот что о его деятельности сообщил президент «Глории»: «Когда ему представили расчеты стоимости реконструкции нашего предприятия, он, зная, как это делается во всем мире, сказал, что это дорого, и стал искать компании, способные произвести перестройку фабрики по более низким ценам и не в ущерб качеству. В результате он нашел корпорацию в Новошахтинске, которая провела работы на европейском уровне и по ценам в 10 раз ниже наших первоначальных расчетов»¹.

¹ Бакеев А. Новошахтинской фабрикой управляет турецкоподданный // Город N. 1998. № 5 /310/. 3-9 февр.

Человеческие ресурсы — это специфический вид ресурсов. Люди отличаются друг от друга психологическими особенностями. С их деятельностью возникают многие проблемы на предприятиях. С другой стороны, появляется масса проблем и у потребителей, ради которых создаются и функционируют организации. И все это должно находить непосредственное отражение в менеджменте.

Решения, принимаемые менеджерами, должны свидетельствовать об экономической и социальной пользе, которую приносит организация. И это относится не только к решениям, которые принимаются в данный момент, но и к тем решениям, которые рассчитаны на длительную перспективу. Более того, менеджеры должны представлять отдаленные последствия принимаемых в данное время решений. Если они этого не умеют, менеджмент считать качественным нельзя.

Бывает так, что решения, принятые сегодня и дающие ощутимые экономические результаты, в перспективе, с точки зрения их отдаленных последствий, могут иметь эффект разорвавшейся бомбы. Если, например, поставят под удар репутацию организации или деятельность ее отдельных высших руководителей.

Таким образом, в менеджменте нередко случается принимать ошибочные решения. Чтобы их было как можно меньше, деятельность организации необходимо постоянно анализировать, ошибки менеджеров — тоже. Снизить их количество и уменьшить последствия позволяет планирование.

3.4. Роль фактора времени в менеджменте

Время представляет собой достаточно сложный, во многом загадочный, трудно объяснимый феномен человеческой деятельности. И сегодня у философов немало открытых вопросов в связи с его объяснениями. Между тем фактор времени играет огромную роль в жизни каждого человека и не менее важную — в жизни организаций и их менеджеров.

«Ошибаться, — считают японцы, — это не что иное, как медлить в делах, кои должно вершить быстро, и слишком торопиться с теми, кои должно делать не спеша»¹.

Управление организациями советского типа было мало чувствительно к фактору времени. Многие, почти все из них, были исключены из конкурентной борьбы. Продукция производилась ими в искусственно созданных стабильных условиях. Годами не изменялись технологии, цены на сырье и готовые изделия, госплан гарантировал сбыт произведенного. Многие руководители не представляли себе, что происходило на мировых рынках, не видели даже образцов продукции, на них реализуемых.

В переходной экономике России ситуация кардинально изменилась. Менеджерам организаций сегодня с фактором времени не считаться нельзя. Все нужно делать точно, в срок. Например, избежать излишних затрат на образование запасов на предприятиях можно, организовав регулярный завоз продукции партнеров по строго выполняемому графику.

Рыночная экономика ставит в центр человека. Она ориентируется на его потребности, поскольку никто не станет покупать то, что никому не нужно. Вместе с тем,

¹ Тарасов А. Начинающему бизнесмену. СПб, 1992. С. 82.

важно понять, что время — главный ресурс человека. Как сказал великий Маркс, пространство его жизни. Время потому самый ограниченный из человеческих ресурсов и самый дорогой. А значит, менеджеры не вправе ориентировать потребителей продукции и клиентов организаций на излишние затраты времени типа: «придите завтра», «подождите, пока мы завезем такой товар» или «подождите конца перерыва». Если организация что-то не успела, ее менеджеры — тоже, значит, на данном этапе деятельности они проиграли конкурентам. А последние уж постараются сделать все точно, в срок под девизом: «Мы ценим ваше время».

Ценить время — это значит пользоваться самоменеджментом. Он распространен на Западе, проверен временем и жизнью. Он рассчитан на выработку умения менеджерами ценить свое собственное время и использовать его в наибольшей мере эффективно.

Это не все в России умеют. А уж опыта в растранижении такого важного ресурса как время нам не занимать. Достаточно попросить родителей рассказать про «черные субботы» в советское время, про принудительные направления на сельхозработы научных работников и других специалистов, на переработку овощей на базы.

Примеров вольного обращения со своим и чужим временем и сегодня немало в постсоветской России.

Ученые подметили, что с середины XX столетия время еще более усилило свою значимость. Согласно концепции общественного развития А. Тофлера, мировая экономика прошла в своем движении аграрную цивилизацию, промышленное производство и вступила в информационную эру. В эру информации скорость обновления последней резко возрастает... Достижения научно-технического прогресса идут лавиной в производство.

цель — означает заглядывать в будущее. Эту сложную задачу потому и берут на себя высшие менеджеры, или топ-менеджеры. Им же предстоит и пропагандировать эти цели, разъясняя их смысл и значение работникам организации.

Обычно в организации существует не одна цель, а целая система целей. Это значит, что входящие в эту систему цели связаны между собой, взаимодополняют, взаимообуславливают друг друга. Такую систему целей при желании можно представить графически в виде «дерева» целей, в котором, понятно, самые важные цели будут представлять ствол дерева и корни.

Проще, конечно, определять и формулировать цели деятельности специализированного предприятия. В отличие от них, бывают многопрофильные, или диверсифицированные предприятия. Они сориентированы на несколько направлений деятельности. В этом случае для каждого вида деятельности следует формировать цели отдельно. Понятно, что диверсифицированным предприятием сложнее управлять, поэтому число направлений деятельности всегда имеет пределы, выход за которые может привести к потере управляемости организацией.

Цели организации должны отвечать ее интересам. В свою очередь, интересы организации должны быть главной целью деятельности менеджеров. Всегда ли к этому стремятся в практике управления? Отнюдь не всегда, и примеры того легко будут найдены в переходной экономике России. Вот один из них.

Ставшие успешными в новых условиях организации Санкт-Петербурга начинали с того, что наводили порядок на предприятиях. Их руководство проявляло в этом деле твердость и настойчивость. При этом приходилось бороться с беспорядком не только в цехах и

Тема 3. Организации и цели их деятельности

на проходных, задерживая воров: «...беспорядок царит... в бухучете и управлении финансами: никого не волновало, оплачена ли отгруженная продукция, забиты ли ненужным товаром склады. А искусство воровства достигало вершин мастерства не в дырках заводских заборов, а в несусветном количестве малых предприятий и кооперативов. Илья Клебанов, став директором ЛОМО, обнаружил 60 подобных структур: «Экономики предприятия просто не было. Деньги уходили неизвестно куда»¹.

Главной целью коммерческой организации, безусловно, является прибыль. Эта цель выступает в качестве интегрирующей все другие. Чтобы в условиях конкуренции организация могла успешно работать, она должна поставлять на рынок товары лучшего качества по более низкой цене. Это в равной степени относится и к продукции предприятий материального производства и к сфере услуг, включая торговлю.

Цели организации не есть что-либо раз и навсегда данное. Они подвержены изменениям. Искусство менеджмента заключается и в том, чтобы признать в случае необходимости, что цели или цель нуждаются в замене. Выяснить это можно в процессе сопоставления целей и полученных результатов.

Смена целей в организациях не такое уж редкое явление в России сегодня. Например, долгое время высшее руководство ОАО «Ростсельмаш» в г. Ростове-на-Дону видело главную цель своей деятельности в том, чтобы «сохранить завод», добиться централизованного финансирования производства комбайнов, государственного заказа на их выпуск. Этих целей в расчете на поддержку государства придерживались три сменявших друг друга директора. И вот с приходом очередного

¹ Яковлева Е. Чертова дюжина успеха // Известия. 1996. 18 июля.

нового директора Г. Попандопуло цели ОАО «Ростсельмаш» существенно поменялись. На ОАО пришла поддержка в виде частных инвестиций в размере 500 млн руб. до конца 2000 г., предстоит сохранить производство комбайнов и другой оргтехники и, руководствуясь соображениями выгоды, зарабатывать на ОАО деньги¹.

Примечательно, что новый директор ОАО «Ростсельмаш» цели четко конкретизирует. «Моя задача как директора на сегодняшний день — не давать советы конструкторам и профессионалам, как лучше сделать комбайн. Они это и без меня знают. Сегодня я должен сделать три вещи — сократить издержки и предложить покупателям качественные машины и гарантийное обслуживание»².

Подводя итог изложенному выше, постараемся теперь сосредоточить свое внимание на общих правилах постановки целей в организациях и требованиях, предъявляемых к их формулированию.

1. Прежде всего, важно хорошо представлять и анализировать ситуацию, которая побуждает к постановке цели(-лей) управления.

2. Необходимо выделить главное, что следует предпринять в ходе деятельности организации в сложившейся ситуации.

3. Из совокупности приоритетов в направлениях деятельности организации следует выбрать базовые, генеральные цели или ценности. Как правило, это бывает одна глобальная цель приоритетного направления деятельности.

4. Необходимо четко, доходчиво сформулировать цели, чтобы было ясно, в чем конкретно должен быть

¹ Новому гендиректору «Ростсельмаша» 27 лет // Аргументы и факты на Дону. 2000. № 11.

² Там же.

Тема 3. Организации и цели их деятельности

выражен результат, полученный в ходе их достижения. Имеется в виду конечный результат деятельности.

5. Далее следует генеральную цель «разложить» на составляющие ее подцели. В свою очередь полученные подцели также могут быть подвергнуты дроблению, если такое оказывается в принципе возможным.

6. В результате разложения генеральной цели на подцели на данном этапе можно сформировать «дерево целей» и изобразить его графически.

7. «Дерево целей» следует подвергнуть тщательному изучению и анализу с тем, чтобы не пропустить ни одну из целей. Пропуск будет означать сбой в управленческом процессе со всеми вытекающими из него негативными последствиями, если учесть, что реализация одних целей на практике выступает средством достижения других.

8. «Дерево целей» также необходимо далее проверить на предмет правильного определения соподчиненности целей. Если в соподчиненности будут иметь место ошибки, то на практике это также способно привести к сложным ситуациям в ходе управленческой деятельности.

9. Из «дерева целей» стоит исключить, в случае наличия, альтернативные цели, если достижение их не предусмотрено.

10. Далее важно уточнить, если это необходимо, формулировки целей, внести соответствующие для этого коррективы.

11. Затем следует довести конкретно сформулированные цели до тех, кому их предстоит решать, или до субъектов управления. При этом важно, чтобы каждый работник управления, до которого доведены цели деятельности, хорошо себе представлял, какая из них является для него главной или приоритетной.

12. На завершающем этапе проведенной работы необходимо для каждой цели и подцели разработать критерии достижения ее, также совокупность показателей, позволяющих объективно оценить степень достижения поставленных целей и подцелей.

Важно иметь в виду, что вышеприведенная работа по разработке и формулированию целей и организации работы персонала по их достижению в полном объеме, как правило, не осуществляется менеджерами среднего звена. Однако им важно представлять технологию данного процесса, поскольку им так или иначе придется не только участвовать в достижении целей деятельности организации, но они могут быть привлечены и к их разработке, применительно к сфере деятельности в организации, в которой они трудятся.

Более того, каждый менеджер обычно организует работу других людей в направлении достижения поставленных целей. Он может интерпретировать конкретные цели применительно к особенностям рабочих мест подчиненного ему персонала и к личностным и профессиональным качествам лиц, его представляющих.

Вопросы для повторения

1. Что представляют собой организации? Для чего они необходимы?
2. Как соотносятся понятия «организация» и «предприятие» (распространенное в России)?
3. Какую роль играет разнообразие в экономике страны?
4. Чем отличаются коммерческие, или деловые, организации от некоммерческих?

Тема 3. Организации и цели их деятельности

5. Как следует относиться к тому, что в экономике происходит разрушение одних организаций, исчезновение одних и появление новых?

6. Для чего организации необходим менеджмент?

7. Что следует понимать под успехом организации? Почему успех организации — явление относительное?

8. Что означает успешность деятельности организации в экономическом смысле?

9. Что представляют собой тенденции или закономерности в деятельности организаций?

10. Какие ресурсы организаций используются в процессе менеджмента? Назовите основные их виды.

11. Почему в современных условиях информация превратилась в важнейший производственный ресурс организации?

12. В чем заключается специфика людских ресурсов, используемых в организациях?

13. Как вы понимаете роль фактора времени в менеджменте?

14. Какую роль играет самоменеджмент в использовании рабочего времени менеджера?

15. Почему роль фактора времени в современном менеджменте возрастает?

16. Что представляют собой цели деятельности организации?

17. Какими бывают цели деятельности организации? Приведите примеры.

18. Какие требования предъявляются к разработке целей деятельности организации?

19. Какой должна быть последовательность действий по разработке «дерева целей» организации?

ТЕМА 4



Внутренняя среда организации

4.1. Структура организации

Структура организации представляет собой системную взаимосвязь ее функциональных областей и уровней управления, призванную обеспечивать достижение целей организации наиболее эффективными способами.

Эффективная структура организации, таким образом, представляет собой сложившуюся систему, воплощающую в себе целенаправленные усилия тех, кто ее создал.

Рассмотрим подробнее составляющие структуры организации.

Функциональные области — важнейшие составляющие структуры организации. Они представляют собой разнообразные виды работ, которые выполняют подразделения организации или организация в целом.

К важнейшим функциональным областям организации следует относить: планирование, подготовку персонала, маркетинг, производство продукции и др.

Уровни управления связаны с разделением труда в организации. Разделение труда, как известно, находит

свое проявление в специализации. Специализация, в свою очередь, означает закрепление определенных видов работ или функций за специалистами, то есть людьми, которые способны их выполнять наиболее эффективными способами в силу наличия у них необходимого образования, опыта, личностных качеств.

Эффективной работе организации, как правило, соответствует эффективная специализация труда внутри нее. Такая специализация не складывается автоматически или сама собой, а является достаточно сложной задачей для работников управления организацией и по разным причинам не всегда с успехом решается.

При осуществлении специализации важно учитывать, что разделение труда внутри организации может носить горизонтальный и вертикальный характер.

В условиях горизонтального разделения труда внутри организации в большинстве организаций, за исключением самых мелких, проводится группировка специалистов в пределах конкретных функциональных областей. И только после этого производится распределение работ между ними.

При вертикальном разделении труда распределение работ между специалистами производится по принципу сверху вниз, по уровням иерархии¹, или управленческой пирамиды. В менеджменте в связи с этим используется понятие «иерархия управленческих уровней».

Такого рода иерархия является результатом вертикального разделения труда и показывает, кому конкретно подчинены работники управления на каждом управленческом уровне. При этом нужно иметь в виду, что

¹ Греч. hierarchia hieros священный + arche власть:

1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему;

2) расположение служебных званий, чинов в порядке их подчинения (иерархич. лестница) // Словарь иностранных слов. С. 184.

Тема 4. Внутренняя среда организации

речь идет о формальной форме подчинения, то есть таковой, которая специально разрабатывалась или конструировалась при формировании структуры организации.

В условиях вертикального разделения труда каждый руководитель получает свою сферу контроля или определенное число работников, непосредственно ему подчиненных в связи с работой в организации.

Иерархия управленческих уровней и сфер контроля, которыми обладают работники управления, представляют собой переменные величины, поскольку иерархии и сферы контроля не создаются навсегда. Они создаются для выполнения конкретных задач, стоящих перед организацией, или для достижения целей деятельности последней. С изменением целей и задач они меняются тоже, но не сами по себе, а в результате действий тех, в обязанности которых входит обновление структуры организации, приспособление ее к новым изменившимся условиям.

Опыт обновляющихся, наиболее конкурентоспособных организаций в мире свидетельствует о постоянном обновлении структуры таких организаций. Эффективная структура организации рассматривается обычно как средство улучшения работы организаций, а не как самоцель и тем более не как средство обеспечения рабочими местами и соответствующими окладами управленцев.

В ходе обновления структур организаций конкурентоспособные компании руководствуются разными факторами, в их числе те, что действуют внутри организаций, и те, что проявляют себя в окружающей организацию внешней среде. Влияние внутренних и внешних факторов на структуру организации в таких компаниях принято постоянно изучать и всегда допускается, что оно может принимать самые непредсказуемые последствия и формы.

В бывшем СССР со структурами организаций об- стояло дело несколько иначе. Многие из них создава- лись на многие годы, подолгу не менялись, поскольку организации преимущественно функционировали в стабильной внешней среде, регулируемой Госпланом и исключающей какую-либо конкуренцию.

При расчетах численности аппаратов управления организациями применялись методики, разработанные для условий советской экономики, и критерии, в числе которых использовалась и численность промышлен- но-производственного персонала.

Пересмотр структур аппаратов управления тоже имел место в советские времена. Однако он зачастую инициировался сверху. Организовывался под руковод- ством отраслевых министерств и преследовал вполне конкретные цели. Например, такой целью могло слу- жить удешевление аппарата управления предприя- тиями, получение экономии, например, за счет создания волевым путем производственных объединений.

Структуры организаций в советской России имели очень много общего. В их мире царило единообразие. Инициирование образования структур снизу не допус- калось, даже в условиях тотальных дефицитов товаров народного потребления и услуг. Мелких и мельчайших предприятий почти не существовало, исключение пред- ставляли, например, маленькие мастерские по ремонту обуви, пункты продажи газированной воды в розлив или торговля семечками на улицах.

Рыночные преобразования, начавшиеся в 90-х гг., положили начало свободному процессу формирования структур в экономике России. Из приватизированных гигантов советской индустрии повсеместно образова- лись открытые акционерные общества. Многие пред- приятия распались на несколько организаций, руко-

водство которых при этом преследовало самые разные цели. Начались слияния, поглощения, купля-продажа предприятий на аукционах, повсеместно стали возникать малые предприятия...

Процесс образования структур в постсоветской России стал многообразным, пестрым. Однако, с точки зрения эффективности функционирования структур организаций России, ему еще предстоит анализ. Он необходим, поскольку состояние экономики России уже многие годы оставляет желать лучшего из-за затяжного экономического кризиса и структурные процессы с этим не могут не быть связаны.

Главным достоянием эпохи рыночных преобразований в России стала возможность свободно формировать структуры организаций, без какой-либо регламентации сверху для частного предпринимательства. Этой свободой многие руководители организаций, основанных на частной собственности и предпринимательской инициативе, активно пользуются. Они не только обновляют и создают новые структуры в ответ на изменения условий бизнеса, но разрушают структуры, переставшие быть эффективными. Этот процесс также необходим, поскольку разрушение структур, по мнению великого Й. Шумпетера, тоже может носить созидательный характер в ситуациях, когда в сфере бизнеса расстановка сил и условия меняются.

Подводя итог изложенному, можно утверждать, что в России эффективные структуры имеются и образуются там, где появился экономический рост, ожило и стало наращиваться производство товаров и услуг. Положительный пример в этом направлении нередко дают иностранные предприниматели, пришедшие на территорию России и организовавшие новые предприятия или купившие российские.

Наживает опыт образования эффективных структур организаций малый российский бизнес.

Структурные процессы в организациях представляют собой явление, которое выходит за рамки национальных границ. Существует немало структур организаций, которые можно отнести по характеру к межнациональным. Особенно наглядно это видно в транснациональных корпорациях (ТНК), расположивших свои филиалы во многих странах мира, включая Россию. Ничто не мешает сегодня в принципе созданию российских предприятий за рубежом, а также филиалов российских предприятий.

Интернациональный, международный характер структурных процессов в организациях делает весьма полезным для российских менеджеров опыт формирования, обновления и разрушения структур, накопленный в разных странах мира. Многим этот опыт еще предстоит изучить и использовать, наряду с тем положительным, что имеется в структурах организаций в России.

4.2. Уровни управления в организациях

Необходимость координации работы, распределяемой обычно между работниками управления горизонтально, привела к возникновению уровней управления.

Их число в организациях бывает разным и зависит от размеров организации, количества имеющихся в ней сфер контроля, их величины. Однако есть и другие факторы, влияющие на число уровней управления.

В целом же уровни управления образуются там, где возникает необходимость координации работы одних

Тема 4. Внутренняя среда организации

работников управления со стороны других работников управления.

Практика управления свидетельствует, что прямой связи между числом уровней управления в организации и степенью эффективности ее работы обычно не просматривается. В мире существует немало успешно работающих компаний с самым разным числом уровней управления. Однако уровни управления должны интересовать менеджеров, поскольку без них невозможно представить работу организаций, организовать контроль деятельности работников, коммуникации между ними и решить другие задачи в организациях. Без знания уровней управления, закономерностей их возникновения, проблем, с ними связанных, вообще невозможно хорошо ориентироваться во внутренней среде организации.

Независимо от того, сколько уровней управления имеется в организации, руководителей принято делить на три категории.

Согласно классификации, разработанной социологом Толкоттом Парсонсом, каждая категория руководителей определяется в зависимости от того, какие функции она выполняет в организации.

Уровень, на котором работники обычно выполняют ежедневно повторяющиеся операции и действия, называется техническим уровнем управления. Иными словами, они выполняют операции, обеспечивающие эффективную и без срывов повседневную работу организаций.

Следующий уровень называется управленческим¹. На нем выполняются функции управления и координации

¹ Классификация уровней управления по Парсонсу взята автором из материалов, представленных в кн. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента* (М., 1999), рекомендованной высшей школой международного бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации в качестве добротного учебника.

внутри организации, согласуются различные формы деятельности путем объединения усилий различных подразделений организации.

Третий уровень управления называется институциональным, или самым высшим уровнем управления. Его еще принято называть уровнем социальных структур. В качестве таких структур может выступать государство, различного рода корпорации, религия и др.

На институциональном уровне управления обычно принято разрабатывать долгосрочные или перспективные планы, определять и формировать цели деятельности, определять общие пути и средства приспособления организаций к различного рода переменам, которые ожидаются или уже начались. Например, к таким планам можно отнести изменение налогового законодательства в масштабах всей страны. Такого рода меры предпринимает правительство России, рассчитывая на создание более благоприятных условий для предпринимательства в России, на оживление экономики, на то, чтобы сделать приток иностранных инвестиций в Россию более активным и долговременным.

На этом же уровне осуществляется управление взаимодействием между организациями и внешней средой, под которой в общепринятом смысле подразумевается общество. В обществе организация существует, выполняет предназначенные ей функции. С одной стороны, она, по большому счету, служит обществу, с другой — без него не может существовать.

Классификацию уровней управления, по Парсонсу, принято также представлять для удобства и понимания и в упрощенной форме. А именно — в этом случае всех руководителей обычно делят на три группы:

Тема 4. Внутренняя среда организации

— в первую группу включают управленческих работников низового звена или младших руководителей. Их еще принято называть операционными управляющими (lower management);

— во вторую группу входят все руководители среднего звена (middle management);

— в третью — руководители высшего звена (top management).

Самое большое число руководителей в организациях представлено на низовом уровне управления. По мере того как уровень управления повышается, численность руководителей сокращается. Все это можно представить в виде управленческой пирамиды.

Представлять ее важно еще и потому, чтобы осознать, что численность работников управления высоких уровней как в организациях, так и в экономике в целом, достаточно ограничена. На всех желающих, безусловно, не хватит. Да и каждый ли должен стремиться непременно наверх? У всех ли достаточно потенциала, чтобы там пребывать? Эти вопросы целесообразно уяснить менеджерам, и по мере изучения курса «Менеджмент» им представится возможность это сделать.

Типичными представителями младших управляющих принято считать мастеров, а также руководителей подразделов и других аналогичных им подразделений.

К руководителям среднего звена принято относить руководителей самостоятельных подразделений и отделов. К ним относятся заведующие отделами в коммерческих организациях, деканы в высших учебных заведениях, управляющие сбытом, курирующие определенную территорию, а также директора филиалов организаций.

В число руководителей высшего звена входят председатели Советов, президенты компаний, вице-президенты.

4.3. Функции управления в организации

Функциями управления можно считать составные части любого процесса управления. Без их выполнения невозможно обеспечить эффективную работу организации. При этом под главной задачей организации понимается не получение максимальных размеров прибыли любой ценой, а создание ситуации, при которой бы максимально исключалось влияние на деятельность организации любых рисков. Важно иметь в виду, что деятельность коммерческих организаций всегда сопряжена с рисками. Риски могут быть больше или меньше, но они неизбежны. Так вот, ни в коем случае нельзя рисковать безоглядно. Задача руководства организации — снизить риски максимально, а потому менеджмент в организациях должен содержать как можно больше элементов конструктивного творчества. Это в свою очередь предполагает, что управленческие функции не должны выполняться исключительно формально, бюрократически.

Рассмотрение функций управления в организации можно осуществить разными способами. С одной стороны, целесообразно рассмотреть хотя бы в общем виде крупные блоки таких функций. В их число, как мы уже выяснили ранее, входят: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

С другой стороны, можно более подробно рассмотреть функции управления, выполнение которых закреплено за руководителями различных уровней.

Итак, планирование представляет собой функцию управления, которая служит для определения целей деятельности организации и средств, необходимых для их достижения. С помощью планирования эта задача решается не вообще, а с учетом конкретных условий деятельности организаций.

Планирование деятельности всегда начинается с прогнозов, которые показывают возможности направления будущего развития организации в целом и ее частей как объектов планирования.

Планирование, как обязательный элемент управленческой деятельности, должно осуществляться профессионально. Вместе с тем принято считать, что даже при полном выполнении этого условия невозможно полностью исключить или существенно ограничить риски, связанные с деятельностью организаций.

Считается также, что риски всегда тем больше, чем больше период будущего, который подвергается планированию.

Планирование, как область функциональной деятельности, имеет теоретические основы, накопленный в разных организациях и общественных системах опыт и, конечно же, проблемы. Менеджерам необходимо учитывать, что они, как и технологии планирования, существенно отличаются в рыночной экономике и экономиках советского типа. Не случайно многие опытные плановики-экономисты из советского прошлого не смогли перестроить свою деятельность на условия переходной экономики России. Для них это нередко оказывалось непростой задачей, для некоторых ни в технологическом, ни в мировоззренческом плане невыполнимой. Более полно познакомиться с этой проблемой представится возможность далее.

Организация, как функциональная область управления, призвана обеспечить решение задачи формирования ее структуры, поддержания ее в необходимом для успешной работы состоянии.

Благодаря функциям организации предприятия обеспечивают себя необходимым персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, информацией, денежными ресурсами и другими компонентами.

Все ресурсы, предназначенные для производственной деятельности организации, при этом не механически соединяются между собой, а подбираются так, чтобы обеспечивалось соответствие их друг другу, чтобы они впоследствии могли представлять единое целое или систему.

В соответствии с представлениями, распространенными на Западе, функции организации предназначены для того, чтобы предприятие могло создать свой рынок с широким кругом потребителей производимой им продукции. При этом неважно, идет речь о производстве материально-вещественных или осязаемых предметов или об услугах — торговых, информационных, медицинских, образовательных и других.

Благодаря функциям организации в обществе создаются рабочие места для граждан, обеспечивается занятость населения, возможность зарабатывать на жизнь и одновременно, и это главное, удовлетворять потребности.

С помощью функций организации нередко обеспечивается создание новых потребностей, завоевываются новые рынки, осуществляется такой вид деятельности, которая называется *и н н о в а ц и о н н о й*. Она заключается в разработке новых товаров и услуг, более высокого, чем у имеющихся, качества и нередко более дешевых.

Благодаря функциям организации, нередко талантливо исполняемым нашими российскими предпринимателями, страна в условиях затяжного экономического и очень тяжелого для населения кризиса не скатилась в экономическую пропасть окончательно. Многие российские граждане с минимальным стартовым капиталом или почти без такового нашли ниши для своей предпринимательской деятельности, возможности обслуживать друг друга, содержать семьи, давать детям образование, заботиться о близких и соседях. Они сумели ликвидировать дефицит. Тот, кто помнит прошлую жизнь, способен оценить их усилия по достоинству.

Благодаря функциям организации многие граждане нашей страны нашли себе не только новые прищипы деятельности, но и открыли в себе новые возможности и способности. Они научились приспосабливаться к изменениям, происходящим вокруг, приобрели новые знания, научились их пополнять. И не стоит теперь удивляться, что даже старушка где-нибудь в глубинке России теперь наслышана о курсах валют, об экономической политике правительства и о том, что, держа в порядке свой огород и птичник, она делает богаче не только себя, но и Россию.

Мотивация, как функциональная область управления, предназначена для того, чтобы обеспечивать активизацию персонала организации, поддерживать ее в необходимой мере, побуждать персонал повышать эффективность своего труда, направлять усилия для выполнения поставленных перед предприятием целей.

Арсенал средств мотивации достаточно широк. Он включает моральное и материальное стимулирование

деятельности работающих, обогащение содержания их труда, создание необходимых условий для творчества.

В целом мотивация, как и организация, представляет собой область управленческой деятельности. В ней находят применение достижения многих наук, целью которых является изучение человека и общества. В ней также находят применения открытия, сделанные на стыке различных наук.

Мотивация представляет собой очень проблемную область управления, что особенно остро проявляет себя в пост-советской России. Несколько подробнее об этом изложено в специальной главе.

Контроль, как функция или область функционального управления, предназначен для количественной и качественной оценки результатов труда персонала на различных уровнях управления организацией.

В практике осуществления контроля принято использовать различные средства. В их числе: наблюдение за объектом контроля, проверка всех сторон его деятельности, учет и анализ.

Контроль принято также рассматривать в качестве формы обратной связи, которая, например, может возникать между руководителем и подчиненным, головным предприятием и его филиалом и т.д.

Контроль помогает с объективных позиций оценивать качество планирования в организации, вносить необходимые изменения в составленные планы, в принятые ранее решения.

По некоторым оценкам, контроль служит одним из средств признания результатов труда подчиненных со стороны их руководителей. В практике управления организациями немало случаев, когда подчиненные расценивали отсутствие контроля со стороны руководи-

телей как невнимание к их труду, граничащее с полным безразличием.

Координация — функциональная область управления, призванная обеспечить бесперебойность и непрерывность работы организации.

Функции координации принято характеризовать как центральные в системе управленческих функций.

Главной задачей координации является достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления различных связей или коммуникаций между ними.

Связи, используемые в процессе координации, могут принимать самые разные формы. В их число входят: компьютерная связь, межличностное общение персонала, отчеты, интервью, собрания, документы, средства радиосвязи, телевидения.

С помощью различных форм и средств связи обеспечивается согласованное взаимодействие между различными частями или подсистемами организации. Оно необходимо для того, чтобы обеспечивать эффективное маневрирование ресурсами организации, обеспечивать единство и согласованность всех функций управления, связанных с ними действий руководителей.

Подводя итог изложенному, необходимо сделать вывод. Он заключается в том, что наряду с организационной структурой управления, в организациях всегда существует функциональная структура управления.

Функциональные структуры управления раскрывают набор или совокупность функций управления, имеющих место в организациях. При необходимости их можно строить на основе конкретных схем.

Руководители могут сосредоточивать свое внимание лишь на тех функциях, которые им необходимы для работы с конкретными исполнителями, но могут

избрать и другие подходы в организации своей работы. Вот почему наряду с функциональной структурой управления существует функционально-объектная структура управления. Ее обычно рассматривают как модифицированную форму функциональной структуры управления.

Особенность функционально-объектной структуры управления заключается в том, что в ней используется практика выделения в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных и опытных специалистов. Это делается для того, чтобы именно на них возложить ответственность за выполнение определенного объема работ на предприятии. Причем это делается в дополнение к их основным обязанностям.

Обычно такие специалисты руководят конкретными подразделениями на предприятиях и параллельно отвечают за конкретные объемы работ, имеющие важное значение для организации в целом. Их руководящая функция, таким образом, распространяется за пределы подразделения, которым они руководят, но распространяется в ограниченных все же пределах, поскольку им подчиняется исключительно персонал, участвующий в выполнении конкретного общего задания. Круг закрепленных за ними функций сверх основных именно этим заданием и ограничивается.

Вместе с тем важно иметь в виду, что такие руководители считаются простыми исполнителями по отношению к объектам управления, руководить которыми не вменено в их обязанности.

Итак, типы функционального распределения обязанностей в организациях рыночного типа, или коммерческих, обычно выбирают самостоятельно. Их недостатки и достоинства носят всегда относительный характер. Это значит, что функции обычно распреде-

ляются в структуре управления с учетом поставленных целей и задач, а также совокупности факторов, действующих в организации и за ее пределами с учетом конкретного времени и места.

Распределению функциональных обязанностей во многих российских организациях уделяется серьезное внимание. Такой подход помогает наладить эффективную организацию работы. Однако не на всех предприятиях, к сожалению так. Автору данного пособия в течение восьми лет работы в одном техническом вузе, несмотря на неоднократные просьбы, так и не предоставили возможности увидеть, чем же отличаются функциональные обязанности, предусмотренные для должности «старший преподаватель», от функциональных обязанностей, предусмотренных для должности «доцент». И это несмотря на то, что данный вуз ввел специализацию «Менеджмент», наращивал потенциал экономического факультета, внедрял другие новшества.

Бывает и так, что функции в организациях между сотрудниками распределяются и вовсе спонтанно. Все это может сгодиться до поры. Не исключено, что на такой управленческой почве могут возникать обиды, конфликты между сотрудниками, а то и невыполненные к сроку объемы работ, ставящие под удар репутацию организации или даже ее существование.

4.4. Содержание и особенности функций на конкретных уровнях управления

Содержание функций на конкретных уровнях управления организацией определяется теми видами

работ, которыми руководители обязаны управлять на этих уровнях.

Так, например, руководители низового уровня обязаны осуществлять контроль за выполнением их подчиненными производственных заданий. Они контролируют качество их выполнения, сроки, ритмичность работы и другие показатели.

Руководители низового звена обычно ответственны за использование находящихся в их подразделениях ресурсов (персонала, оборудования, сырья, производственных площадей, информации и др.).

Работа низовых руководителей обычно считается очень напряженной, ответственной и многообразной. Такому руководителю в течение рабочего дня приходится помногу раз переключать свое внимание с одних видов работ на другие, притом делать это, как правило, очень быстро. Для обстоятельного обдумывания содержания решений, которые они принимают, обычно нет времени. Все приходится делать по ходу, иногда одновременно несколько дел.

Руководителям низового уровня приходится много времени общаться с людьми и, прежде всего, с подчиненными. В процессе выполнения своих функций они не только управляют людьми, но и выполняют другие роли. Например, роль воспитателя, по отношению к молодым неопытным сотрудникам, наставника, объективного контролера, лидера группы и др. Эти роли сильно отличаются от тех, что выполняются руководителями на вышестоящих уровнях управления. Руководители низового звена несут полную ответственность за деятельность своих подчиненных.

Руководители среднего звена обычно координируют и контролируют деятельность руководителей низового звена. Их численность в организа-

циях бывает различной. Случается и так, что части руководителей среднего звена вменяется в обязанность координировать деятельность своих коллег. В этом случае в организациях образуется дополнительный уровень управления, который, в отличие от высшего, в русском языке называют верхним, то есть подчиненным высшему.

Таким образом, на уровне руководителей среднего звена одни руководители координируют и контролируют деятельность руководителей низового звена, другие — делают то же самое по отношению к руководителям среднего звена.

Характер работы руководителей среднего звена трудно представить в обобщенном виде. Диапазон выполняемых ими функций очень широк. Это объясняется тем, что руководители высшего звена нередко перепоручают или делегируют им часть собственных полномочий и функций. Более того, в ходе этого руководители среднего звена нередко вовлекаются в процесс принятия решений. В их функции входит формулирование проблем, имеющих место в организации. Они проводят обсуждение путей их разрешения, вырабатывают для этого конкретные меры, выступают с инициативами и предложениями творческого характера.

На руководителей среднего звена обычно возлагаются важные информационные функции. Они связаны со сбором и подготовкой информации для принятия решений на вышестоящих уровнях управления.

Руководителям среднего звена приходится интерпретировать распоряжения, поступающие с высшего уровня управления, то есть придавать им такую форму, которая оказывается наиболее приемлемой для руководителей низового звена. В результате они часто разрабатывают конкретные задания по поручению

высшего руководства, спецификации, должностные инструкции, памятки, служащие руководством к действию на низовом уровне управления.

Руководителям среднего звена, как и руководителям низового, не свойственно одиночество на своем рабочем месте. Они активно общаются с людьми. Их деятельность в современных условиях сильно подвержена экономическим и технологическим изменениям. Такие изменения, в свою очередь, оказывают воздействие на состав выполняемых ими функций. Например, с внедрением в производство персональных компьютеров изменилась численность руководителей среднего звена, состав выполняемых ими функций. Компьютеры сделали ненужной обработку информации руководителями среднего звена, поскольку руководители высшего звена получили возможность получать информацию из первых рук непосредственно на своем рабочем месте.

Большое воздействие на руководителей среднего звена оказывают экономические изменения, связанные со слияниями и поглощениями компаний. Последствиями таких изменений бывают сокращения численности этой категории руководителей, изменение круга функций, ими выполняемых.

Руководители высшего звена — самый малочисленный уровень руководства. Они несут ответственность за принятие важных решений в организации или, по меньшей мере, в крупной ее части. Как правило, в этом случае имеются в виду стратегические решения. Такие решения нередко воплощают в себе характерные черты личности руководителей, их творческий потенциал. Это часто не остается незамеченным со стороны персонала организаций, особенно в случаях заметных перемен. Сам факт таких пе-

Тема 4. Внутренняя среда организации

ремен нередко связывается с действиями того или иного высшего руководителя. Руководители высшего звена нередко своими действиями привлекают внимание широкой общественности, не говоря уж о том, что их имена бывают знамениты. Примером может служить Святослав Федоров, основатель центра микрохирургии глаза, или президент нефтяной компании «Лукойл» Вагит Аликперов.

Руководители высшего уровня, в отличие от руководителей двух других уровней управления, не имеют большого количества времени для общения с другими людьми. Их работе свойственна большая доза одиночества и высокая степень ответственности за принимаемые решения. Большой портфель оказывается на практике и более тяжелым. Труд их нередко бывает изматывающим, особенно если приходится руководить большой компанией. Работы приходится делать очень много и весьма высокими темпами.

Работу руководителей высшего звена трудно регламентировать, поскольку ее объемы и границы устанавливаются с трудом. Деятельность руководителей этого уровня больше, чем других, сопряжена с риском. Притом риск постоянно воспроизводится. Это происходит потому, что организация продолжает работать, а среда, в которой она находится, постоянно меняется.

Руководителям высшего звена часто приходится быть неуверенными в результатах своей деятельности. Это не только по причине того, что она сопряжена с риском, как отмечалось ранее. Их деятельность нередко граничит с авантюрой. И на риск и на авантюры приходится идти. В противном случае им придется смириться с признанием своих ограниченных возможностей. Как отмечает Р. Уотермен: «Представление о самом себе устанавливает границы достижений

человека», в то время как расширение сферы уверенности работника в себе увеличивает его возможности¹.

Подобный подход продемонстрировали в процессе принятия и выполнения стратегических решений, судьбоносных для страны, многие крупные предприниматели России. Они не только не растерялись от шквала перемен, прокатившихся по стране, но и сумели вовремя оценить свои сопряженные с немалым риском возможности, реализовать их.

Примером такого руководителя может служить генеральный директор машиностроительной корпорации «Уралмашзавода» — Каха Бендукидзе.

В компании, как признает К. Бендукидзе, много российских и иностранных акционеров, но ее руководство ведет себя так, чтобы компанию воспринимали, словно у нее один хозяин. Компанию отождествляют с мышонком, который стремится жить вечно, которому в принципе все равно, чем заниматься, было бы выгодно.

Такие взгляды у Бендукидзе сформировались в ходе начатой в 1988 г. предпринимательской деятельности по производству химических препаратов. Время, по его словам, было «очень удобное и легкое», потому что все знали, что делать. «Масса энтузиазма. Избыток денег... Затем компания диверсифицировала свою деятельность и занималась чем угодно — импортом, экспортом, производством разных изделий, финансовыми операциями — в общем всем, что приносит деньги. Эта диверсификация была связана с тем, что хозяева поняли: даже монополизировав свой узкий рынок, они не заработают больше денег. Занятия менялись легко и быстро». «Можно было заявить: все, мы прекращаем торговые операции с Китаем и завтра начинаем

¹ Уотермен Р. Указ. соч. С. 293.

сбор пантов северных оленей — нас же ничего тогда не отягощало». «Были куплены предприятия, достаточно дешево, как вообще в процессе российской приватизации, и много. В тот период было проще купить предприятие, а потом уже разбираться, зачем оно...»¹

Только позже пришла необходимость выстраивать предприятия в технологическую цепочку, избавляться от тех, кто в таковую не вписывался... продавать... Бизнес надо было структурировать, выстраивать»².

4.5. Цикл менеджмента в организациях

Понятие цикла менеджмента тождественно понятию фаз управленческого цикла. Оно является мало распространенным и отсутствует во многих работах по менеджменту западного происхождения и тех, что изданы в России в постсоветский период.

Вместе с тем понятие «цикл менеджмента» включено в программу подготовки менеджеров в средних специальных учебных заведениях России.

Цикл менеджмента, или фазы управленческого цикла, представлены к рассмотрению в работах В.В. Гончарова. В частности, в его книге «Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла»³. В данной работе под фазами управленческого цикла автор подразумевает составные части формулы: «планируй — исполняй — проверяй (контролируй) — действуй» (PDCA, Plan-Do-Check-Action), которую он изобрел, перефразируя определение управления в схематичном

¹ Яковлева Е. Хозяин всегда один // Известия. 2000. 18 апр.

² Там же.

³ Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. М.: МНИИПУ, 1998. С. 3-4.

виде, в свое время сделанное Фредериком Тейлором: «Планируй — делай — смотри»¹. Данная формула графически изображается в виде круга, представленного на рисунке, помещенном ниже и разделенном на шесть секторов управления.

Таким образом, цикл менеджмента включает следующие четыре фазы.

Фаза 1 — фаза планирования, которая включает в себя определение целей и задач организации и способов их достижения и решения (см. рис. 1).



Фаза 2 — фаза исполнения включает в себя обучение и подготовку кадров организации, а также непосредственно исполнение работ.

¹ Указ. соч.

Фаза 3 — фаза контроля заключается в обнаружении отклонений от требований стандартов, от плана, составленного в организации.

Фаза 4 — фаза управляющих воздействий, по мнению В.В. Гончарова, необходима для установления факторов, ставших причинами таких отклонений и для принятия соответствующих мер.

Автор при этом исходит из того, что проведение проверки по результатам работы и выявление отклонений не являются самоцелью. Вместе с тем автор утверждает, что при осуществлении корректирующих воздействий важно принять меры во избежание этих отклонений, что достигается устранением причинных факторов¹.

Далее автор утверждает: «Устранение причин отклонений требует обращения к истокам проблемы. На практике это связано со значительными трудностями. Чаще всего применяются временные меры, чтобы как-то «залатать дыры» на данный момент»².

Обобщая и одновременно интерпретируя изложенное, можно сказать следующее. Понятия «цикл менеджмента», «фазы управленческого цикла», как имеющие одно содержание, по сути, могут быть использованы для того, чтобы в схематичном, технократическом виде представить повторяемость, циклический характер действий, объединяемых содержанием науки и практики под названием «менеджмент».

Определенным категориям работников управления это в некотором смысле может оказать помощь. Однако признание самим автором вышеупомянут пособия наличия различного рода отклонений от стандартов и планов организаций уже само по себе является

¹ Гончаров В.В. Указ. соч. С. 7.

² Там же.

свидетельством того, что менеджмент, наряду с тем, что он обнаруживает признаки цикличности, является еще и в высокой степени вероятностным процессом. А именно таким, который содержит множество переменных. Именно в силу этого меры, которые вынуждены применять менеджеры в случае имеющихся отклонений от планов и стандартов, как правило, носят временный характер. Иначе быть и не может в высокой степени вероятностной рыночной экономике.

Исходя из этого, можно предположить, что циклический характер управления более четко обнаружился в недалеком советском прошлом, когда влияние внешней среды с помощью Госплана на организации сводилось до минимума, а само управление организациями и экономикой в целом в большей мере, чем в настоящее время, носило признаки механизма, а потому было во многом технократическим.

Впрочем, автор настоящего пособия не пытается непременно убедить читателей в правильности своей точки зрения. Он не призывает с ней непременно соглашаться и даже будет удовлетворен тем, если понятие «цикл менеджмента», содержание его станут объектом дискуссии и, соответственно, более детального и тщательного рассмотрения.

Вопросы для повторения

1. Что представляет собой структура организации?
2. Что следует понимать под функциональными областями управления?
3. Что такое уровни управления и что лежит в их основе?

Тема 4. Внутренняя среда организации

4. Объясните, что понимается под вертикальным и горизонтальным разделением труда внутри организации?

5. Что означает понятие «иерархия управленческих уровней»?

6. Что понимается под сферой контроля менеджера?

7. Почему структуры организаций со временем подвержены изменениям?

8. Как относиться к многообразию структур управления организаций в экономике? Хорошо, когда оно присутствует и усиливается, или нет?

9. Какой должна быть эффективная структура управления организацией?

10. Может ли разрушение структур управления быть созидательным?

11. Какие уровни управления известны вам в организациях? Охарактеризуйте их.

12. Что представляют собой функции управления в организациях?

13. Назовите основные функции управленческой деятельности в организациях, или функциональные области управления.

14. Дайте характеристики основным функциональным областям управленческой деятельности в организациях.

15. Что вы понимаете под распределением функциональных обязанностей в организациях?

16. Раскройте содержание и особенности функций, выполняемых менеджерами на конкретных уровнях управления в организации (в общем виде).

ставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов¹.

Как нетрудно догадаться, выделенные Белла факторы относятся к числу общих или типичных, поскольку они, бесспорно, влияют на деятельность практически любой организации. Однако следует иметь в виду, что в число факторов внешней среды могут быть включены и другие. Например, в переходной экономике России обнаружилось влияние такого фактора, как менталитет населения. Этот фактор связан с особенностью экономического мышления, мировосприятия и другими чертами поведения людей в России и других странах СНГ.

Немалое влияние на коммерческие организации России в последние годы оказывала нестабильность политической ситуации в стране. Некоторые предприниматели в связи с этим опасались прекращения рыночных реформ, национализации собственности. Нередко они предпочитали сильно не рисковать и даже практиковали вывоз капиталов за пределы страны. Последнее, как известно, производилось не только по этой причине.

Приведенные выше специфические факторы внешней среды, действующие в России, не для всех представляются бесспорными. Однако они свидетельствуют, что факторы внешней среды в стране с развитыми, давно сложившимися и отлаженными рыночными отношениями, и факторы страны, экономика которой находится в переходном состоянии, одинаковыми и даже сходными быть не могут. Данное обстоятельство всегда должны принимать во внимание менеджеры

¹ *Bell Y. Organizations and the External Environment*, in McGuire, op. cit., p. 260. Цитируется по кн. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1999.

России. Более того, они должны прилагать более весомые усилия для изучения внешней среды организации на территории России, незамедлительно принимая во внимание изменения, в пей происходящие.

5.2. Взаимосвязь факторов внешней среды организации

Факторы внешней среды организации взаимосвязаны между собой. Они взаимообуславливают друг друга. Не следует забывать, что они, вместе с тем, являются величинами переменными.

Например, в течение одной недели в первой половине апреля 2000 г. цена российской нефти на мировом рынке снизилась до 19,05 доллара, преодолев критический барьер в 20 долларов за баррель. Это снижение цены оказалось неожиданным для российского правительства, которое формировало бюджет страны в расчете на цену 18 долларов за баррель и рассчитывало за счет «сверхприбылей», полученных в качестве разницы, финансировать некоторые социальные программы¹. Позже ситуация стабилизировалась, притом в скором времени. Но если бы этого не произошло, правительству пришлось бы вносить коррективы в свою деятельность.

Принято считать, что взаимосвязь факторов внешней среды приобретает особую значимость в условиях мирового рынка. Как правило, организации, поставляющие на него свою продукцию, не могут с этим не считаться. Например, работники управления швейной фабрики, что расположена в райцентре Собинка Вла-

¹ Сагдиев Р. Не ждали, а они упали // Известия. 2000. 12 апр.

С точки зрения автора, потребность в таких специалистах у российских предпринимателей и менеджеров объективно высока. К сожалению, однако, она ими не осознается. Между тем в России риски в некоторых сферах деятельности организаций выше, чем на Западе. Почему тогда часто специалисты-консультанты не находят большого спроса на свои услуги? Причин здесь можно предположить несколько. Во-первых, рынок этих услуг пока еще полностью не сформировался. Спрос, предложение, цены на услуги часто сильно отличаются в разных городах, регионах России. Качество услуг, их специфика, ассортимент — нередко тоже. Многие организации бывают не в состоянии оплатить такие услуги по причине нехватки средств. Бывает, однако, и такое, когда менеджеры и предприниматели имеют возможность пригласить специалиста, оплатить его услугу, но не делают этого по той причине, что считают это нецелесообразным. Так происходит потому, что многие десятилетия в России считалось, что управлять могут все, было бы кресло подходящее. Действительно, во времена Госплана и директивных цифр, спускаемых сверху, над проблемами внешней среды не часто приходилось задумываться. Она, если и менялась, то весьма незначительно. Другое дело — сейчас. В принципе управлять предприятием в советской России было проще, чем в постсоветской, но это не все еще осознали до конца и за ошибки на этом пути нередко платят весьма высокую цену.

Еще в России осталось в наследство от социализма у некоторых управленцев неуважение к труду интеллектуалов. Ведь их в бывшем СССР нередко считали чуть ли не нахлебниками у общества, поскольку они не производили материальных благ, которые в официальной идеологии советского времени считались

самыми важными и самыми необходимыми. Их труд оплачивался и продолжает сегодня оплачиваться в государственных организациях почти символически. Вот и рассуждает иной руководитель примерно так: «За что им платить, ведь они ничего не производят». Между тем на Западе менеджеры рассуждают совсем иначе. Они хорошо понимают, что интеллектуальная услуга — это товар нередко уникальный, штучный, неповторимый в каждом конкретном случае. Умственный же труд они не считают делом более легким, чем физический, хотя бы потому, что образованные люди за свой труд в мире получают намного больше, чем лица несложного физического труда.

Труд консультанта считают необходимым и целесообразным оплатить даже в том случае, если мнение его по какому-либо вопросу и мнение менеджера совпадет. Пользу видят в том, что руководитель сумел сопоставить свое мнение с мнением специалиста, значит, риск в случае совпадения мнений будет существенно меньше.

Сергей Пятенко считает, что «для консультанта профессиональные знания носят значительно более «тонкий» характер и в значительной степени состоят из дисциплин, которые только начинают появляться в отечественной системе образования. Более того, в консалтинге играет существенную роль творчество и интуиция. А этому научить очень сложно. И, тем не менее, спрос на консультантов растет»¹.

Мнение консультантов часто способствует тому, что менеджеры начинают чувствовать большую зависимость от них. Более того, они начинают осознавать, что окружающая среда очень неопределенна, а принятие эффективных решений — дело весьма и весьма непростое.

¹ Пятенко С. Спрос на хорошие советы растет // Известия. 2000. 31 мая.

5.4. Факторы внешней среды организации

Непременным условием эффективной управленческой деятельности является учет и анализ факторов внешней среды. Осознание этого росло по мере того, как получала развитие сама наука управления.

Известно, например, что школы научного управления больше внимания уделяли факторам, находящимся внутри организации. Это происходило потому, что в период появления этих школ внешняя среда организаций не была столь изменчива, как в наше время.

С конца 50-х гг. XX столетия менеджеры окончательно признали, что факторы внешней среды имеют большое значение. Именно с этого периода началась разработка системных ситуационных подходов к правлению организациями. Было также признано, что внешняя среда организаций является для них источником многих проблем. И связаны эти проблемы с глубокими качественными и количественными изменениями во внешней среде.

Чтобы помочь решению этих проблем, ученые предприняли усилия для классификации факторов внешней среды. Одновременно они стали искать способы и подходы для решения проблем организаций в конкретной сложившейся обстановке. Они исходили из того, что организация способна выжить и стать эффективной только в том случае, если сумеет приспособиться к внешней среде. В частности, ученые, работающие в междисциплинарных областях знания, а именно — на стыке экономики и естественных наук, не без основания полагают, что организация во многом сходна с биологическим организмом. Она так же, как и такие организмы, может переживать процессы эволюции и приспособления. Эту возможность каждая организация

должна непременно использовать. В противном случае она может оказаться в числе тех, кто перестал существовать. Автор книги «Биономика» — экономическое бестселлера конца 80-х — начала 90-х — Майкл Ротшильд утверждает, что «рыночная экономика представляет собой стихийный эволюционный процесс, в ней происходит эволюция технологической информации». Ее используют в процессах дифференциации и специализации — процессах, составляющих одну из наиболее живых черт в природе. Именно потому, утверждает Ротшильд, «в процессе эволюции стремление избежать острой конкуренции привело к фантастическому многообразию жизненных форм». Он приводит в пример шмелей, которые обитают в Северной и Центральной Африке и имеют 60 разновидностей. «Физическое устройство каждого вида сложилось в результате эволюции и соответствует определенной экологической нише. Каждый вид шмеля узко специализируется на конкретной группе растений. Шмели с коротким язычком высасывают нектар из открытых, неглубоких цветков. Шмели с длинным язычком собирают нектар с цветков с глубокими венчиками. Растениям тоже приходится конкурировать, и чтобы добиться опыления, они распределяют период цветения на весну, лето и осень и таким образом дольше используют дефицитные ресурсы»¹. Так и в бизнесе «фирмы непрестанно стремятся дифференцировать свою продукцию, чтобы снизить остроту конкуренции. От биковской шариковой ручки до авторучки фирмы «Монт-Блан»... Конкуренты расталкивают друг друга, чтобы занять позиции в различных нишах рынка по всему ресурсному спектру»².

¹ Биономика считает, что капитализм есть естественное природное явление // Понск. 1991. № 20-21.

² Там же.

Из изложенного выше непременно следует сделать вывод: чтобы найти свою нишу, позволяющую эффективно существовать, следует постоянно изучать пространство вокруг и следить за происходящими в нем изменениями.

Вопросы для повторения

1. Что понимается под внешней средой организации в менеджменте?
2. Что представляют собой факторы внешней среды организации? Приведите примеры.
3. Какую роль играет взаимосвязь факторов внешней среды для деятельности организаций?
4. Что представляет собой структура внешней среды организации?
5. Что означает неопределенность внешней среды организации?
6. В каких ситуациях менеджеру может помочь консультант?
7. Что представляет собой классификация факторов внешней среды организации?
8. Почему роль факторов внешней среды организаций в наше время возрастает?

TEMA 6



отлажена банковская система рыночного типа. Банки, конечно же, существуют, но многие из них, как показал кризис банковской системы 1998 года, строили свою деятельность подобно пирамидам и не считали своей главной задачей инвестировать средства в организации коммерческого типа. Многие из них потому и разрушились.

Доверие к коммерческим банкам в России подорвано, и поэтому население не спешит вкладывать в них свои сбережения, что не может не отражаться на инвестиционном процессе.

Другой причиной низкой инвестиционной активности в России является инфляция. Она делает часто невыгодными кредиты из-за очень высоких процентов. Есть и другие проблемы инвестиций в России, но их рассмотрение предусмотрено в других учебных дисциплинах.

Особо важное значение для любой организации представляет обеспечение трудовыми ресурсами.

Организации необходимы не просто люди, а специалисты, способные эффективно решать поставленные перед ними сложные задачи. Таких специалистов практически всегда не хватает, и не только в России. При этом речь идет не просто об обладателях различного рода дипломов, а о привлечении в организации талантливых руководителей, способных эффективно использовать сложные технологии, новейшие виды техники, капитал и другие ресурсы.

Лучшие обновляющиеся компании Запада считают своей главной задачей поиск, отбор и закрепление лучших специалистов. Обстоятельством, подтверждающим этот факт, служит принятие на правительственном уровне некоторых западных стран актов,

Тема 6. Факторы внешней среды организации прямого...

позволяющих таких специалистов приглашать из-за рубежа.

Широкое распространение на Западе получило обучение и переобучение кадров в организациях. Для этой цели специально планируются расходы.

Важную роль в поставке кадров в организации играют профсоюзы. Поскольку они представляют интересы значительной части трудящихся, они обеспечивают им достойные условия труда и такую же оплату. Так, Закон о трудовых отношениях в США Тафта-Хартли, принятый в 1947 г., обязал профсоюзы честно вести переговоры с нанимателями. Этот закон дополняется контрактами, заключенными между профсоюзами и нанимателями, которые регламентируют взаимоотношения между работодателями и наемными работниками, обеспечивают баланс их интересов.

Во многих странах мира используется практика заключения тарифных договоров. Они заключаются на основе коллективного представительства наемных работников с нанимателями. Коллективные интересы работников профессии, региона, отрасли представляют их группы. В тарифных договорах регулируются характер и величина заработной платы, продолжительность рабочего времени, продолжительность отпусков, порядок увольнения работников, меры по безопасности труда, внутренний распорядок, пропускная система, штрафы и другое.

Условия, определяемые в тарифных договорах, рассматриваются как минимально необходимые. Заключение таких договоров означает, что индивидуальные договоры между нанимателями и отдельными работниками не могут быть юридически действительными, если заключены на худших, в сравнении с определенными в тарифном договоре, условиях.

Указанные меры позволили трудоустроенным работникам наемного труда в большинстве случаев решить проблемы обеспечения продовольствием, одеждой, жильем. Их заработная плата такова, что позволяет расходовать часть доходов на образование, спорт, медицинские услуги, делать солидные сбережения¹.

Изложенное вовсе не означает, что с использованием трудовых ресурсов в странах Запада все обстоит идеально. Проблем в такой области, как эта, всегда немало. Все ее аспекты невозможно отрегулировать из-за их многообразия. Нужно также знать, что на Западе немало организаций без профсоюзов вообще.

При желании можно много больше узнать о проблемах социальных отношений в связи с поставкой трудовых ресурсов в организации из других и самых разных источников. В их числе несомненный интерес может вызывать книга Вернера Рюгемера «Новая техника — старое общество: Кремниевая долина» (М.: Политиздат, 1988).

Сфера обеспечения трудовыми ресурсами российских организаций очень проблемна. В России ряд лет удерживается высокий, по западным меркам, уровень безработицы, превышающий пятипроцентный барьер от численности трудоспособного населения, желающего трудиться.

В нашей стране, по сравнению, например, с США, низка доля оплаты труда в затратах на производство продукции. Она составляет менее 50 процентов, в то время как в США — свыше 65 процентов².

Низкий уровень оплаты труда в сочетании с низкими ценами на ресурсы на внутреннем рынке привле-

¹ Капитализм сегодня: парадоксы развития // А.А. Галкин, В.Н. Котов, Ю.А. Красин, С.М. Меньшиков. М., 1989. С. 200–203.

² Сиваква В. Нас ждут непопулярные меры // Аргументы и факты. 2000. № 20.

Тема 6. Факторы внешней среды организации прямого...

кает в некоторые сферы производства иностранные компании, которые приобретают пакеты акций российских предприятий и превращают последние в предприятия с двойным гражданством.

Низкий уровень оплаты труда в сочетании с другими преимуществами делает их продукцию более конкурентоспособной на внутреннем и мировом рынках по сравнению с импортируемой.

Кадровая проблема в России осложняется еще и тем, что Кодекс законов о труде, доставшийся в наследство от советских времен, ее успешному решению в организациях не способствует.

Являясь едва не самым гуманным в мире, он практически лишает предпринимателей возможности в случае необходимости уволить работника, ставшего в силу разных обстоятельств ненужным организации. По мнению реформаторов, утверждает В. Сивкова, предприниматель «теряет интерес к привлечению новых. Ну, хорошо, рассуждает он, сейчас рост, а начнется спад, куда я их дену?» Американские предприниматели не боятся, что не смогут избавиться от лишних рабочих рук, поэтому охотнее их принимают¹.

У проблемы поставки кадров в организации России есть и другая сторона. Низкий уровень оплаты труда в сочетании с низкой ставкой минимальной оплаты труда и инфляцией приводят к снижению уровня жизни значительной части населения, высокой смертности, ухудшению воспроизводства рабочей силы и населения в целом.

После финансового кризиса, произошедшего в августе 1988 года, экономическое положение населения России намного ухудшилось, так как некоторый рост номинальных денежных доходов, происходящий

¹ Сивкова В. Указ. соч.

время от времени, практически полностью съедается инфляцией, ростом тарифов на коммунальные услуги населению.

Положение населения ухудшается и вследствие неблагоприятного состояния сферы труда непосредственно.

В частности, за последние годы на предприятиях России было травмировано свыше 600 тысяч человек. Из них почти 16 тысяч со смертельным исходом, что больше, чем за десять лет войны в Афганистане, в которой погибло 13 тысяч человек.

Более 70% несчастных случаев на производстве происходит из-за нарушений трудовой дисциплины, а также из-за использования на производстве устаревшей техники и оборудования¹.

6.2. Законодательство и государственные органы

Законодательство относится к факторам внешней среды прямого действия. Его значение для деятельности организации невозможно переоценить. В этом можно убедиться уже в период возникновения организации.

Каждая организация имеет свой правовой статус, и ее деятельность регулируется законодательством применительно к его конкретной форме.

Важно учитывать, что законодательство подвижно. Одни законы могут отменяться, другие — вводиться, в третьи могут вноситься уточнения и дополнения. Все

¹ Сорокин Ю. На производстве как на войне // Экономика и жизнь. 1999. № 29.

Тема 6. Факторы внешней среды организации прямого...

эти и другие изменения непосредственно или избирательно могут оказывать воздействие на организации. Понятно, что в данном случае речь идет не о законодательстве вообще, а о той его части, которая призвана регулировать хозяйственную деятельность в условиях переходной экономики России и других стран, если таковая осуществляется российскими предпринимателями или другими субъектами хозяйственной деятельности на их территории.

Во всем мире законы надлежит исполнять или, в противном случае, расплачиваться за их неисполнение штрафами или другими, более серьезными санкциями государственных органов, вплоть до полного прекращения бизнеса.

Особенно тяжелые последствия для организации могут иметь место при игнорировании законодательства об охране окружающей среды. Затраты по восстановлению ее, в случае нанесения ей вреда, обычно очень высоки. Они могут полностью разорить организацию и привести к ее исчезновению.

Мировой опыт свидетельствует, что законопослушание всегда выгоднее, чем действия противоположные. Однако эту точку зрения разделяют далеко не все, особенно в постсоциалистической России. Законодательство в бывшем СССР во многих отношениях не соответствовало нормам и представлениям о демократическом обществе. Многие вопросы хозяйственной и бытовой жизни граждан решались в случае столкновения интересов не в судах, а в парткомах, профкомах и других учреждениях. Бизнес и частная собственность были вне закона, многих прав и свобод граждан вообще не существовало, поскольку страна и ее правительство не подписывали международные правовые акты, их обеспечивающие. Например, Европейская

Конвенция о защите прав человека и основных свобод фактически стала действовать на территории Российской Федерации после ее ратификации 5 мая 1998 года.

Известно, например, что в США получила широкое распространение практика разрешения многих споров через суд. По некоторым данным, среднестатистический американец примерно 1–2 раза в год с кем-либо судится. Между тем, в практике бизнеса в Японии обращение в суд, мягко говоря, не считается лучшим и необходимым способом разрешения разногласий.

Среди 50 миллионов китайцев, проживающих в Юго-Восточной Азии, создаваемые крупные и средние корпорации функционируют подобно семейному клану. Новые предприятия открываются тогда, когда под рукой есть «подходящий» родственник. И такого рода фирмы-конгломераты «держатся» не на юридических контрактах, а на взаимном доверии и взаимных обязательствах.

Система подобного рода формировалась столетиями в целях защиты от произвола и побора чиновников. В целях выживания деньги могли передаваться за одну ночь родственникам без всяких расписок, все строилось на доверии. И если кто-либо таким доверием злоупотреблял, то терял лицо в глазах всей торговой общины и превращался в изгоя¹.

Россия — страна евроазиатская. Переходный период, протекающий ныне, по продолжительности в историческом плане пока представляет слишком малый промежуток времени, чтобы кардинально изменить сложившиеся представления о праве, государстве, законодательстве у подавляющей части населения. Однако в России уже действует демократическая Конституция, демократический Гражданский кодекс и

¹ Скосырев В. Семейственность приносит миллиарды // Известия. 1995. 27 июля.

Тема 6. Факторы внешней среды организации прямого...

многие другие демократические законы, а потому постепенно приходит время цивилизованного разрешения разногласий в любой области жизни, включая, безусловно, экономическую.

Наряду с соблюдением законов, организации должны уметь выполнять требования государственных органов в той части, в которой последние обладают полномочиями. Для этого важно знать сферу или границы таковых. Особенно много проблем в связи с этим может возникнуть у организаций с налоговыми органами, таможенной службой, лицензионными и другими государственными учреждениями.

Нужно учитывать, что в переходный период деятельность таких учреждений также переживает переходное состояние. Это связано с тем, что они осваивают новые, по сравнению с советскими, формы деятельности, связанные с переходом экономики на рыночные условия. Их деятельность не всегда бывает хорошо отрегулирована. Их работникам порой не хватает правовых знаний, опыта, специальной техники, оргсредств. Например, в портах России государственным служащим не всегда хватает знания иностранных языков для того, чтобы применять в полную меру предусмотренные законом санкции против иностранных судов, посещающих российские порты и нарушающих при этом законодательство о морских перевозках.

В России, как и в других странах мира, имеют место нарушения действующего законодательства со стороны должностных лиц государственных органов, бюрократизм и волокита. Не во всех регионах России местное законодательство соответствует федеральному. Бывают случаи, когда в субъектах Российской Федерации принимаются законодательные акты, вступающие

в противоречие с Конституцией страны. И это, конечно, не может не оказывать влияния на деятельность организаций.

В последнее время Президентом России Владимиром Путиным предпринимаются усилия по укреплению правового пространства в стране, по обеспечению верховенства Закона во всех сферах жизни страны.

6.3. Потребители

Важным фактором внешней среды организации прямого действия является взаимодействие с потребителями. Работа на потребителя, в конечном счете, представляет собой главную цель деятельности организаций. Ради этого они должны поддерживать конкурентоспособность, постоянно обновлять и совершенствовать свою деятельность.

Организациям, выражаясь термином советских времен, приходится вести борьбу за потребителя. Эта борьба, прежде всего, требует выработки умения идентифицировать потребности. Оно предусматривает не просто умение выявлять, знать, постоянно изучать потребности, но, прежде всего, научиться находить неудовлетворенные, а также те, удовлетворение которых находится на недостаточном уровне.

Организации, недооценивающие роль потребителей и потребностей, всегда за это платят дорого.

Данная проблема имеет большую актуальность в России, чем в ряде других экономически развитых стран. В нашей стране, по мнению автора, «пружина» потребностей подавляющего большинства населения находится еще в сильно сжатом состоянии. Причи-

Тема 6. Факторы внешней среды организации прямого...

ной тому является низкая покупательная способность значительной части населения, так и не ставшего составной частью среднего обеспеченного класса. Имеющая место неразвитость потребностей людей досталась в наследство от советского периода с его постоянным, унижающим достоинство людей дефицитом.

Однако потребности россиян все же растут. Они в значительной мере удовлетворяются, при том на более высоком, чем раньше, уровне. И это видно по изменениям в жизни людей, несмотря на затяжной экономический кризис.

От степени удовлетворения потребностей организации зависят ее взаимоотношения с поставщиками, но ни в коем случае не наоборот.

Организация должна хорошо знать своих потребителей, ценить их, по возможности расширять их круг. Ее будущее напрямую связано с потребителями.

Вот как, например, подошли к поиску своего потребителя на одной из Санкт-Петербургских швейных фабрик: «...мы нарисовали образ покупательницы, где она работает, где отдыхает, как одевается...». «Она бальзаковского и чуть моложе возраста, работает... отдыхает по путевке на юге или на даче, заграничный отдых ей пока не по карману...» «В конце концов, мы даже знали, в какие театры она ходит и какие газеты читает...»¹

Потребители представляют собой наиболее изменчивый фактор внешней среды. Достаточно, например, принять во внимание, что масса потребителей никогда не бывает однородна. Даже при производстве серийной продукции, такой, какой, например, является военная форма, нужно учитывать полноту, рост и другие параметры потребителей. А что уж говорить о сугубо

¹ Яковлева Е. Чертова дюжина успеха // Известия. 1996. 18 июля.

гражданской продукции, производимой небольшими партиями, рассчитанной на изменчивый вкус.

В процессе работы с потребителями организации не обойтись без изучения происходящих в обществе изменений. Они нередко отражаются на величине кошельков потребителей, на их предпочтениях в удовлетворении потребностей.

6.4. Конкуренция

Следующим фактором внешней среды, оказывающим прямое воздействие на организацию, является конкуренция.

Обычно организациям приходится вести конкуренцию не в одной, а нескольких областях. Борьба за потребителя при этом, безусловно, является главным направлением конкуренции. Однако конкуренты могут соперничать в борьбе за привлечение лучших специалистов на свои предприятия, за выгодных поставщиков, за инвестиции, за преимущества в освоении научно-технических новшеств, за обладание информацией.

В переходной экономике России конкуренция не везде еще получила достаточное для рыночных отношений развитие. Объяснить это можно разными причинами. К их числу, несомненно, следует отнести и особенности экономики, доставшиеся в наследство от советского периода.

Регулируемая Госпланом экономика бывшего СССР по многим оценкам страдала гигантоманией. На территории России до настоящего времени сохранилось немало гигантских градообразующих предприятий.

Тема 6. Факторы внешней среды организации прямого...

Некоторые из них вошли в рынок практически без соперников, по меньшей мере, на тех территориях, где они располагаются. В их деятельности нередко проявляют себя монопольные тенденции: и в ценах на реализуемую продукцию, и в оплате труда, и во взаимоотношениях с партнерами.

Основа любой рыночной экономики — сфера мелкого предпринимательства — в России в полной мере пока не развита. В большей мере она пока представлена торговыми предприятиями. Между тем малые предприятия должны получить распространение во многих других сферах.

Не способствуют развитию полноценной конкурентной среды и другие особенности российской действительности. В их числе характер расселения людей по территории, большие, по меркам густозаселенной Европы, расстояния между населенными пунктами, отсутствие ко многим из них полноценных дорог, надежных линий связей, других средств коммуникации.

Там, где нет конкурентной борьбы или она недостаточна, проявляет себя монополизм, превращающийся также в фактор внешней среды, с которым организации не могут не считаться.

Вопросы для повторения

1. Перечислите факторы внешней среды организации прямого действия.
2. Какие виды ресурсов необходимы для успешного функционирования организаций?
3. Какое воздействие могут оказывать поставщики ресурсов на деятельность организации?

4. Кто такие инвесторы или поставщики капитала для организаций?

5. В чем заключаются особенности поставки трудовых ресурсов в организации?

6. Какие проблемы трудовых ресурсов России вам известны?

7. Что означает «борьба» за потребителя в деятельности организации? Почему она необходима?

8. В каких сферах деятельности организации могут конкурировать друг с другом?

9. С какими проблемами конкуренции приходится сталкиваться организациям в России?

10. Достаточно ли в правовом отношении отрегулирована деятельность организаций в России? Есть ли проблемы в этом плане, являющиеся общими для многих организаций нашей страны?

TEMA 7



Факторы внешней среды косвенного воздействия

Наряду с факторами внешней среды прямого действия существуют факторы косвенного, или опосредованного, воздействия. Это вовсе не означает, что они не оказывают существенного влияния на деятельность организации. Действие такого рода факторов для организации может быть даже разрушительным или, напротив, стимулирующим.

Особенностью факторов внешней среды косвенного воздействия является то, что такого рода факторы проявляют свое влияние не всегда заметно. Оно может быть не замечено сразу.

Ту часть внешней среды организации, в которой происходит косвенное воздействие таких факторов, принято считать более сложной, чем ту, где проявляют себя факторы прямого действия. Вот почему в небольших организациях может не оказаться специалистов для получения и анализа информации о таких факторах, и, возможно, придется прибегать к помощи консалтинговых служб, экспертов, аналитиков, в них трудящихся. Итак, рассмотрим эти факторы подробнее.

7.1. Технология

В число факторов внешней среды косвенного воздействия принято включать технологию. Термин «технология» (technology) на Западе принято трактовать весьма широко. Например, в США под ней принято понимать любые производственные, обслуживающие и даже творческие виды деятельности. Это понятие часто не имеет при употреблении достаточно точного, исчерпывающего определения. Вместе с тем с ним связывают представления об уровне развития организации применительно к конкретным условиям времени и места. Понятие «технология» помогает в динамике отразить восприимчивость организации к научно-техническим новшествам.

Обновление существующих и внедрение принципиально новых технологий оказывает сильное воздействие на эффективность организаций во всем мире. Оно выражается, например, в методах сбора, хранения, обработки и передачи информации, в продолжительности жизни производимых на рынок продуктов, скорости их морального старения, в появлении новых услуг и продуктов.

Изменения в технологиях в последние десятилетия XX столетия происходили весьма быстро. Производство год от года потребляет все больше научно-технических новшеств, и поток их, по мнению ученых, и далее будет нарастать.

Что это значит для менеджеров? Это значит, прежде всего, то, что успешность их деятельности и деятельности организации в целом, в которой они трудятся, во все большей степени будет зависеть от умения быстро внедрять и использовать технологические новшества. Это касается, прежде всего, организаций, функционирующих в наукоемких сферах производства.

Освоение научно-технических новшеств быстрее, чем это делают конкуренты, превратилось для них в условие конкурентоспособности. У них подчас нет другого выбора, как быть на уровне современных технологических требований.

Наиболее успешно внедряют новые технологии транснациональные корпорации (ТНК). Они «находятся в эпицентре технологических, организационных, структурных и управленческих пертурбаций, способных привести к далеко идущим изменениям в строевой послевоенной хозяйственной жизни Запада»¹.

К происходящим в производстве технологическим изменениям организации приспосабливаются путем перестройки организационных структур управления. Рост неустойчивости внешней среды организаций, «обострение конкурентной борьбы, сокращение сфер влияния капитала привели, в частности, к кризису классической организационной структуры монополии, сложившейся в послевоенные десятилетия. Общая тенденция изменений состоит в переходе от стабильной... к гибкой, динамичной организационной структуре»².

Технологии, как фактор косвенного воздействия на деятельность организаций, таким образом, проявляют себя в разных сторонах деятельности работников управления. Даже если организация функционирует не в сфере наукоемких технологий, с таким фактором нельзя не считаться. Он может проявлять себя в самой технологии управленческой деятельности, в способах взаимодействия с партнерами, в управлении персоналом организации, в принятии важных управленческих решений и в другом.

¹ Зубарева И.В., Ключников И.К. Механизм экономического роста транснациональных корпораций. М., 1990. С. 10.

² Там же.

7.2. Состояние экономики

К факторам внешней среды косвенного воздействия относится состояние экономики. Данный фактор имеет две составляющие. С одной стороны, важно учитывать состояние экономики страны расположения организации. С другой — необходимо учитывать, что на деятельность последней может оказывать непосредственное влияние состояние мировой экономики. Обе составляющие связаны между собой, взаимообуславливают друг друга.

На деятельность многих организаций оказывают существенное влияние изменения, непрерывно происходящие в финансовой системе страны. Они, как правило, бывают вызваны проведением определенной фискальной и (или) денежно-кредитной политики со стороны правительства, Центрального банка. В результате, как известно, изменяется количество денег, находящихся в обращении в стране, а вслед за этими изменениями происходят изменения налоговых ставок, банковских процентов, могут происходить другие изменения, включая, например, изменения в платежеспособном спросе со стороны других организаций и населения, в уровне инфляции.

На деятельность организаций оказывают влияние также изменения в курсах валют по отношению к национальной. Например, в результате резкого понижения курса российского рубля в августе 1998 года разразился беспрецедентный финансовый кризис в стране. Он самым неблагоприятным образом сказался на деятельности организаций, специализировавшихся на продаже импортной продукции. В результате ее резкого подорожания она стала недоступна многим российским потребителям, в связи с чем

они переориентировались на потребление товаров отечественного производства.

В свою очередь, отечественные производители получили возможность наращивать объемы производимой продукции в связи с ростом спроса на нее, чем многие из них незамедлительно воспользовались.

В современном мире состояние экономики каждой отдельно взятой страны во многом зависит от состояния мировой экономики в целом. Мировая экономика в наше время представляет собой единый механизм, сходный с системой сообщающихся сосудов. Экономику каждой страны в ней можно сравнить с отдельным жизненно важным органом, незаменимым, с которым так или иначе связано состояние всего организма.

Ярким примером действия подобных взаимосвязей можно считать произошедшее в конце весны 2000 года резкое снижение курсов акций высокотехнологичных компаний мира. Крупные инвестиции в их приобретения привели их владельцев к громадным финансовым потерям. В числе пострадавших оказалась и инвестиционная империя Джорджа Сороса. Ее потрясение было настолько сильным, что вылилось в потерю 20 процентов капиталов, в необходимость крупной реорганизации. Сам Сорос предельно откровенно признал просчеты в управлении и наметил главную цель изменений: «Возможно, я перестал понимать рынок... Я хочу свести к минимуму нашу незащищенность от рынков. Я хочу стать более консервативным. Мы соглашаемся на более низкие прибыли и доходы и ради этого сокращаем «профиль рисков»¹. Чем не достойный пример эффективной стратегии и влияния среды на конкретную организацию?

¹ Стурца М. Крах империи волшебников // Известия. 2000. 5 мая.

7.3. Социокультурные факторы

Любая организация подвергается воздействию факторов социокультурного характера. Их принято относить к факторам внешней среды, оказывающим косвенное воздействие на организацию. Это вовсе не означает, что их влияние менее существенно, чем любых других факторов. Степень влияния связана с особенностями ситуаций, в которых себя проявляют такие факторы.

Под термином «социокультурные факторы» обычно подразумеваются характерные для проживающего в зоне деятельности организации населения жизненные ценности, традиции, стереотипы поведения людей, обычаи и т. д. При этом речь идет о населении, потребности которого удовлетворяет организация.

Чтобы организация могла учитывать влияние таких факторов в своей деятельности, она должна хорошо изучить особенности окружающего его общества.

Принято считать, что социокультурные факторы имеют широкий диапазон действия, поскольку могут влиять не только непосредственно на параметры, качество и другие характеристики производимого продукта, но и на поведение персонала, способы ведения дел в организациях. Они во многом определяют стиль поведения сотрудников.

Чтобы учитывать социокультурные факторы в своей деятельности, сотрудники организации должны представлять себе социальную структуру общества. Им, например, важно знать характер расслоения общества, в зависимости от размеров получаемых доходов, причем не только в среднем по стране, но и с учетом особенностей того региона, города или поселка, в котором функционирует организация, с учетом пространства рынка, на котором сбывается ее продукция.

Например, в России в переходный период имели место экономически депрессивные регионы. Обладание подробной информацией о жизни людей в каждом из них способно предотвратить нежелательные риски со стороны организаций. Например, в случае, если в таком регионе проектируется сеть магазинов для богатых людей, проектировщикам, уже на стадии зарождения идеи создания такой сети, важно будет выяснить, сколько таких «богатых» на территории данной местности проживает, в чем выражается их богатство, представления о нем. Станут ли они, например, раскупать бассейны, дорогостоящие тренажеры и супермодную одежду, ввезенную из-за рубежа, или предпочтут расширять свой бизнес, или вкладывать средства в недвижимость, продолжая колесить по пыльным дорогам на стареньких отечественных легковушках.

Рассмотрим другой пример. Фермер преуспел в наращивании производства свинины. Однако в местности, где он проживает, преобладает мусульманское население. Может ли он дальше, не задумываясь, наращивать производство свинины, не считаясь с этим фактором?

Учет социокультурных факторов в России еще более актуален, чем, например, в Западной Европе. Наша страна огромна и весьма многолика. В Европе много небольших государств. Однако социокультурные факторы могут в них не столь различаться, как, например, у народов европейского Севера в России и в Дагестане или в Карачаево-Черкесии.

Социокультурные факторы могут сильно различаться в центральных и приграничных территориях России, в местах проживания славянского населения и в республиках Российской Федерации.

Тема 7. Факторы внешней среды косвенного воздействия

На территории России и других стран могут иметь проявление социокультурные факторы совсем не исключительного характера. Вместе с тем в их проявлении могут иметь место определенные особенности. Их важно знать и учитывать.

Например, в нашей стране очень сильны традиции единоначалия, волевого администрирования. Они связаны с недалеким советским прошлым и нередко проявляют себя в том, что работники готовы беспрекословно выполнять предписания руководства. Примеры такого поведения в годы высокого уровня безработицы участились.

В практике автора данного пособия был такой случай. При опросе строительных рабочих, соорудивших объект, при проектировании которого были нарушены противопожарные и санитарные нормы, как они к этому относятся, они отвечали примерно так: «Пусть об этом начальство думает!», «Мы люди маленькие, нам семью кормить надо». А один и вовсе, не то в шутку, не то всерьез ответил: «Отстаньте от меня, я быдло...» Опрос на этом был закончен. Ее было желания больше его продолжать. Речь между тем шла о безопасности проживания людей в большом многоэтажном доме, вплотную к которому, в противопожарном разрыве, был сооружен торговый павильон площадью в несколько десятков метров.

Наряду с приведенным малопривлекательным примером можно привести и противоположный по характеру, когда работники проявляют исключительно творческий подход к выполнению своих обязанностей в организации. 7 апреля 2000 года был совершен беспрецедентный перелет через Атлантику с выпущенными шасси транспортного самолета АН-124-100 «Руслан». Он приземлился в Ульяновске после того, как

его сумели извлечь из нештатной ситуации в Рандере (Канада). Из-за внезапного изменения погодных условий он оказался поврежденным, съехав с обледенелой посадочной полосы в болото. 400-тонный лайнер сумели вытащить из болота, невероятно исхитрившись, после чего командир самого опытного экипажа компании «Волга-Днепр» В. Сюкрев с пилотами совершили 10-часовой беспосадочный перелет на рекордно низкой высоте и предельно низкой скорости¹.

7.4. Политические факторы

Важную роль в деятельности организаций играют политические факторы. Их так же, как и выше-приведенные, относят к факторам косвенного действия. Обычно они очень тесно связаны с социокультурными. Совокупность тех и других, вместе взятых, во многом определяет обстановку, в которой приходится функционировать организации и принимать управленческие решения. Эта обстановка может быть благожелательной или не очень, а то и вовсе крайне негативной.

Политические факторы особого внимания требуют в переходной экономике России. От них во многом зависит характер деятельности организации, степень доверия к ней населения и клиентов.

Важно учитывать, что в России не только население может по-разному относиться к организациям. Руководители последних, предприниматели тоже нередко демонстрируют разное отношение к тем, кому

¹ *Полат Н.* Нелегкая это работа — из болота тащить самолеты // Известия. 2000. 11 апр.

Тема 7. Факторы внешней среды косвенного воздействия

призваны служить и чьи потребности удовлетворять. Вот что, например, высказал о деятельности банков в России Лазарь Шаулов — директор и учредитель компании «Финансовый спутник»: «...Банки никогда промышленность не кредитовали. Банковский капитал никогда не перетекал в промышленный в виде кредитов и займов. Причины — прибыль не та, маленькая. Да и знаний и умения нужно поболее...» «Банки существуют только для банков. Любой банк по своей сути — инкуб, вещь в себе...» «Давайте зададимся вопросом: нужны ли нам финансовые институты, паразитирующие на остатках денежных средств по счетам своих клиентов?»¹

Приведенная оценка банковской деятельности наверняка многим работникам банков может показаться слишком категоричной. Более того, найдутся примеры противоположные. Но это лишь будет подтверждать действительно разное отношение банкиров к населению и клиентам.

Многие политические, социокультурные факторы в России действительно проявляют себя по особенному. Наша страна, в сравнении со многими экономически развитыми странами, очень самобытна. Вот как, например, охарактеризовал ее председатель президиума Совета по внешней и оборонной политике Сергей Караганов: «Россия представляет собой страну, в которой есть полумонархическая Конституция и нет сильной оппозиции. Страна, где СМИ стали менее свободны, чем на протяжении большей части 90-х гг., и население которой тянется к «сильной руке», к тому же им легко манипулировать. Это страна, в которой большая часть правящего класса деморали-

¹ Танцева Т. Ростовский финансовый спекулянт стал убежденным производителем // Город N. 1999. 3-9 марта.

его сумели извлечь из нештатной ситуации в Рандере (Канада). Из-за внезапного изменения погодных условий он оказался поврежденным, съехав с обледенелой посадочной полосы в болото. 400-тонный лайнер сумели вытащить из болота, невероятно исхитрившись, после чего командир самого опытного экипажа компании «Волга-Днепр» В. Сюкрев с пилотами совершили 10-часовой беспосадочный перелет на рекордно низкой высоте и предельно низкой скорости¹.

7.4. Политические факторы

Важную роль в деятельности организаций играют политические факторы. Их так же, как и выше-приведенные, относят к факторам косвенного действия. Обычно они очень тесно связаны с социокультурными. Совокупность тех и других, вместе взятых, во многом определяет обстановку, в которой приходится функционировать организации и принимать управленческие решения. Эта обстановка может быть благожелательной или не очень, а то и вовсе крайне негативной.

Политические факторы особого внимания требуют в переходной экономике России. От них во многом зависит характер деятельности организации, степень доверия к ней населения и клиентов.

Важно учитывать, что в России не только население может по-разному относиться к организациям. Руководители последних, предприниматели тоже нередко демонстрируют разное отношение к тем, кому

¹ Полат Н. Нелегкая это работа — из болота тащить самолеты // Известия. 2000. 11 апр.

Тема 7. Факторы внешней среды косвенного воздействия

призваны служить и чьи потребности удовлетворять. Вот что, например, высказал о деятельности банков в России Лазарь Шаулов — директор и учредитель компании «Финансовый спутник»: «...Банки никогда промышленность не кредитовали. Банковский капитал никогда не перетекал в промышленный в виде кредитов и займов. Причины — прибыль не та, маленькая. Да и знаний и умения нужно поболее...» «Банки существуют только для банков. Любой банк по своей сути — инкуб, вещь в себе...» «Давайте зададимся вопросом: нужны ли нам финансовые институты, паразитирующие на остатках денежных средств по счетам своих клиентов?»¹

Приведенная оценка банковской деятельности наверняка многим работникам банков может показаться слишком категоричной. Более того, найдутся примеры противоположные. Но это лишь будет подтверждать действительно разное отношение банкиров к населению и клиентам.

Многие политические, социокультурные факторы в России действительно проявляют себя по особенному. Наша страна, в сравнении со многими экономически развитыми странами, очень самобытна. Вот как, например, охарактеризовал ее председатель президиума Совета по внешней и оборонной политике Сергей Караганов: «Россия представляет собой страну, в которой есть полумонархическая Конституция и нет сильной оппозиции. Страна, где СМИ стали менее свободны, чем на протяжении большей части 90-х гг., и население которой тянется к «сильной руке», к тому же им легко манипулировать. Это страна, в которой большая часть правящего класса деморали-

¹ Тансеева Т. Ростовский финансовый спекулянт стал убежденным производителем // Город Н. 1999. 3-9 марта.

зована или разложилась, а гражданское общество крайне неразвито»¹.

Можно соглашаться или нет с вышеприведенной точкой зрения. Это право каждого. Но разве можно ее не учитывать, принимая управленческие решения? Точки зрения не рождаются на пустом месте, и поводов для них в окружающей организации внешней среде всегда достаточно.

Политические и социально-культурные факторы внешней среды организации обычно порождают круг проблем, которые относят к общественным проблемам организации. Во многих российских организациях в связи с их существованием появилась должность — «менеджер по связям с общественностью» или «заместитель руководителя организации по связям с общественностью». Где-то, возможно, используют и другие названия подобных должностей. В их должностные обязанности, как правило, входит выявление такого рода проблем, информирование о них руководства организаций, нахождение путей решения.

Общественные проблемы организаций имеют место во всем мире. Одна из них, например, насилие над женщинами и детьми в семье. Есть она и в России. Однако, в отличие от других стран мира, имеет свои особые формы проявления.

В США, например, законодательство в этой области таково, что для привлечения к ответственности за такие деяния не требуются заявления пострадавших. Более того, наряду с условным наказанием, предусмотрен срок тюремного заключения до 25 лет.

В России законы иные и процедура привлечения к ответственности — тоже. Представьте, однако, как

¹ *Караганов С. Мозговой штурм закончился книгой // Аргументы и факты. 2000. № 14.*

отразится публикация в местной печати о подобных действиях, если он находится во главе крупной или просто известной организации? Работы для менеджера по связям с общественностью они непременно прибавят.

Важную роль в деятельности организаций играют и такие политические факторы, как практические действия административных органов, законодательных, судебной системы. Особенно их характер важно учитывать в областях, защищающих права и свободы граждан, бизнес, частную собственность. Нерешенность в полной мере подобного рода проблем в переходной экономике России в разные годы способствовала подрыву доверия населения и клиентов ко многим организациям. В их числе не только уже упоминаемые выше банки, но и пенсионные фонды, органы федеральной власти, органы власти субъектов Российской Федерации.

Учет политических факторов в деятельности организации подчас требует ясных представлений о структуре или соотношении интересов в обществе. Те или иные действия руководства организаций всегда связаны с интересами тех или иных групп людей. Действия менеджеров могут идти в унисон с ними, совпадать или вступать в противоречие или даже столкновение. Вот почему не все решения в организациях легко проводить в жизнь.

Многообразие интересов — нормальное явление для гражданского общества, наполненного различными группами населения. Возможность их защиты предусмотрена законодательством, правоохранительными органами. В их арсенал входят: Гражданский, Уголовный, Налоговый, Жилищный кодексы, Кодекс об административных правонарушениях, законодательство об охране окружающей среды, защите прав потребителей,

градостроительные нормы и правила, Законы «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», «О милиции», «О пожарной безопасности» и другие правовые акты. С их действием может столкнуться руководство организаций в случаях недоучета или игнорирования интересов тех или иных групп российского общества.

Проблемы у организаций могут возникнуть и в связи с особенностями практики соблюдения законодательства в России, надзора за исполнением законов, судебной практики. Все эти сферы деятельности общества, встав относительно недавно на путь рыночных перемен, тоже находятся в переходном состоянии и потому далеко не беспроблемны сами. К тому же законодательство, соответствующее требованиям демократического общества, полностью не сформировано, не отлажено с учетом потребностей и особенностей общества. В нем немало пустот и лазеек для деятельности, идущей вразрез с общественными интересами. Экономическая жизнь России потому то и дело демонстрирует явления, имеющие мало общего с практикой цивилизованного управления организациями в условиях рынка.

7.5. Взаимодействие с населением

Общности людей, проживающих на конкретной территории, также способны оказывать весьма сильное влияние на организации, там расположенные.

Люди нередко по-разному относятся к одним и тем же явлениям. Например, на одних территориях, в силу действия ряда причин, жители могут приветствовать

Тема 7. Факторы внешней среды косвенного воздействия

появление новых коммерческих организаций. В других случаях, напротив, им противодействовать. Например, широкая рекламная кампания по продаже табачной и алкогольной продукции, беспрепятственно осуществляемая на многих территориях Российской Федерации, вызывает однозначное осуждение производителей этого рода продукции со стороны среднего и старшего поколения россиян.

Слишком явная ориентация отдельных предпринимателей исключительно на сверхприбыли на территориях с низким населением нередко вызывает противодействие со стороны местного населения, даже в формах поджогов коммерческих объектов, травли самих предпринимателей.

Поведение людей некоторых общностей порой демонстрирует жизненные установки, в корне отличающиеся от тех, которыми руководствуется большинство населения. Вот как, например, описал их лидер одной из главенствующих московских группировок: «У них классно отработана тактика захвата территории. Сначала за взятки там выкупаются должности участковых, начальников паспортных столов, начальников РЭУ, а уже за ними территорию наполняют боевики, останить которых может только пуля»¹.

Приведенные примеры не ставят цель выработки какого-либо однозначного отношения к реалиям, окружающим организации в России. Напротив, их следует оценивать многомерно, с полутонами, внимательно изучая окружающую жизнь и не забывая о многоликости такой огромной страны, как Россия.

¹ Ельцов Д., Ким В. Чеченский криминал — раковая опухоль России // Аргументы и факты. 2000. № 14.

Вопросы для повторения

1. Каким факторам внешней среды косвенного воздействия подвержена деятельность организаций? Назовите их.

2. Какой смысл вкладывается в термин «технология», широко применяемый в практике менеджмента на Западе?

3. Приведите примеры влияния общего состояния экономики страны на деятельность конкретных организаций.

4. Что понимается под социокультурными факторами внешней среды организации?

5. Как следует относиться к региональным различиям в социокультурных факторах внешней среды организации?

6. Что вам известно о влиянии политических факторов внешней среды на деятельность организаций?

7. Какую роль в деятельности организаций играют взаимоотношения с населением?

8. Какую роль в деятельности организаций играет многообразие интересов различных социальных групп населения?

9. Есть ли проблемы взаимодействия с населением у организаций, расположенных на территории России? Приведите известные вам примеры.

TEMA 8



Факторы внешней среды организации в международной деятельности

Учет факторов внешней среды данного рода осуществляется в случае участия организации в международной деятельности. Направления таковой могут быть, как известно, различными. Например, многие предприятия России экспортируют свою продукцию на международные рынки. В их структуре нередко создаются специальные подразделения, выполняющие такие функции, как изучение особенностей рынков иностранных государств, заключение договоров с иностранными партнерами и др.

Международная деятельность организаций может осуществляться в форме совместных предприятий.

Совместное предприятие может иметь в своем составе две или более организации, частные и (или) государственные по форме собственности.

Доля собственности каждого участника совместного предприятия определяется в зависимости от размера принадлежащего ему пакета акций.

Большое распространение совместные предприятия получили в автомобильной промышленности России, которая находится под защитой государства, благодаря протекционистским мерам.

Такого рода меры рассчитаны на привлечение в российскую автомобильную промышленность наиболее крупных инвесторов. Именно по этой причине инвестиционный минимум в российскую автомобильную промышленность ограничен 250 млн рублей.

В режиме совместных предприятий в России сотрудничают ГАЗ и ФИАТ, «Дженерал Моторз» и ЕлАЗ, «Фольксваген» и «Ижмаш» и др.

Международная деятельность организаций, как мы видим, тесно связана с инвестиционной. Она обязательна и в случае создания российских предприятий за рубежом.

Особенностью международной деятельности является ее децентрализованный характер. В советской же экономике она подвергалась централизованному государственному планированию. В условиях перехода к рынку международная деятельность, как правило, иницируется участниками рыночных отношений снизу, т. е. самими организациями.

Данное обстоятельство объясняет точечный, избирательный характер инвестиций в сфере международной деятельности. Они, как правило, направляются в те сферы деятельности организаций, в которых имеется высокий платежеспособный спрос на их продукцию.

В переходной экономике России оказались привлекательными для иностранных инвесторов молочная и хлебопекарная промышленность, пивоварение, часть золотодобычи, мебельная, шоколадно-кондитерская, табачная и другие отрасли производства.

Помимо отмеченных, на инвестиционный процесс в сфере международной деятельности оказывают влияние и другие факторы. К ним можно отнести региональные особенности производства. Например, в животноводстве на многих территориях России необходимы

немалые затраты для сооружения капитальных помещений для скота на случай зимних холодов. В странах же с теплым климатом, включая США, этот фактор столь сильного значения иметь не может. Размеры инвестиций в растениеводство связаны с качеством земель, пригодных для сельскохозяйственного производства.

Государство в состоянии воздействовать практически на все сферы международной деятельности, включая инвестиционную. Особенно благоприятные возможности для этого на практике принято создавать в свободных экономических зонах на определенных частях территорий стран.

Целью создания свободных экономических зон является привлечение инвестиционного иностранного капитала путем предоставления таможенных, налоговых, кредитных и иных льгот инвесторам.

Сильным стимулом для международной деятельности организаций является возможность выпуска продукции на территории других государств, в условиях полного контроля над производством, включающим выполнение ключевых управленческих функций. Такая деятельность требует наибольших по размеру инвестиций. Они называются прямыми и предназначены для приобретения контрольных пакетов акций иностранных компаний, создания новых предприятий за рубежом или покупки за рубежом целых предприятий.

Важной сферой международной деятельности являются многонациональные корпорации. Они владеют и управляют многими предприятиями в других странах. В их числе 100 крупнейших, имеющих филиалы в более чем 20 странах мира. Их продукция многообразна и охватывает товары, производимые в разных отраслях.

Международные предприятия создали особый стиль ведения дел, управления. Сотрудничество с ними вы-

нуждает приспособливаться к ним организации других стран, включая, например, американские¹.

В целом, международное сотрудничество для организаций является источником получения дополнительных экономических преимуществ в сравнении с деятельностью, ограниченной внутренним рынком страны происхождения организации.

Дополнительные экономические преимущества в ходе международной деятельности возникают у организаций в результате различий в налогообложении в разных странах, в условиях использования рабочей силы, инвестиций. Они возникают также в результате экономии на транспортных расходах при размещении производства вблизи источников ресурсов и рынков сбыта продукции.

В учебниках по менеджменту, используемых на Западе, включая цитируемый выше, приводятся четыре основных фактора внешней среды, оказывающих влияние на международный бизнес:

- культура,
- экономика,
- законодательство,
- государственное регулирование и политическая обстановка.

Рассмотрим их более подробно.

8.1. Культура

Культура (лат. *cultura*) представляет собой социально-прогрессивную творческую деятельность человечества

¹ Меском М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1999. С. 148.

во всех сферах бытия и сознания. Она включает ценности людей, знаковые системы, а также другие составляющие.

В более узком смысле слова под культурой принято понимать материальную и духовную культуру общества, которые включают технику, производственный опыт, материальные ценности, науку, искусство, литературу, философию, мораль, просвещение и т. д.

Наряду с общими чертами, в культуре каждой страны имеются особенности. Они касаются разделяемых людьми ценностей, обычаев, верований, жизненных установок. Эти особенности имеют много проявлений. Их можно увидеть в характере взаимодействия людей друг с другом, в проведении встреч, деловых контактов, в особенностях питания, образования, в семейной жизни.

Принято считать, например, что в культуре США велико влияние индивидуализма, в то время как на Востоке, в Китае, Японии и в определенной мере в России значительная часть населения обладает коллективистскими, общинного характера предпочтениями и установками. Более того, эти особенности могут культивироваться в деятельности организаций, что имеет место на японских фирмах, где существует практика специальных разработок определенных установок. «Пять раз в неделю, кроме субботы и воскресенья, японские рабочие, инженеры и служащие... начинают день с физзарядки и пения. Выстроившись ровными рядами у станков и поточных линий, у письменных столов и кульманов, у витрин и прилавков, японцы хором выводят гимны своих фирм... Затем рабочие, инженеры, служащие и, разумеется, президент

¹ Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. 6-е изд. М. 1991. С. 210-211.

декламируют заповеди...», которые у каждой фирмы свои собственные¹.

Частью культуры общения людей можно считать пространственную культуру. Например, расстояние, на котором люди беседуют друг с другом, различно у разных народов и стран. Причем эти различия, отмечает М.М. Лебедева, обычно не замечаются: «... русские подходят ближе друг другу, чем американцы...». Уменьшение принятой дистанции может быть истолковано американцами как некое нарушение «суверенитета, излишняя фамильярность, в то время как для русских — увеличение расстояния означает холодность в отношениях, слишком большую официальность»².

Важным элементом культуры страны является язык. С ним всегда связаны трудности для менеджеров организаций, вовлеченных в международные связи.

Недостаточное знание языка мешает нормальному обмену информацией, являющейся нередко важнейшим ресурсом предпринимательской деятельности определенных видов. Следует, однако, учитывать, что просто знание языка другой страны бывает тоже недостаточно для эффективной международной деятельности менеджера. Необходимо различать особенности культур, в которых произнесенные слова воспринимаются почти буквально.... «Такие культуры имеют низкий уровень контекста. К ним относятся американская, немецкая культуры. В других культурах, например, в русской, японской, французской, значение контекста столь велико, что смысл сказанного может меняться на противоположный»³.

Вот какой опыт приобрел, например, в ходе бизнеса в России американский предприниматель Эдвард Харви.

¹ Цытов В. Указ. соч. С. 38-39.

² Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. М., 1993. С. 135.

³ Там же.

«Он научился ездить на «уазике» по плохим дорогам, пить водку «Калашников» из крошечной рюмки и маленькими глотками, понимать тайны делового общения в России, когда «Нет, не согласны» еще не означает отказа, а лишь является вступлением к деловому общению». И все это он обрел после того, как построил в отдаленном поселке Удмуртии Яр завод по выпуску досок мирового стандарта, вложив в дело два миллиона долларов¹, и пережил массу проблем с организацией завода.

Поиск форм и методов взаимодействия на международном уровне нередко требует от менеджеров творческого подхода. Особенности стороны, с которой приходится взаимодействовать, таковыми являются только в сравнении с тем, что имеется у другой стороны. При этом важно учитывать, что восприятие всегда индивидуально. То, на что обратит внимание американец, может не вызвать особого внимания русского.

Принято считать, что национальные стили поведения менеджеров характеризуют не их национальную принадлежность, а страну, которую они представляют. Более того, то, что менеджеры могут демонстрировать в международной деятельности, вовсе не обязательно свойственно всем без исключения менеджерам страны.

8.2. Экономика страны-партнера

Данный фактор целесообразно рассматривать как сложный, имеющий ряд важных составляющих.

Наряду с общим уровнем экономического развития страны, отражаемом в ряде экономических показателей, важно учитывать и такую информацию о стра-

¹ *Бронштейн Б.* Чему мистер Харви из Арканзаса научился в России // Известия. 1998. 14 апр.

не-партнере, которая характеризует систему действующего в ней налогообложения, уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс национальной валюты, уровень инфляции, ставки банковского процента, валовой национальный продукт (ВНП), систему социальной защиты населения¹.

Экономику страны-партнера по международной деятельности помогают лучше узнать и другие данные. В их числе могут быть сведения об уровне образованности и профессиональной подготовленности населения, обеспеченность страны природными ресурсами в целом и по видам, состояние конкуренции, технологический уровень сфер и отраслей производства, развитие средств связи, инфраструктуры.

Организации, участвующие в международной деятельности, должны пользоваться не просто экономической информацией об экономике страны партнера, но и подходить к ее получению избирательно, в зависимости от потребности в ней, вычленять из ее общего массива самую необходимую, наиболее значимую для организации. Со временем информация должна обновляться.

8.3. Законодательство страны-партнера по международной деятельности и особенности государственного регулирования

Вступление в международную экономическую деятельность невозможно сделать успешным без изучения особенностей законодательства страны-партнера.

¹ Содержание этих факторов, показатели, их раскрывающие, рассматриваются подробно в курсе экономической теории и других экономических дисциплин.

Законодательно регулируются практически все сферы деятельности организаций: конкуренция, стандарты на производимую продукцию, взаимодействие с потребителями, налогообложение, отношения между работниками и работодателями, ценообразование.

Например, во многих экономически развитых странах используется антимонопольное законодательство. Практически в каждой стране есть особенности регулирования трудовых отношений.

При продаже товаров на мировых рынках важно учитывать антидемпинговое законодательство. Во многих странах имеется законодательство по борьбе с коррупцией во взаимоотношениях с иностранными партнерами.

Совокупность законодательных актов, регламентирующих международную деятельность страны-партнера организации, в большинстве случаев характеризует характер государственного регулирования этой сферы деятельности. Оно обычно преследует вполне конкретные цели правительства страны-партнера, которые необходимо учитывать.

Законодательство и госрегулирование имеют свойство с течением времени подвергаться изменениям. И это тоже необходимо учитывать в международной экономической деятельности организаций.

Вопросы для повторения

1. Какие формы международной деятельности организаций вам известны? Назовите их.

2. Какие факторы внешней среды организации проявляют свое влияние в международной деятельности?

Тема 8. Факторы внешней среды организации в...

3. Что следует понимать под понятием «культура страны» при осуществлении организацией международной деятельности?

4. По каким показателям и признакам можно судить о состоянии экономики страны-партнера по международной деятельности?

5. Что понимается под государственным регулированием международной экономической деятельности организаций?

TEMA 9



Планирование в системе менеджмента

9.1. Роль планирования в организации

Планирование представляет собой одно из важнейших условий деятельности организаций на пути к успеху. Каждый руководитель организации, каждый менеджер должны четко себе представлять сущность и задачи планирования в организации. Они также должны знать его особенности в условиях деятельности конкретной организации и рыночной экономики в целом.

Известно, что плановая деятельность широко распространена в мировой экономике. Более того, она имеет весьма существенные особенности в различных общественных системах, а также различного рода опыт, накопленный в них.

Важнейшей задачей планирования в организациях является минимизация рисков в ее деятельности. Руководство организаций с помощью планов, по сути, предпринимает попытки прогнозирования будущего развития событий. И чем более точны будут прогнозы, полученные с помощью планирования, тем менее не-

ожиданны будут различного рода ситуации, связанные с деятельностью организации.

Риски в деятельности организаций, прежде всего, связаны с вероятностью убытков, размеры которых могут варьироваться от небольших до таких, которые могут поставить под угрозу само существование организации.

В рыночной экономике менеджеры не могут рассчитывать на покрытие убытков от деятельности организаций со стороны государства. А потому они должны обладать надежной технологией планирования, постоянно совершенствовать свой опыт в этой сфере деятельности.

9.2. Особенности планирования в условиях рынка

В условиях рыночной экономики коммерческие организации являются полностью независимыми от государства. Планирование, как и управление в целом, принимает в связи с этим автономный, децентрализованный по отношению к государству характер. Оно переносится непосредственно в организации и осуществляется не при участии Госплана, как это имело место в советской экономике, а «снизу».

Планировать деятельность организации или нет, в условиях рынка решают руководители. Они же определяют направления планирования, объекты планирования, подходы к плановой деятельности. А потому отношение к планированию в принципе может быть самым разным.

Планирование деятельности организации в условиях рынка представляет собой ответственное и сопряженное с

риском дело. От тех, кто им занимается, требуется высокий уровень компетенции, критическое отношение к собственной деятельности, к качеству составленных планов.

Важной задачей планирования является анализ предшествующей плановой деятельности, выявление допущенных ошибок и просчетов, предотвращение их на будущее. Такой подход требует при необходимости корректировки планов, составления их разных вариантов в случаях, если сложно весьма точно предсказать будущее.

Неопределенность, как и риск, сопутствует разработке и выполнению планов. Она исходит от внешней среды организации и определяется ее переменными.

Важно учитывать, что на деятельность организации могут влиять факторы, которые не носят экономического характера. К ним относятся природные явления, технические катастрофы, военные действия различного масштаба и другие причины.

Влияние факторов, вызывающих экстремальные ситуации в деятельности организации, планированию не поддается. Следовательно, планируется лишь то, что возможно подвергнуть этой процедуре.

В условиях рынка план, как результат плановой деятельности, не может и не должен абсолютизироваться. Он должен рассматриваться в качестве средства достижения целей деятельности организации и ни в коем случае не становится самоцелью¹.

¹ В практике планирования в советской экономике имела место абсолютизация планов. Планы, разработанные при участии органов централизованного управления экономикой, в числе которых ведущее место занимал Госплан, принимали силу закона. Их выполнению нередко придавалось исключительно важное значение. А потому планы выполнялись любой ценой, нередко ценой немалых общественных потерь: людских, материальных, временных...

В практике планирования организации наживают опыт, по-своему уникальный, поскольку относительно составных элементов планирования существуют разные точки зрения. Это подтверждается результатами исследования 500 компаний, проведенного из списка журнала «Форчун», Полом и Тейлором. Исследователи, в частности, обнаружили, что планированием в корпорациях занимается «небольшой плановый отдел (менее 6 человек)... дополняется планированием на низших уровнях.

Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывает менее десяти лет... В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована»¹.

Как мы видим, процесс планирования в условиях рынка «соткан» из противоречий. Отношение к планированию — тоже разное. Он требует от работников, занимающихся планированием, достаточного уровня интеллекта, эрудиции, наблюдательности, способности производить аналитические действия. Немаловажно также уметь неоднозначно, с многомерных позиций оценивать события и явления, сопутствующие деятельности организации.

Как отмечает Р. Уотермен, обновляющиеся компании всегда ищут возможности за пределами системы планов. И вместе с тем Р. Уотермен подчеркивает, на первый взгляд парадоксальное: «Когда компания располагает «застегнутым на все пуговицы» планом, то вполне вероятно, что именно она постоянно упускает новые возможности»².

«Бернард Пакетт, много лет проработавший над планами «ИБМ», понимает, как планирование душиет новые

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1999. С. 285.

² Уотермен Р. Указ. соч. С. 65.

идей, которые могли бы предоставить компании огромные стратегические возможности». «Наш процесс планирования не выводит на новые возможности. Он убивает их разработкой, стирает в порошок. Но мы знаем это»¹.

Что имели в виду Р. Уотермен и Б. Пакетт, утверждая вышеизложенное? А всего лишь то, что любой, самый совершенный план — это всего лишь представление о будущем. Оно нередко не может учесть всего многообразия будущего.

Планирование в условиях рынка, таким образом, является непрерывным творческим процессом. В этой сфере управления каждая организация в принципе может избирать свой путь. Однако она не должна идти по нему, руководствуясь методом проб и ошибок. Она должна совершенствовать практику планирования и изучать его теорию, а также чужой опыт. Игнорирование этого может слишком дорого стоить.

9.3. Проблемы планирования в переходной экономике России

На процесс планирования в условиях переходной экономики в России и на отношение к планированию оказывают заметное воздействие стереотипы, доставшиеся от недалекого, многими еще не забытого, советского прошлого.

Выше уже отмечалось, что планирование в советской экономике носило всеобщий, тотальный характер. Оно носило также централизованный характер, пронизывало все сферы общественной жизни, включая экономическую.

¹ Уотермен Р. Указ. соч. С. 65.

Руководство процессом планирования в СССР осуществлял Госплан. Он использовал для этого специальные методики и средства. Каждая государственная организация должна была руководствоваться при составлении планов соответствующими директивными данными, «спускаемыми» сверху вышестоящей организацией, и увязывать с ними перспективы своей деятельности на период, подвергаемый планированию. Организации также обязаны были использовать рекомендуемые методики и технологии планирования.

Планирование в советской экономике осуществлялось с ориентацией в основном на стабильную внешнюю среду организаций, в которой десятилетиями не изменялись цены на продукцию, ресурсы, используемые организациями, и даже сбыт продукции организовывался государством с помощью того же Госплана.

В планировании советского типа существовала размытость ответственности. За последствия управленческих решений, вытекающих из планов, составленных вышеотмеченным способом, практически никто не нес ответственности, поскольку виновных, даже при желании, найти было невозможно. А последствия эти были нередко негативными. Например, при затоплении огромных площадей плодородных земель при создании искусственных водохранилищ.

Осуществление новых подходов к планированию оказалось не всем по силам в условиях переходной экономики в России. Это во многих случаях возможно при формировании нового типа экономического мышления и иного мировоззрения. Изменения в сознании людей — процесс весьма сложный и далеко не быстрый. Он подвержен влиянию множества факторов. В их числе не последнее место занимают стереотипы, унаследованные идеологией советского прошлого. Одним

из них является представление о том, что капитализм снизу доверху и сверху донизу развивается исключительно стихийно. Воздействие этого стереотипа привело к тому, что в условиях стремительных рыночных преобразований в России многие предприятия не приложили усилий к созданию новой, соответствующей рыночным реалиям системы планирования. Руководство их часто не представляло, какой именно она должна быть и где можно научиться новым формам и методам планирования.

Труднее всего внедряются новые подходы в планировании в организациях, бывших государственными советскими предприятиями в недалеком прошлом. Вновь же создаваемые малые и средние организации в России и уже созданные в большинстве случаев начинают свою деятельность с бизнес-плана, методика разработки которого, структура достаточно отработаны в мировой практике и повсеместно внедряются в России.

В целом, процесс планирования в организациях России имеет массу проблем, без учета которых менеджерам не обойтись, как и без усилий в направлении их решения в целях успешной деятельности организаций.

9.4. Планы и их разновидности. Стратегические и тактические планы организаций

Понятие «план», как и понятие «планирование», является общеэкономическим, то есть используемым людьми в разных общественных системах.

Планирование, как процесс предвидения будущей деятельности, возникло, по-видимому, раньше, чем ему придумали название. В этом нетрудно убедиться, если учесть, что планы бывают не только экономическими. В этом смысле намерение провести определенным образом предстоящий день, сформулированное даже в уме утром, — это тоже план.

Планы, таким образом, могут быть формализованными, то есть перенесенными на определенные носители (бумагу, экран компьютера и др.) или быть просто в голове.

В практике планирования на Западе сформировались важнейшие направления планирования деятельности организаций. К ним относятся: сбыт продукции, финансы, производство и закупки¹.

По каждому из названных направлений планирования принято составлять отдельные планы. Вместе с тем их принято четко увязывать друг с другом.

Качество составленных планов во многом определяется степенью точности и достоверности данных, на которые опирается разработчик плана. В качестве базы планирования обычно выступают обширные статистические данные и данные точного бухгалтерского учета.

Принято считать, что планирование на перспективу легче осуществлять на крупных предприятиях, чем на мелких. Вместе с тем, на первый взгляд, кажется, что совсем наоборот².

Планирование в организациях, таким образом, вполне можно рассматривать как систему. В нее включены не только разные, но взаимосвязанные друг с другом планы, как уже рассматривалось выше, но и планы на разные по продолжительности временные периоды.

¹ Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М., 1991.

² Там же.

Система планирования в организациях призвана приспособить их к изменяющейся внешней среде. Она также призвана определить совокупность целей деятельности организаций и путей их достижения.

Планы в организациях принято не только разрабатывать, но и согласовывать на всех уровнях управленческой пирамиды, а также в приемлемых, доступных для понимания сотрудников формах доводить до рабочих мест.

Элементы системы планов в организациях могут варьироваться, однако, в любой из них обязательно присутствие стратегических и тактических планов.

Цель разработки стратегических планов заключается в обеспечении для организации долгосрочных преимуществ, призванных укрепить ее конкурентоспособность.

Б. Карлоф определяет стратегию как «обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании»¹.

Стратегические планы обычно принято разрабатывать высшим руководством организаций, и делается это нередко на специально проводимых совещаниях.

Понятие «стратегия» пришло в сферу управления из военной деятельности и употребляется в общем смысле, указывая на то, что речь идет о долгосрочных мерах. Считается, что оно более точно характеризует деятельность работников управления, под которой до 70-х гг. XX столетия подразумевалась политика организаций.

Разработку стратегических планов принято связывать с изменениями в общественном производстве, вызванными ростом конкурентной борьбы на мировых рынках, преодолением дефицитности многих ви-

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М., 1991. С. 148.

дов товаров, имевшей место практически во всех странах в послевоенный период, усилением неустойчивости внешней среды организаций, вызванной ростом потока новшеств, повсеместно внедряемых в производство.

Стратегии бывают разные и планы, составленные в соответствии с ними, — тоже.

Обычно стратегические планы предусматривают долгосрочные направления деятельности организации и рассчитываются на 10–20 лет.

Тактические планы призваны служить средством обеспечения намеченной стратегии. Они состоят из 1–3 лет и предусматривают решение конкретных краткосрочных задач, без решения которых невозможна реализация намеченной стратегии.

Процесс разработки стратегий и составления соответствующих им планов предусматривает определенные этапы и последовательность, однако более детальное их рассмотрение запланировано в специальной учебной дисциплине, включенной в программу подготовки менеджеров.

9.5. Цели и ценности в планировании

Как мы убедились выше, планирование в организациях принято ориентировать на достижение поставленных руководством целей и задач.

Цели, в отличие от задач, показывают направления деятельности в организации.

Задачи выражают ориентиры, которые можно количественно измерять или количественно представлять.

Разработка целей деятельности очень важна, поскольку во многом определяет процедуру планирования и, в

Тема 9. Планирование в системе менеджмента

частности, последовательность работ, предназначенных к выполнению.

Процесс планирования в организациях принято начинать с верхних уровней управления, поскольку именно на них определяются цели, принципы действия и задачи организации.

В практике планирования цели принято ориентировать на определенные временные промежутки. А потому цели, как и планы, бывают краткосрочные, так и долгосрочные.

Единой точки зрения на то, какие периоды считать долгосрочными, а какие — краткосрочными, в практике менеджмента нет. И это понятно, потому что скорости оборотов капиталов в разных сферах общественного производства различны, критерии успешной деятельности организаций тоже могут иметь существенные различия.

Цели организации должны быть достижимыми. Только в этом случае они будут способствовать ее эффективной деятельности. Нереальные цели могут иметь весьма опасные последствия для организации.

Цели не должны вступать в противоречие друг с другом. Чтобы этого избежать, их содержание принято согласовывать на всех уровнях и во всех подразделениях организации.

Цели должны быть не только доведены до конкретных исполнителей отделов и служб организации, но и подкреплены внедрением системы стимулов по их достижению.

Цели организации формулируются исходя из предпочтений руководства. На них оказывает воздействие система ценностей и установок, которыми руководствуются высшие менеджеры. А потому здесь не может быть стандартных подходов, поскольку каждая

организация индивидуальна, как и среда, в которой ей приходится функционировать в каждый временной промежуток.

Ценности руководителей высшего звена так или иначе характеризуют их поведение. Они также во многом определяют тип управления, который избирают руководители.

В российских условиях переходной экономики немало примеров противоположного подхода к определению целей деятельности организаций. Последние не во всех случаях четко формулируются и доводятся до персонала предприятий, но поведение руководителей их нередко делает явными и понятными трудовым коллективам. Развал экономики некоторых бывших государственных предприятий их высшими руководителями нередко преследовал цели неконтролируемого обогащения руководящего персонала. В ход шли многомесячные задержки заработной платы, скупка акций у персонала по бросовым, явно заниженным ценам в периоды, когда рабочим было попросту нечего есть, ради приобретения полного контроля над предприятиями, создание многочисленных мелких фирм и фирмочек, паразитирующих на собственности предприятия-донора. К счастью, так поступали далеко не все. В тяжелейших условиях экономического кризиса многие руководители стремились обновить деятельность аппарата управления, привести в соответствие с новыми условиями, сохранить лучшие кадры заводов и фабрик. Именно такие и им подобные организации позволили оживить экономику на пороге нового тысячелетия в России, создать точки осязаемого экономического роста.

Вопросы для повторения

1. Чем объясняется необходимость планирования в организациях?
2. Что вам известно об особенностях планирования деятельности организаций в условиях рыночной экономики?
3. Можно ли в ходе планирования деятельности организации учесть факторы неэкономического характера?
4. Что следует понимать под абсолютизацией плана? Допустима ли она в организациях в условиях рыночной экономики?
5. Что вам известно о противоречиях в планировании деятельности организаций?
6. Что означает творческий подход к процессу планирования в организациях?
7. Какие бывают разновидности планов организации?
8. Что представляют собой цели и задачи в планировании деятельности организаций?
9. Какое влияние оказывают жизненные ценности руководителей организации на процесс планирования?
10. От каких стереотипов в планировании необходимо отказаться менеджерам России?

TEMA 10



Проектирование организации

Проектирование организаций — весьма непростая задача, которую приходится решать менеджерам высшего уровня управления, а также тем, кто намерен открыть собственное дело.

С проектированием организаций имеют дело в разных ситуациях. Потребность в нем может возникнуть при диверсификации деятельности организаций. В этом случае открываются новые направления деятельности, новые филиалы организаций в городах, сельских населенных пунктах, других странах.

Новые организации приходится создавать взамен разрушенных, переставших быть эффективными. И, наконец, в мире бизнеса ежегодно создается масса новых предприятий.

Организация всегда зарождается с идеи. А любая идея, намеченная к воплощению, это уже план, пусть даже не совсем совершенный.

В теории и практике менеджмента накоплен солидный багаж знаний о том, как эффективно проектировать организационные структуры. Некоторые вопросы в этой области носят дискуссионный, с точки зрения теории менеджмента, характер. Предмет этих дискуссий представляет определенный интерес для ученых, высших руководителей. Для менеджера со средним

специальным образованием, с точки зрения автора, важно иметь представление об основных элементах и этапах проектирования организаций на тот случай, если жизнь заставит этим заниматься.

Западные ученые полагают, что проектирование организации должно начинаться с разработки ее стратегии. Стратегия лежала в основе организационных структур многих известных миру компаний. В их числе «Дженерал Моторз», «Дюпон», «Интернешнл бизнес мэшинз» («Ай-би-эм») и др.

Структуры этих организаций изменялись вместе с изменением планов. Как отмечают авторы уже цитируемого ранее учебника по менеджменту¹, согласно классической теории организации, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки структуры организации является сходной с последовательностью элементов процесса планирования. «Вначале руководители должны осуществлять разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи, а потом составить конкретные правила»².

Рассмотрим же более подробно этапы проектирования организации.

10.1. Этапы проектирования организации

Проектирование организации начинается с деления ее по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важным направлениям деятельности по реализации намеченной стратегии. При этом важно пре-

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 366.

² Там же

дусмотреть, какие виды деятельности должны быть закреплены за конкретными подразделениями организации.

Далее устанавливается соотношение полномочий различных должностей. Формулируются цели деятельности команд, а при необходимости их делят на более мелкие подразделения, которыми можно было бы эффективно управлять, то есть не допускать перегрузки руководителей и грамотно использовать специализацию.

На следующем этапе деятельности определяются должностные обязанности персонала. Совокупность определенных задач и функций закрепляется за определенными лицами¹.

Поскольку организации создаются не навсегда и изменяются вместе с изменением планов, на практике встречаются различные варианты образования и изменения организационных структур.

10.2. Типы и назначение организационных структур

Чтобы спроектировать и создать организацию, необходимо иметь хотя бы общие представления о том, какие принципы принято закладывать в деятельность организаций на стадии их проектирования и на какие типы организационных структур в ходе этого принято ориентироваться.

В советской экономике работники управления преимущественно проектировали и использовали организационные структуры бюрократического типа. Эти структуры были вовлечены в процесс разработки и

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 366.

выполнения жестких централизованных планов с высокой степенью централизации.

Бюрократические структуры строятся на очень глубоком разделении труда, обеспечивающем высокую степень регламентации выполняемых работниками управленческих функций, вплоть до мельчайших. Оно дополняется всевозможными предписаниями относительно соблюдения различных норм и правил сотрудниками организации в ходе осуществляемой ими деятельности. Рамки последней в бюрократических структурах для каждого сотрудника жестко ограничиваются четко обозначенным кругом полномочий, за который нельзя выходить.

Для бюрократических организаций характерна развита структура управления. В ней четко обозначаются уровни «иерархической пирамиды», соподчиненность их друг с другом. В такой организации также определяются порядок команд, идущих с вершины управленческой пирамиды, и формы обратной связи, предназначенной для направления информации об исполнении этих команд.

Бюрократические структуры требуют определенного подбора деловых качеств работающих в них сотрудников. В их числе особую значимость приобретает исполнительность, дисциплина, субординация, точное исполнение предписаний свыше.

Принципы рациональной организации управления в бюрократических структурах были исследованы знаменитым немецким социологом Максом Вебером, обобщившим опыт работы в таких условиях крупных корпораций и государственного управления.

Такие организации очень удобно использовать в тоталитарных и военных режимах. Они, по мнению известного российского ученого Евгения Ясина, лучше

всего вписываются в административную систему управления и имеют специфические недостатки и преимущества. В частности, Ясин подчеркивал, что бюрократические организации удобны для контроля. «Лицо, функции которого четко определены, легко проконтролировать, оно может нести ответственность. Имеется в виду ответственность административная, т. е. перед начальником»¹.

Такие организации строятся на принципе единоначалия. «Два начальника у одного подчиненного — нонсенс, ибо их указания невозможно одновременно выполнять. Зато легко отлынивать от работы, говоря каждому из начальников, что занят поручением другого»².

Из принципа единоначалия вытекает строгая иерархия, в которой: «Не только подчиненный несет ответственность перед начальником, но и его начальник несет ответственность за всех своих подчиненных перед вышестоящим начальством»³.

Бюрократическим организациям свойственны и другие черты: формализм, система наказаний и поощрений за труд и др.

Как мы видим, к бюрократическим организациям не все относятся одинаково. В одних сферах они используются и в наше время и приносят положительные результаты, в других — отторгаются как неприемлемые.

Выбор типа организации во многом определяется тем, какого рода деятельность планируется в ней осуществлять, какая внешняя среда ее окружает, какие

¹ Не смей командовать (от административно-командных к экономическим методам управления) / Лисичкин Г.С., Попов Г.Х., Ясин Е.Г. / Под ред. Н.Я. Петракова. М., 1990. С. 68.

² Там же.

³ Там же. С. 68-69.

задачи и цели, ставятся перед организацией и многое другое.

Больше всего бюрократический тип организации подходит к армии. Он может с успехом применяться, по-видимому, и в корпорациях с массовым крупносерийным производством однородной продукции. Именно потому, наверное, Е. Ясин сравнил сложившуюся в масштабах СССР административную систему управления в советский период с одной большой корпорацией, «которая добилась монопольного положения на рынке, может диктовать волю потребителям, подчинила себе госаппарат»¹. С одной большой корпорацией, отмечает Е. Ясин, нередко сравнивают и Японию, «называют Japan Incorporated — Корпорация Япония, имея в виду ту целеустремленность и слаженность, с какой действуют японские компании на мировых рынках»².

Е. Ясиным подмечена и еще одна особенность бюрократических организаций, едва ли не главная — административная система, которая «в силу своих размеров и внутренней организации отличается тем, что в течение длительного времени может не считаться с внешней средой и действовать бесконтрольно, независимо от интересов и воли большинства ее членов»³.

Бюрократические структуры организаций принято считать классическими или традиционными. Не случайно они получили большое распространение в начале 1900-х гг. и в первой половине XX столетия.

Качественные изменения во внешней и внутренней средах организаций, ставшие массовыми во второй половине XX столетия, привели к появлению других типов организационных структур, более приспособлен-

¹ Не смей командовать (от административно-командных к экономическим методам управления).

² Там же. С. 69.

³ Там же.

ных к новым условиям. Их главной чертой можно считать гибкость, и они возникли и продолжают иметь место там, где внешняя среда организаций особенно подвижна, где требуется учет многочисленных изменений в потребительских предпочтениях покупателей и клиентов организаций, где производство имеет высокую степень восприимчивости к научно-техническим новшествам.

Итак, рассмотрим другие организационные структуры, получившие распространение наряду с рациональными, бюрократическими, используя мнение авторов, уже приводимое выше¹.

Во-первых, дивизиональная организация. В соответствии с ней «деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам»².

Продуктовая структура организаций, или дивизионально-продуктовая, используется крупнейшими производителями потребительских товаров с диверсифицированной продукцией, такими как «Дженерал Моторз», «Проктер энд Гэмбл», «Дженерал Фудс» и др. «При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции.

Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту»³.

Во-вторых, ориентированная на потребителя структура, сориентированная на потребителя. Применяется

¹ Имеется в виду коллектив авторов учебника: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ.

² Там же.. С. 372.

³ Там же.

в организациях, производящих большой ассортимент товаров или услуг, которые удовлетворяют потребности нескольких крупных групп потребителей или рынков.

В такой структуре «все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворять этих потребителей так же хорошо, как и в организации, которая обслуживает всего одну их группу»¹.

Региональная организационная структура создается в случаях, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. По такому принципу строят свою деятельность сбытовые организации крупных фирм. Региональная структура «облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей... упрощает связь организации с клиентами, а также между членами организаций»².

Приведенными типами организационных структур их перечень, используемый в ходе проектирования и создания организаций, не ограничивается. Более подробное знакомство с другими организационными структурами, при необходимости, читатель может осуществить самостоятельно.

В целом важно иметь в виду, что тип организационной структуры при проектировании организации не должен выбираться произвольно, волевыми методами. Он должен тщательно обосновываться с учетом влияния на деятельность организации большой совокупности факторов внутренней и внешней среды.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 372.

² Там же. С. 374.

Вопросы для повторения

1. В каких ситуациях возникает потребность в проектировании организаций?
2. Назовите основные этапы проектирования организаций, принятые в мировой практике менеджмента.
3. Какие типы организационных структур управления организацией вам известны?
4. В чем заключаются основные достоинства и недостатки бюрократических структур управления организациями?
5. Чем принято руководствоваться при выборе организационной структуры управления предприятием?

TEMA 11



Принятие решений

Принятие решений представляет собой важную составную часть деятельности работника управления на любом уровне. Менеджеры не только по долгу службы обязаны принимать решения, но и организовывать их выполнение, привлекая для этого других людей.

На основе принимаемых решений формулируются цели деятельности организаций, обеспечивается их достижение.

Принятие решений — дело непростое и ответственное. Степень успешности деятельности организаций зависит от того, какие принимаются решения, каким образом они принимаются и как претворяются в жизнь.

11.1. Решение как выбор альтернатив

С принятием решений люди часто сталкиваются в своей повседневной жизни. Они принимают решения, делая покупки, планируя свое время, строя отношения с близкими. Иногда они принимают особо ответственные решения, связанные с выбором места учебы, места жительства, спутника жизни и т. д.

В ходе принятия решений люди руководствуются разными соображениями и могут делать это более или

менее эффективно. В основе их личных побуждений могут лежать экономический интерес, особенности психологии, какие-либо другие факторы. Принято считать, что процесс принятия решений подвержен влиянию множества факторов. Однако это вовсе не означает, что действуют они все одновременно или обязательно принимаются в расчет всеми, кто принимает решения.

Принимая решения в частной жизни, люди нередко действуют спонтанно. Некоторые из них бывают не прочь «поиграть судьбой», испытать в жизни как можно больше, не задумываясь, принимают решения или руководствуются соображениями типа: «Я так хочу» или «Мне так нравится».

Принято считать, что процесс принятия управленческих решений, в отличие от решений, связанных с частной жизнью, является более систематизированным и соответственно более ответственным. Нередко в качестве аргументации приводятся громадные денежные суммы, с которыми оказываются связанными решения, принимаемые менеджерами.

Автор не вполне согласен с таким подходом. Решения, принимаемые в частной жизни менеджерами и людьми, — дело тоже ответственное, и те, кто принимает такие решения, в большинстве своем это осознают. Более того, большинство людей не являются одиночками. Они, так или иначе, связаны с близкими родственными узами, им бывают дороги другие люди. Последствия не лучших решений в частной жизни могут быть нежелательными и даже трагичными.

В принципе, серьезные, разумные люди должны стремиться к тому, чтобы принимать решения взвешенно. Человек, серьезно относящийся к принятию решений относительно собственной жизни, жизни близких ему людей, скорее всего, будет серьезно относиться и к

принятию решений в роли менеджера в организации, однако для этого понадобятся определенные знания.

Управленческие решения могут оказывать сильное и неоднозначное влияние на разных людей: на персонал организаций, на непосредственных подчиненных менеджера и даже на других людей, которые так или иначе связаны с организацией.

Представим ситуацию. Группа предпринимателей приобрела на аукционе магазин, построенный еще в советское время. Многие годы жители прилегающего квартала покупали в нем хлеб. Однако ассортимент товаров новые владельцы магазина в корне поменяли и хлеб продавать перестали. Сделали они это вполне законно, поскольку чиновники муниципалитета, выставляя магазин на торги, торговлю хлебом в качестве обязательного условия деятельности для новых владельцев не выставили.

В районе немало пожилых людей, и условия их жизни из-за неудачного решения о продаже магазина на какое-то время, безусловно, осложнятся. Будем надеяться, до тех пор, пока в результате частной предпринимательской инициативы в районе прилегающих кварталов не появится торгующий хлебом магазинчик, хозяин которого поспешит заполнить нишу неудовлетворенной потребности жителей.

Любое управленческое решение всегда является выбором из альтернатив. Например, решая, что именно производить, как производить, по какой цене и на каком рынке продавать, всегда принимаются во внимание альтернативные варианты. Выбирать из них приходится и при взаимодействии с поставщиками, и с потребителями, решая, на какую именно их группу ориентироваться.

Нередко, отдав предпочтение одной из альтернатив, руководители не могут себе в полной мере предста-

вить, какого рода будут последствия принятия решения. Особенно трудно их предугадать, если решение рассчитано на отдаленную перспективу.

Принятие решений всегда сопряжено с ответственностью, и для многих она является весьма тяжким бременем. Тяжесть этого бремени особо остро ощущают те руководители, которые имеют опыт управления в советской экономике. В ней ответственность, как уже отмечалось, носила во многом размытый характер. Нередко решения приходилось принимать с учетом полученных сверху предписаний. В случае нежелательных последствий можно было на эти самые предписания сослаться. Государство часто «выручало» нерентабельные, а то и вовсе убыточные предприятия. Списывались нередко долги, выделялись дотации из бюджета, госчиновники нередко курировали сбыт продукции по стабильным, преysкурантным ценам.

Принятие решений в рыночной экономике размытость ответственности исключает. Государство, правда, иногда позволяет себе «играть по прежним правилам», оказывая некоторым предпринимателям особые виды поддержки с помощью государственных чиновников, но это не норма, а скорее исключение в условиях рынка¹.

Выбор альтернатив в условиях рынка слишком часто тяжел. Предположим, у организации возникла необходимость сократить штаты. Увольняя людей, всегда приходится влиять на их судьбы. Но как быть, если после их увольнения начнется экономический подъем? Его ведь и специалисты не всегда могут предсказать.

¹ Речь в данном случае идет не о политике по поддержке отечественных производителей рыночными способами или государственном протекционизме, а о последствиях лоббизма, осуществляемого определенными группами предпринимателей ради обладания исключительными, нередко монопольными преимуществами, по отношению к другим предпринимателям.

Где тогда быстро найти нужные кадры, порой редких профессий? Или лучше сохранить штат и идти на явные издержки в связи с этим?

Принимать решения менеджерам приходится повседневно. Для этого необходимы определенные волевые качества. Считается, что наиболее удачливыми менеджерами являются те, кто хорошо осознает альтернативный характер принимаемых решений. Они обычно хорошо представляют себе и плюсы принимаемых решений, и минусы.

В практике менеджмента решения приходится принимать в условиях определенного времени и места. Когда делается выбор, то имеются в виду различные варианты решения существующей проблемы. Менеджер при этом исходит из того, что в любом случае принимать решение необходимо. Другое дело, какое именно решение?

Если же менеджер сомневается, принимать решение или нет, то позволить себе это он может лишь в исключительных ситуациях. Отказаться от принятия решения можно лишь в случае, если на принятие его еще есть достаточно времени, решение не требует незамедлительных действий или к его принятию менеджер по объективным причинам пока не готов. Это может быть в случаях, когда не все этапы подготовки решения еще пройдены, не собрана, не проанализирована необходимая для этого информация и т. п.

Характер принимаемых менеджерами решений во многом зависит от того, на каком уровне управленческой иерархии в организации находится занимаемая ими должность. Ответственность за принятие решений будет тем выше, чем выше уровень, на котором они принимаются.

Организации представляют собой, как уже отмечалось выше, системные образования. В них много общего, типичного. Оно присутствует и в сфере принятия управленческих решений. В частности, принимаемые в организациях решения принято классифицировать. Какими бывают управленческие решения, мы рассмотрим в разделе ниже.

11.2. Разновидности управленческих решений

Значительная часть решений, принимаемых менеджерами, носит организационный характер. Организационное решение — представляет собой «выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью»¹.

Организационные решения, в свою очередь, подразделяются на запрограммированные и незапрограммированные. Термин «запрограммированное решение» впервые применил нобелевский лауреат Герберт Саймон для описания в высокой мере структурированных решений².

Запрограммированные решения являются результатом «реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией»³. Например, отделу кадров

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 218.

² Там же.

³ Там же.

предстоит принять на работу мастеров исходя из установленных руководством соотношений численности работающих, приходящихся на одного мастера в качестве подчиненных. Естественно, работники отдела кадров должны будут при приеме мастеров на работу строго руководствоваться установленными соотношениями.

Программирование решений, осуществляемое руководством организаций, считается весьма полезным делом. Оно позволяет исключать или, по меньшей мере, снизить вероятность ошибок при принятии организационных решений. Однако программирование решений само по себе не является простым делом.

Программирование решений требует надежного обоснования. Оно необходимо не только для того, чтобы убедить тех, с кем связано принятие подобных решений, в их целесообразности. Еще более важно обосновать, что такого рода программирование, несомненно, будет способствовать успешной деятельности организации или какого-либо ее подразделения. И, само собой разумеется, нельзя программировать принятие решений, допуская чисто волевые методы.

Однако далеко не все решения в управлении организацией можно подвергать программированию. Незапрограммированные решения, в отличие от запрограммированных, необходимы «в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами»¹.

Незапрограммированные решения требуют при подготовке больших усилий менеджеров, большей степени ответственности, более творческого подхода. Как правило, предпочтительно бывает разработать процедуру принятия такого решения, а уж потом, следуя ей, принимать его.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 220.

Разграничение управленческих решений на запрограммированные и незапрограммированные достаточно условно. На практике бывает трудно выделить чисто запрограммированные и абсолютно незапрограммированные решения. Обычное управленческое решение включает в себя элементы того и другого.

Большая доля незапрограммированных решений, по мнению автора, приходится на высший уровень управления организацией. Именно на высшем уровне принимаются такие незапрограммированные решения, как определение целей деятельности организации, разработка мер дополнительной мотивации труда персонала при решении каких-либо сложных, уникального характера, задач организации, решения о проникновении на новые рынки или об открытии новых направлений деятельности организации, вызывающих изменение ее структуры.

Принимаемые в организации решения, как правило, связаны друг с другом. Это всегда должны учитывать менеджеры. Связь такого рода может отчетливо просматриваться, а бывает так, что не видна сразу. В любом случае лицу, которое намерено принимать решение, важно сопоставлять связь его с процессом управления организацией в целом. Именно такие действия помогают в определении последствий принимаемых решений, особенно в более или менее отдаленной перспективе.

Как уже отмечалось выше, практически все принимаемые управленческие решения имеют положительные и отрицательные стороны. Идеальных решений, таким образом, быть не может. Более того, плюсы и минусы — явление относительное. То, что представляется положительным для одних людей, частей организации, ее подразделений и т. п., — для других может

совсем таковым не выглядеть, и наоборот. Вот почему в практике менеджмента, и в теории тоже, практически все управленческие решения принято определять как **к о м п р о м и с с н ы е**.

Менеджеры обычно принимают решения в ситуациях, имеющих мало общего с однозначными. Это значит, что принятие решений всегда должно быть связано с достаточно глубокой мыслительной деятельностью. «Думать и еще раз думать!» — вполне можно считать напутствием для такой деятельности.

11.3. Интуиция в принятии решений

Роль интуиции в принятии решений невозможно переоценить. Понятие «интуиция» произошло от латинского слова *intueri* — пристально смотреть. Интуицию философы определяют как способность непосредственного постижения истины. Спиноза, например, считал интуицию «третьим родом познания, наиболее достоверным и важным, схватывающим суть вещей». За способностью как бы внезапно угадывать истину, по мнению философов, на самом деле стоят накопленный опыт, приобретенные ранее знания¹.

Именно интуиция многим подсказывает, что в динамично изменяющемся мире, окружающем организации и находящемся внутри них, не стоит искать готовых, однозначных ответов на постоянно возникающие сложные проблемы. Вот мнение Ю.М. Осипова: «Сомнение сегодня гораздо ценнее и пристойнее, чем хорошо усвоенные и благодушно повторяемые исти-

¹ Философский словарь / Изд. 6-е перераб. и доп. Под ред. И.Т. Фролова. М.: Политиздат, 1991. С. 164-165.

ны. Нынче разум нуждается в более непосредственном, чем это было совсем недавно, контакте с интересующим его предметом, для чего важно избежать по возможности категориальных сетей и концептуальных ловушек уже сформированного, да к тому же чересчур специализированного знания. Здесь уместно привести слова Петрарки, высказанные им в сходной ситуации: «В этом исследовании я опирался преимущественно на собственный опыт и не искал другого вожатого, да и не принял бы его, если б он нашелся, потому что мои шаги свободнее, когда я следую внушениям собственного духа, чем когда иду по чужим следам»¹.

Автор полагает, что емкие, преднамеренно приведенные цитаты способствовали более глубокому уяснению сущности интуиции. Вместе с тем интуиция до конца не познана. И н т у и т и в н ы е решения, по сути, представляют собой такие, обоснованность которых подтверждается всего лишь внутренним голосом того, кто его принимает. Внутренний голос создает ощущение того, что именно так, а не иначе следует поступить.

Хорошо развитой интуицией обладают далеко не все люди. Иногда встречаются утверждения, что она в большей мере развита у женщин, чем у мужчин. Не случайно в художественной литературе и в жизни существует немало примеров так называемого «бабьего чутья». Однозначно можно утверждать, что интуиция — это то, что очень ценится в менеджменте, и к голосу ее необходимо прислушиваться. Автору где-то встречалось и утверждение, что интуиция представляет собой высшую степень интеллекта. Как бы там ни было, интуитивные решения в менеджменте имеют право на жизнь. Более того, опыт свидетельствует, что нередко они бывают наиболее удачными.

¹ Осипов Ю.М. Опыт философии хозяйства. М.: Изд-во МГУ, 1990. С. 9.

«Доктор Йонас Сок, открывший поливакцину, констатирует: «Интуиция — это нечто, биологию чего мы до сих пор не понимаем. Но всегда, просыпаясь утром в приятном возбуждении, я думаю: а что она припасла для меня сегодня, словно жду даров моря. Я работаю с нею рука об руку и полагаюсь на нее. Она — мой партнер»¹.

Интуиция и случай идут рука об руку. Этого не стоит забывать. Однако стоит при этом принять во внимание слова Луи Пастера: «Случай помогает только уму, готовому им воспользоваться».

11.4. Факторы принятия решений

Как уже убедился читатель, процесс принятия решений — дело непростое, требующее индивидуально-го подхода. Исследования, проведенные на Западе, свидетельствуют, «что потенциально группы способны решать новые, неструктурированные проблемы лучше, чем индивиды. Вопрос в том, насколько группа терпимо и гибко относится к проявлениям несогласия»².

Участники различного рода обсуждений групповых проблем нередко становятся жертвами эффекта «группового мышления». Многие трагедии организаций происходят именно из него. «Как мы так могли сглотить?» — сказал как-то Джон Кеннеди, имея в виду крах операции в Заливе свиней³.

Групповое мышление является важным фактором принятия решений. Оно слишком часто сковывает

¹ Rowan R. Those Business Huncles are More Than Blind Than Blind. Fortune, April 23, 1979. p. 114.

² Меском М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 222, 241.

³ Уотермен Р. Указ. соч. С. 165-166.

участников групповых обсуждений и препятствует тому, чтобы высказывать свое несогласие по тому или иному вопросу. Несогласие, между тем, не следует расценивать как проявление антипатии несоглагошающегося ко всем остальным. Возражение также не следует отождествлять с неуважением. Между тем в практике менеджмента все порой происходит не так, как нужно.

«Вице-президент «Джемс ривер» Терри Брубейкер остерегается эффекта группового мышления, когда управляющие компании собираются в ее штаб-квартире. «Я их начинаю подстрекать, когда они становятся чересчур вежливыми. Я считаю, что они слишком учтивы, и не верю, что все мы в такой мере единодушны. Вежливость не должна заставлять нас действительно поддерживать идеи друг друга»¹.

Джек Макаллистер из «ЮС Уэст» говорит: «Меня бесит, когда я предлагаю идею и все говорят: «Это великолепно». Я сижу и думаю: «Она не может быть такой уж великолепной». Я пытаюсь найти кого-либо, кому идея не понравилась, чтобы можно было ее обсудить». Как полагает Макаллистер, многие смешивают групповую работу, которая является здоровой идеей, с групповым мышлением, отражающим нездоровую практику. Если коллектив опирается на поддакивание, смазывает, а не поощряет разногласия, то такая «групповая работа» ведет к банкротству»².

Наряду с фактором группового мышления, на процесс принятия решений оказывают влияние и другие факторы. Например, широкое распространение получила практика принятия решений на основе суждений, выработанных менеджерами. Суждения кладутся в основу принимаемых решений тогда, когда у менеджера

¹ Уотермен Р. Указ. соч. С. 165-166.

² Там же.

уже имеется практика принятия удачных решений в сходных ситуациях. В суждении, таким образом, проявляет себя прошлый опыт управленческой деятельности. Всегда ли следует ему безошибочно доверять?

К сожалению, практика показывает, что сходные ситуации таковыми могут казаться лишь на первый взгляд. Они могут иметь место в совершенно разных условиях. Особенностей ситуации можно не увидеть, и решение, основанное на суждении, тоже может оказаться ошибочным.

На процесс принятия решений оказывают влияния различного рода ограничения. Они могут быть связаны с характером деятельности менеджера непосредственно, а могут быть и другого рода ограничения.

Авторы книги «Раскрепощенный менеджер» М. Вудкок и Д. Фрэнсис приводят 11 потенциальных ограничений, которые в принципе могут повлиять на характер принимаемых решений, и которые связаны непосредственно с личностью работника управления. Перечислим их:

- неумение управлять собой;
- размытые личные ценности;
- смутные личные цели;
- остановленное саморазвитие;
- недостаточность навыка решать проблемы;
- недостаток творческого подхода;
- неумение влиять на людей;
- недостаточное понимание особенностей управленческого труда;
- слабые навыки руководства;
- неумение обучать;
- низкая способность формировать коллектив¹.

¹ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Пер. с англ. М.: Дело, 1991. С. 21–25.

Влияние такого рода ограничений имеет место везде, Россия в этом плане не является исключением. По мнению доктора экономических наук Вагита Аликперова, президента нефтяной компании «Лукойл», до 1988 г. отношения государства и бизнеса в России носили олигархический характер. К олигархам он относит предпринимателей, для которых «главной задачей была такая: лишь бы процветало их дело, быстро накапливались собственные финансовые ресурсы, а там, как говорится, трава не расти. Понятно, что такой бизнес был представлен узкими финансовыми кругами и немногими представителями промышленных компаний».

Ограничения в принятии решений бывают и у организации в целом. Для реализации одних решений, например, не хватает средств. Для реализации других — необходимых кадров, а для реализации третьих — уже ушло время или его осталось слишком мало.

В целом же факторов, влияющих на принятие управленческих решений, очень много. Наряду с общими, характерными для принятия решений во многих организациях, могут быть и особенные. Их учет и анализ — важнейшая задача при принятии решений.

В заключение приведем точку зрения на проблему, подобную рассматриваемой, академика Дмитрия Сергеевича Лихачева: «Коллектив гораздо легче поддается подчинению силы, чем индивидуальное лицо. Оно может быть более решительным и независимым. Может быть национальным героем генерал, но национальным героем не может стать парламент»¹. Сильные и слабые стороны деятельности менеджеров так или иначе связаны с принятием ими индивидуальных

¹ О прошлом и будущем России размышляет академик Дмитрий Лихачев в беседе с корреспондентом «АиФ» Натальей Желноровой // Аргументы и факты. 1995. № 41.

решений. За их последствия им не избежать ответственности, равно как и успеха в случае победы.

Вопросы для повторения

1. Как вы понимаете утверждение, что любое решение всегда является выбором из альтернатив?

2. Какие личностные качества необходимы менеджерам для принятия решений?

3. В какой ситуации менеджер может повременить с принятием решений?

4. Какими бывают управленческие решения?

5. Что такое интуиция и какую роль играет она в принятии решений?

6. Какие факторы воздействуют на процесс принятия решений?

7. Что понимается под «эффектом группового мышления»? В чем его опасность для деятельности организации?

8. Какие недостатки личности менеджера могут отрицательно повлиять на характер принимаемых решений?

TEMA 12



Мотивация и потребности

12.1. Что представляет собой «мотивация» и зачем она необходима?

Понятие «мотивация» относится, по мнению автора, к числу терминов, получивших не слишком широкое распространение в нашей стране в советский и постсоветский период. Словари, на которые уже делались ссылки в настоящем пособии, не содержат его объяснения. В их числе толковый словарь русского языка и философский. Отсутствует толкование понятия «мотивация» и в экономической энциклопедии «Политическая экономия», изданной в СССР.

Современный словарь по психологии определяет мотивацию как «побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность». В этом же словаре далее разъясняется, что термин «мотивация» используется во всех областях психологии, исследующих причины и механизмы целенаправленного поведения человека и животных»¹.

¹ Психология. Словарь /Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. Изд. 2-е испр. и доп. М.: Политиздат, 1990. С. 219–220.

С точки зрения автора, понятие «мотивация» нельзя связывать исключительно с психологией, хотя оно именно с ней, прежде всего, связано. Оно более полно раскрывает себя в междисциплинарной области, на стыке различных областей знания. Управление производством и является такой областью знания, где находят свое применение достижения разных наук.

Применительно к менеджменту «мотивация» определяется как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации»¹.

Мотивацию можно считать одним из методов управления, составной частью процесса управления, направленных на достижение конкретной цели менеджмента — заставить людей эффективно трудиться.

Важно при этом учитывать, что в побуждении людей к таким действиям принято обычно видеть главный смысл того, чем занимается менеджер.

Мотивация, как процесс, нашедший широкое применение в менеджменте, относительно молода. Различные теории мотивации и разработанные по ним рекомендации существуют всего лишь третье десятилетие. В большинстве своем они противоречивы, спорны, хотя и содержат основы, полезные практике.

Возникает закономерный вопрос, почему потребность в мотивации возникла в последние десятилетия? Почему раньше, много сотен лет назад, работники управления обходились без мотивации?

Советский исследователь А.И. Волков в свое время отмечал следующее: «Чем сложнее производство, тем настойчивее оно требует неформального, все более заинтересованного отношения работника к делу. Рабочего современного производства трудно заставить хо-

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 398.

рошо трудиться, так как порой его трудно или невозможно контролировать, он должен сам хотеть хорошо трудиться»¹.

Цели, которые преследуют менеджеры в практике мотивации, вполне конкретны. Они направлены на то, чтобы увязать интересы работников организации с целями деятельности последней. Интересы работников, в свою очередь, выражаются в наличии у них определенных потребностей и в стремлении удовлетворить эти потребности.

В демократическом обществе законодательство не предусматривает обязательного, и тем более принудительного, трудоустройства. Если у человека есть средства для жизни, он может не работать вообще, если захочет, или организовать собственную предпринимательскую деятельность. Если же человек все же выбирает работу по найму, значит, он преследует вполне конкретные цели, продиктованные имеющимися у него потребностями.

Важно учитывать, что у любого наемного труда есть одна особенность. Она заключается в том, что условия труда предопределяются менеджерами организации. Они не всегда устраивают тех, кто приходит в организацию трудиться, нередко вынужденно. Если интересы работника и предоставленные ему условия труда не совпадают, или в значительной мере не совпадают, то труд будет порождать к себе у работников разное отношение.

Главный управляющий компании «Порше» Питер Шутц однажды рассказал по этому поводу следующую притчу: «Работали как-то три человека, которые что-то строили. Занимались-то все одним и тем же, но

¹ Волков А.И. Конфронтация или компромисс? Что означает участие рабочих в управлении капиталистическим предприятием. М. 1986. С. 49.

когда их спросили, что они делают, ответы были разные. Один сказал: «Я дроблю камни», другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий ответил: «Я строю храм»¹.

Идеальной ситуацией с мотивацией в организации можно иметь тогда, когда у каждого работающего в ней будет в душе свой «храм», который будет определять характер отношения работающего к своему труду. И создать такой храм в душе во многом призван руководитель.

Исследователи, ищущие пути и средства мотивации труда, пришли к выводу, что отправной точкой мотивации конкретного работника является знание и учет его потребностей. Таким образом, приемлемые, стимулирующие работника условия труда могут быть созданы при условии, если менеджер хорошо знает потребности работника, и с их учетом строит стимулы труда, добиваясь того, чтобы по мере эффективного труда потребности работника последовательно удовлетворялись.

Использование потребностей в мотивации труда дело совсем не простое. Во-первых, потребности у каждого человека свои, особенные. Во-вторых, со временем они имеют свойство меняться, подобно тому, как меняются сами люди. В-третьих, потребности изменяются в историческом плане. Одно дело — потребности людей средневековья, другое дело — потребности людей в современном информационном обществе. В-четвертых, потребности людей различаются в национальном и географическом аспектах... И все же ориентация управляющих на потребности людей существует издавна. Например, в странах Запада в конце XIX в. условия жизни в сельской местности в Англии, в частно-

¹ Уотермен Р. Указ. соч. С. 313.

сти, были столь тяжелы, что «фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало выжить»¹.

Примеры сходных во многом условий мотивации труда есть и в современной России. С занятостью населения не везде обстоит дело благополучно. Люди нередко вынуждены жить там, где у них есть хоть какое-то жилье, но нет работы на стагнирующих градообразующих предприятиях. Средств для перемещения в места, где есть работа, у них также нет. Вот и сводится вся мотивация нередко к тому, чтобы просто выжить, не умереть с голоду. Они вынуждены мириться с неполной занятостью, с нищенской оплатой труда. Даже частичная занятость представляется в таких условиях чем-то вроде пряника, а увольнение — и вовсе — кнутом.

Исторически общественное производство становилось все более производительным. Этот процесс протекал и продолжает протекать объективно. Он не зависит от желаний менеджеров и наемных работников организаций. Он привел к тому, что во многих экономически развитых странах мира, в числе которых и Россия, был достигнут весьма высокий уровень благосостояния людей. Конечно, это относится не ко всем проживающим в этих странах. Доля состоятельных и благополучных в каждой стране своя, разная. Ее размеры с течением времени изменяются, как и уровни благосостояния конкретных людей и групп населения. Как в таких условиях мотивировать труд? Понятно, что этот процесс становится не только сложным, но и вероятностным, то есть зависящим от многих переменных.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 399.

Жизнь, таким образом, поставила перед менеджерами в связи с мотивацией труда массу вопросов. И не случайно потому были предприняты многочисленные попытки успешного их разрешения.

Колоссальной заслугой основоположников «школы научного управления» в начале XX столетия было осознание того, что труд человека на грани голода пришел в противоречие с техническим прогрессом, позволившим на основе применения техники, стандартов и специализации резко увеличить выпуск продукции. Они, и, прежде всего, Г. Форд, поняли, что полуголодные люди, доведенные до положения рабочей скотины, не смогут пользоваться плодами своего труда, так как им не на что будет покупать все то, что поставляют на рынок организации.

Рост масштабов массового производства потребовал массового потребления и соответственно массового покупателя. Основатели школы научного управления сделали мотивацию по типу «кнута» и «пряника» более эффективной, поскольку стали оплачивать труд тех, кто производил больше, пропорционально выработке. Однако, по мере улучшения жизни людей, и этот метод перестал «работать». И вот тогда особенно остро возникла потребность в научных разработках по мотивации труда, во внедрении психологии в управление производством.

Элтон Мэйо был одним из первых, кто осуществил ряд практических экспериментов и исследований в организациях. Он преследовал цель решения конкретных управленческих проблем, и ему в этом помогали обретенные им знания в области научного управления и психологии.

Результаты труда Элтона Мэйо были впечатляющими. Ему удалось выявить взаимосвязь между ре-

зультатами труда работников и особенностями из группового поведения, характером взаимодействия их друг с другом. Это происходило в конце 20-х гг., когда мир еще не знал ни теорий мотивации труда, ни моделей.

Теории мотивации, разработанные позже, позволили, с одной стороны, систематизировать и классифицировать потребности работников организации. С другой стороны, использовать результаты для создания моделей мотивации. Теории мотивации также позволили объяснить поведение людей в процессе труда, указать работникам управления пути обеспечения эффективного труда в организациях.

Согласно теориям мотивации, существование потребностей, как правило, обнаруживается в поведении людей. Они поведением демонстрируют недостаток чего-либо, когда в нем физиологически или психологически нуждаются.

Потребности свойственны всем людям. Вместе с тем это не значит, что они всегда, и в одинаковой степени остро, их ощущают. Бывает и так, что потребности побуждают в человеке состояние, называемое психологами побуждением, которое означает стремление к достижению определенной цели. Достижение такой цели обычно означает удовлетворение потребности в той или иной степени.

Если человеку удалось определенным образом удовлетворить ту или иную потребность, он будет стремиться и в будущем, в подобных обстоятельствах, решать проблему удовлетворения потребностей тем же, опробованным, способом.

Задача менеджеров, с одной стороны, создавать в организациях такие условия труда, которые бы позволяли людям удовлетворять свои потребности. С

другой стороны — обеспечивать достижение целей организации.

Чтобы менеджерам было удобнее решать эту сложную задачу, при разработке теории мотивации ученые предприняли попытки классификации потребностей человека. Они не смогли создать единую, всеми разделяемую систему классификации потребностей, однако их труды в этом направлении все же позволили глубже и всестороннее представить потребности людей.

12.2. Потребности и их классификации

Большинство ученых согласны с тем, что целесообразно делить потребности людей на две большие группы: первичные потребности (или физиологические) и вторичные (психологические).

К первой группе относят потребности в пище, воде, воздухе, сне, а также сексуальные потребности.

Ко второй группе — потребности в успешной деятельности, в признании, во власти, в привязанности, в самовыражении и др.

Ученые установили, что первичные потребности, а их еще иногда называют низшими, закладываются в человеке природным, генетическим путем. Вторичные потребности, или высшие, осознаются и формируются в процессе развития человека, накопления жизненного опыта. Их глубина, масштаб и число находятся в связи со знаниями, которыми располагает человек, со степенью его интеллектуального развития. Ученые также выяснили, что различия между людьми, в связи с обретенными ими высшими потребностями,

тями, на практике всегда более значительны, нежели различия в связи с присущими им первичными потребностями.

Когда менеджеры ориентируются на удовлетворение потребностей людей в организациях, они сталкиваются обычно со многими сложностями. Во-первых, они узнают, что совокупность потребностей каждого отдельного работника организации всегда индивидуальна. Во-вторых, люди, добившиеся удовлетворения потребностей, ведут себя по-разному. В-третьих, у менеджеров возникают обычно трудности с созданием для каждого индивидуальных условий труда. Порой их попросту невозможно создать.

Таким образом, менеджеры снова и снова приходят к выводу о том, что мотивация труда является делом весьма не простым и достаточно трудоемким. Она с их стороны требует немалых усилий и индивидуального подхода, как к каждой отдельно взятой организации, так и к каждому сотруднику, в ней работающему.

Различия между людьми приводят к тому, что средства мотивации, разработанные для одних сотрудников, оказываются неподходящими для других. Формы мотивации, рассчитанные на одни условия труда, перестают «работать» в других условиях.

Есть и другие препятствия на пути эффективной мотивации труда. Нередко они возникают в связи со всевозможными реорганизациями структур, перераспределением обязанностей внутри них и в связи с другими причинами. В число последних может быть отнесена различная ценностная ориентация людей. Для одних людей в силу разных обстоятельств большее значение имеют материальные стимулы труда, для других — бывает важнее моральное удовлетворение, возможность самореализации.

Своеобразным ответом на возникающие у менеджеров в связи с мотивацией проблемы были попытки ученых найти закономерности в удовлетворении потребностей. Усилия в этом направлении были предприняты в 40-е гг. Абрахамом Маслоу¹ и психологом Мурреем².

Согласно теории Маслоу, все потребности можно представить в виде строгой иерархической структуры, в которой располагаются пять уровней потребностей³.

Иерархия потребностей по А. Маслоу



Исследования, проведенные Маслоу, подвели его к выводу о наличии определенных закономерностей в удовлетворении потребностей людей. Им, в частности, было установлено, что даже если в определенный про-

¹ Maslow A. A theory of Human Motivation, Psychological Review, no. 50 (1943), p. 370-396.

² Murray H.A. Explorations in Personality / New York: Oxford University Press, 1968.

³ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 406.

межуток времени у людей доминирует какая-либо одна потребность, они не только ею руководствуются, стимулируя собственную деятельность. В частности, Маслоу писал: «До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребностей имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия не такая жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь»¹.

И все же критики Маслоу отмечали, что иерархия потребностей, им разработанная, в реальной жизни, по видимому, не существует. Они объясняли это тем, что иерархия потребностей не в состоянии учесть индивидуальные различия людей и их предпочтения, связанные с удовлетворением потребностей.

Наряду с теорией потребностей Маслоу, были разработаны и другие теории. В частности, теория Дэвида Маклелланда делала упор на такие потребности высшего уровня, как потребность власти, успеха и причастности. Его теория была направлена на разработку средств мотивации труда работников высшего уровня управления. Он, в частности, писал: «Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность в проявлении своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо

¹ Maslow A. Op. cit.

более тонкие и специализированные формы для проявления своего воздействия. Положительный или социализированный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать»¹.

Приведенные выше теории мотивации, а также другие, разработанные учеными Запада, стали вполне приемлемыми ориентирами для менеджеров в деле мотивации труда персонала. С их помощью менеджеры получили представление о том, какие проблемы и противоречия могут возникать на пути организации мотивации труда.

Различие теорий мотивации, подходов, примененных при их разработке, показало сложность проблем мотивации в современном производстве, а также разнообразие путей их решения применительно к условиям конкретных организаций.

Проблемы мотивации в организациях имеют исключительную важность. Их актуальность усиливается по мере того, как в производство все более внедряются научно-технические новшества, изменяются условия и характер труда работающих, становятся более разнообразными потребности людей, появляются новые.

¹ McClelland D.C. The Two Faces of Power // *Journal of international Affairs*. Vol. 24 (1970). p. 30-41.

12.3. Мотивация на практике

Обновляющиеся компании Запада — лидеры мирового производства проблему мотивации относят к числу важнейших. Например, Джордж Бломгрэн — президент фирмы «Оранизейшнл сайколожист» в центр мотивации труда ставит признание заслуг работников. Он утверждает, в частности: «Признание является всеобщей потребностью, и большинство людей не представляет себе жизни без этого»¹.

Вот какие формы признания заслуг сотрудников выделяет Дж. Харрингтон в своей книге «Управление качеством в американских корпорациях»:

- материальная компенсация;
- денежное вознаграждение;
- общественное признание отдельной личности;
- общественное признание деятельности группы;
- личное признание начальства².

Ниже приводятся материальные компенсации, применяемые в целях мотивации на американских фирмах, помимо заработной платы.

К компенсациям относятся, прежде всего, комиссионные вознаграждения. Считается, что они больше стимулируют труд, нежели просто заработная плата, поскольку их размер находится в зависимости от того, насколько хорошо сотрудник выполняет свою работу.

Важным средством мотивации принято считать покупку акций рабочими и служащими организации.

Приобретая акции, работники становятся заинтересованными в улучшении деятельности предприятия и в участии в прибылях.

¹ Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика. 1990. С. 238.

² Там же.

Исследование 360 высокотехнологичных фирм США, проведенное Национальным центром по акционерной собственности, показало, что фирмы, на которых сотрудники являются совладельцами, развиваются в 2–4 раза быстрее, нежели фирмы, не предусматривающие внедрение соответствующих программ¹.

Наряду с предоставлением возможности приобретать работникам организации акции, американские компании практикуют в целях мотивации дополнительные выплаты наличными деньгами и разделение прибыли. Такая практика имела место более чем на 75% фирм США².

Такого рода выплаты практикуются и в других странах. Например, в Японии такие выплаты производятся 2 раза в год: перед отпуском и в первой половине декабря.

Международные исследования, проведенные Луисом Харрисом и Амитай Егзиони по проблемам производительности, показали, что 2/3 опрошенных сотрудников хотят видеть свою заработную плату во взаимосвязи с высокой производительностью³.

Практика менеджмента в обновляющихся передовых фирмах Запада свидетельствует, что хорошо продуманные цели также могут быть хорошим средством мотивации. Секрет молодости многих таких компаний в постоянном обновлении мотивов деятельности. При этом в качестве мотивов выдвигают повышение качества продукции, создание более человеческого климата в организациях и др.

Руководители специально разрабатывают мотивы, предназначенные для организаций. Во многих, успешно работающих компаниях, они исходят из того, чтобы эти мотивы дошли до сердца каждого работающего. Как

¹ Харрингтон Дж. Указ. соч. С. 240.

² Там же. С. 240.

³ Там же. С. 243.

показала практика, в число таких мотивов входит: внедрение новой технологии, снижение издержек и др. Однако такого рода мотивы действуют ограниченное время, то есть до тех пор, пока в каждой из отмеченных областей деятельности существует проблема.

К самым действенным стимулам в обновляющихся компаниях относят мотивы, связанные с повышением качества продукции и услуг и с работой на потребителя, а также с повышением качества самих людей, работающих в организациях, — «последний мотив заставляет поверить каждого в свою индивидуальную ценность. Эти цели действенны, поскольку они в равной степени затрагивают и людей, и организацию. Во всех остальных вопросах организация стоит на первом месте, а люди на втором»¹.

Мотивация труда постепенно получает применение и на предприятиях России, перешедших на рыночные условия работы. Однако на пути ее внедрения стоит немало преград, некоторые из которых являются особенностью российской экономики. Вот что по этому поводу отмечает генеральный директор ОАО «КамАЗ» Иван Костин: «Непонимание людьми законов рыночной экономики — это самое серьезное, с чем пришлось бороться. У вроде бы опытных людей не было понимания того, что надо контролировать каждую копейку, каждый подшипник, каждую манжету, надо знать, за что отвечает каждый человек и за что он получает зарплату... Кажется, все это элементарно, но пришлось сменить три команды менеджеров... У нас было 860 управленцев, а после двухлетнего реформирования осталось 180. И... работать стало легче»².

В нашей стране встречается и такое явление, как стихийная мотивация труда или «самотивация». В

¹ Уотермен Р. Указ. соч. С. 321.

² Бюшштейн Б. КамАЗ прогревает моторы // Известия. 2000. 4 апр.

кавычки термин взят автором не случайно. Если менеджеры не уделяют мотивации и организации труда достаточно внимания, то осмысленно (в определенном плане) относящиеся к труду работники «прорабатывают» этот вопрос самостоятельно и по-своему его решают. Такое явление, как несун, в России далеко не редкость. Нищенская заработная плата во многих сферах труда в СССР породила это явление. Нелегальные доходы, связанные с ним, нередко принимали характер постоянных и даже, бывало, принимались в расчет при устройстве на работу. Казалось бы, времена другие, но уровень оплаты труда во многих сферах так и остался предельно низким. А зарплата не везде выплачивается в срок. Вот и бывает, что продолжают нести с предприятий уже акционеры-собственники, воруя, по сути, у самих себя и озадачивая при этом прокуроров.

На заводе «Ростсельмаш» рабочий пресового цеха умудрился перенести домой... два токарных станка. 26-летний житель города Аксай проник на территорию комбината «Рабочий» и похитил 30 килограммов мыльной крошки на сумму 78900 рублей. Но, как утверждает корреспондент газеты «Известия» Ю. Беспалов, «самое злое преступление обнаружила кладовщица ростовского ЖЭУ-17: со склада неизвестный злоумышленник унес 33 отличных веника»¹.

Безусловно, исключительно к подобным примерам было бы неправильно сводить ситуацию с мотивацией труда в России. Ее можно охарактеризовать скорее как неоднородную, поскольку в разных сферах экономики и на разных предприятиях ситуация с мотивацией безусловно неодинакова, неоднородность в решении данной проблемы имеет место и в других странах, она во

¹ Беспалов Ю. Даже с прогорающего завода можно что-то утащить // Известия. 1995. 22 мая.

многим естественна. Однако в России ее контрасты более значительны, несомненно. Опыт применения мотивации труда применительно к рыночным, капиталистическим, условиям наши работники управления пока лишь несмело осваивают.

Вопросы для повторения

1. Раскройте содержание понятия «мотивация».
2. Почему в современной эконимике возрастает значение мотивации работающих в организациях?
3. Какие цели преследуют менеджеры при осуществлении мотивации?
4. Как связаны мотивация и потребности людей?
5. Какие трудности встречаются менеджера при ориентации мотивации на потребности персонала?
6. Что вам известно о классификациях потребностей людей?
7. Каковы составляющие понятий «высшие» и «низшие» потребности?
8. Охарактеризуйте иерархию потребностей по А. Маслоу.
9. Что вам известно о теориях мотивации, и какова их роль в практике управления в организациях?
10. Какие формы мотивации используются в практике управления лучшими компаниями Запада? Приведите известные вам примеры.
11. Могут ли быть цели организации средством мотивации ее сотрудников? Приведите примеры.
12. Что представляет собой стихийная мотивация или самомотивация сотрудников? В каких ситуациях она может возникать и получать распространение?

TEMA 13



Руководство: власть и партнерство

13.1. Человек в организации

Выше уже отмечалось, что организацию любого типа можно с полным правом представить как организацию людей.

Человек всегда в центре любой организации, однако данное обстоятельство не все руководители осознают в полной мере и тем более не всегда учитывают в своей деятельности.

Практика успешного менеджмента многократно продемонстрировала, что из всех ресурсов организации самое важное место занимают люди. К сожалению, следует признать, что качество данного ресурса в организациях бывает разным, как ни кощунственно выглядит это утверждение на первый взгляд.

Гаррингтон Эмерсон в своей книге «Двенадцать принципов производительности» необходимым организациям первосортный человеческий материал считал «наилучшей основой для мирных и гармоничных отношений для высокой производительности труда»¹.

¹ Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика. 1992. С. 148.

По мере того, как в производство внедряется все больше научно-технических новшеств, менеджеры сталкиваются с тем, что затраты на создание одного рабочего места во многих организациях существенно возрастают. Одновременно растут объемы и стоимость ресурсов, перерабатываемых в единицу времени на каждом рабочем месте. Последнее связано с улучшением технических характеристик производимых машин, оборудования. Объективно эти процессы ведут к возрастанию требований, предъявляемых к персоналу организаций, поскольку все то, что связано с ошибками в его комплектации и использовании, чревато огромными потерями и сопряжено, соответственно, со снижением эффективности деятельности организаций.

Сегодня важно производить отбор достойного персонала организаций. Но и на этом не принято останавливаться. Например, «в японской фирме служащий первые 10–12 лет переводится из отдела в отдел через каждые 2–3 года и каждый раз заново приобретает необходимые знания»¹. Идя на затраты, с этим связанные, фирма «стремится избавить работника от так называемого «тоннельного видения», то есть дать ему представление о разных областях деятельности фирмы и научить его соответственно действовать»².

По существу в приведенном примере речь идет об обучении сотрудников гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды организации и, конечно же, на те, что вызваны научно-техническим прогрессом. В частности, ротация персонала на японских предприятиях обеспечивает подготовку специалистов-универсалов, способных очень быстро осваивать технику нового поколения, обновляющуюся.

¹ Цестов В. Указ. соч. С. 149.

² Там же.

в силу морального старения, примерно через каждые 5–7 лет.

Процедура подбора людей в организации во многих кадровых агентствах Запада напоминает промывку песка с целью добычи золотых песчинок. Для того чтобы подобрать двух–трех кандидатов, предлагаемых, в конечном счете, заказчику, в агентствах скрупулезно изучаются десятки и сотни дел, претендующих на должность. И это, прежде всего, касается персонала, которому предстоит впоследствии принимать важные управленческие решения.

В случаях, когда речь идет о претендентах на должности, на которых работники обязаны исполнять принимаемые руководством решения, отбор, подготовка и использование кадров может строиться на основе совершенно иных принципов.

Вот как, например, решают подобного рода проблемы, по мнению В. Рюгемера, в крупнейшем центре электронной и биотехнической промышленности — Кремниевой долине в Калифорнии (США).

«Кремниевая долина, — отмечает В. Рюгемер, — это промышленный регион США, где система профобразования, в сравнении с ФРГ, наиболее ощутимо урезана... Фирмы берут на себя организацию по возможности самого дешевого и короткого курса обучения для совершения определенного рабочего места, в этом и заключается все профобразование»¹.

Высоким технологиям обучают в других местах Кремниевой долины — в Стэнфордском университете, в Беркли или в частном университете ордена иезуитов в Санта-Кларе. Высшие технологии изучают те, «кто будет принимать решения, двигать веред

¹ Рюгемер В. Новая техника — старое общество: Кремниевая долина / Пер. с нем. М., 1988. С. 82–83.

научные исследования, вырабатывать концепции новой технологии»¹.

Приведенный пример свидетельствует, что люди, принимающие решения в организациях, должны обладать солидным багажом знаний для этого. И, как уже отмечалось выше, им необходимы и определенные личностные качества.

Попытаемся в этом разобраться поподробнее.

13.2. Руководство как лидерство

Эффективное руководство на любом уровне организации невозможно без всего того, что связано с представлениями о власти, влиянии руководителей на других людей, лидерстве. Данное обстоятельство было открыто задолго до того, как менеджмент сформировался в самостоятельную учебную дисциплину, и появилась профессия «менеджер».

Практические управленцы нередко полагают, что обладание властью и руководящей должностью во многом определяет эффективное управление. Однако с ними далеко не все согласны. Кто же прав? Попытаемся разобраться.

Считается, что менеджеру должны быть свойственны качества лидера. «Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации»².

В свою очередь, под влиянием принято понимать «любое поведение одного индивида, которое вносит

¹ Рюгемер В. Указ. соч. С. 82-83.

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 514.

изменения в поведение, отношения, ощущения и т. п. другого индивида»¹.

Давайте зададимся вопросом: «Всегда ли руководители могут в необходимой мере влиять на других людей, побуждая их к определенным действиям?» Отнюдь не всегда.

Руководителей, как правило, назначают на должности, требующие лидерства в организациях или в каких-либо группах людей внутри них. Должность и фактическое лидерство не всегда совпадают. Лидерами становятся, на должности же назначаются.

Чтобы стать хорошим менеджером, необходимо одновременно стать и лидером, однако это не всем удается.

Бывает и так, что лидеров обнаруживают в организациях совсем не там, где им положено быть. Они появляются в спонтанно образующихся в организациях неформальных группах, порой ведут за собой других людей совсем не в том направлении, которое определяется формальными целями организации. Лидер может не занимать руководящей должности, или занимать должность значительно ниже должности своего непосредственного руководителя.

Приведенные примеры свидетельствуют о наличии проблем, связанных с лидерством в организациях. Это опасные проблемы, требующие безотлагательного решения. И чтобы найти пути их решения, необходимо более полно представлять то, как появляются лидеры и с помощью каких средств они влияют на людей.

Принято считать, что форм влияния на людей на практике используется бесчисленное множество. Их можно чередовать, менять, придумывать новые. Можно также добиваться влияния на людей диаметрально

¹ John D. Miner. The Management Process. New York: Macmillan, 1973.

противоположными способами. Например, в одних случаях, использовать идеи и убеждения, в других — категоричные требования подчиниться. Влияние на других нередко добивается с помощью насилия.

Влияние на людей неразрывно связано с властью над ними.

13.3. Власть и полномочия

Власть — это способность и возможность оказывать влияние на ситуацию и на людей.

Власть следует отличать от полномочий. Власть показывает, что именно может делать лицо, занимающее ту или иную должность.

Полномочия определяют, что именно оно имеет право делать. На практике полномочия заключаются в ограниченном праве тех, кто ими обладает, использовать ресурсы организации, направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенного рода задач.

Полномочия относятся к должности, которую занимает человек, но не к самому человеку. Лицо, занимающее конкретную должность, обладает присущими ей полномочиями до тех пор, пока он ее занимает.

Делая карьеру и перемещаясь вверх по служебной лестнице, служащие организации, как правило, получают более широкие полномочия, чем на прежних должностях. Вместе с тем им приходится терять полномочия, которыми они располагали ранее в прежних должностях.

Полномочия определяют ответственность лица за результаты деятельности. В свою очередь, под ответственностью следует понимать обязанность лица выполнять

Тема 13. Руководство: власть и партнерство

задачи, вытекающие из предоставленных ему полномочий, делать это на определенных условиях. К такому могут относиться: определенный уровень качества, количественные характеристики, сроки и др.

Итак, неизбежен вывод: лидеру в организации не обойтись без полномочий и власти. При этом речь идет о формальном лидере, которым в принципе должен быть любой хороший менеджер.

В повседневной жизни предоставленные руководителям полномочия люди воспринимают спокойно, как что-то само собой разумеющееся. Отношение к власти в организациях и в обществе намного сложнее.

Нередко люди относятся к власти весьма негативно. Обычно ее отождествляют с применением насилия, жестокости, с агрессией. И такие оценки часто обоснованы.

Как показывает практика менеджмента, между тем эффективное управление организациями и группами людей невозможно без власти. Теоретики менеджмента не склонны относиться к власти в организациях крайне плохо. Более того, они относят власть к важнейшим составляющим эффективного управления и подчеркивают, что менеджеры должны уметь эффективно пользоваться властью.

В западных учебниках по менеджменту применение власти в управлении обосновывается, прежде всего, тем, что руководители всегда находятся в зависимости от других людей.

Менеджеры могут зависеть от подчиненных, но и от людей, которые по должности им непосредственности не подчинены.

Принято считать, что власть необходима, прежде всего, там, где менеджер не может управлять людьми напрямую. В таких случаях применение власти по-

Харизма — это власть, в основе которой лежат сильные личностные качества или способности лидера. Пожалуй, это лучшая форма власти.

Такую власть нередко воспринимают подсознательно, находясь под мощным влиянием руководителя и испытывая нередко при этом положительные эмоции.

Считается, что харизматические лидеры способны вселять энергию и решимость в своих подчиненных. Подчиненные нередко восхищаются ими, поскольку харизматические лидеры нередко бывают весьма привлекательны. Их внешность, как правило, располагает к себе людей. Они хорошо умеют говорить, убеждать других людей, обычно весьма общительны.

Харизматические лидеры, как правило, обладают независимым характером. Они умеют держать себя уверенно в любой обстановке. Восхищение со стороны других людей им, как правило, не кружит головы и не приводит к надменности или к эгоизму.

Примером харизматической личности, по мнению автора, можно считать первого космонавта планеты Юрия Гагарина. Во многих странах мира он завоевал любовь и симпатии людей, его встречавших. Его искренне любили, и у многих молодых людей он вызвал стремление быть на него похожим.

Харизматические лидеры властвуют силой примера. Им часто подчиняются именно потому, что подчиненные отождествляют себя со своим руководителем, испытывая желание подражать ему.

Однако и с харизматическими лидерами могут возникать проблемы. Бывает так, что в прошлом харизматические лидеры перестают быть таковыми, совершив однажды поступок, им не свойственный. Именно это произошло с предпринимателем Александром Сидоровым. «Те, кто знал Сашу Сидорова в советские

времена, считали его героем и почти святым. Он издавал... очень нужные людям книги. ...Своей жизнью он учил людей свободе. Некоторые из бывших его сотрудников, которые работают сейчас в бизнесе, считают, что многим ему обязаны: ...прошли хорошую школу» ... «Люди продавали квартиры, чтобы дать ему в долг. Заняв 5 000 000, Розанов исчез»¹ (долларов).

Формы власти руководителей в организациях меняются в зависимости от того, какие перемены происходят вокруг: в обществе, в сознании окружающих их людей, в них самих.

В советские времена понятие «безработица» было чуждо гражданам России. Был и неведом страх потерять работу. В худшем случае боялись потерять ту, которая по тем или иным соображениям устраивала. В условиях экономического кризиса последних лет страх потерять работу для многих россиян стал реальностью. Безработица в ряде регионов России зашкаливает за пятипроцентный, опасный для общества, порог. Некоторые руководители пользуются властью, основанной на страхе подчиненных потерять работу. Злоупотребления властью бывают в форме нарушений трудового законодательства, в унижении человеческого достоинства подчиненных, а нередко и в прямом обмане их. И не все пострадавшие от подобных действий ищут защиту в суде или других организациях.

В условиях России в последние годы слишком часты злоупотребления властью со стороны руководителей организаций. Но все бывает до поры. Вместе с тем такого рода явления бывают и в остальной части мирового экономического пространства. Эта область управленческой деятельности перманентно

¹ Саинаренко И. Верить. Любить. Убить? // Известия. 2000. 10 июня.

проблемна. Однако, вступая в сферу управления людьми, каждому менеджеру не стоит пренебрегать накопленными в этой области опытом и теоретическими наработками.

Накопленное в мире, безусловно, требует взвешивающего, избирательного подхода. Такой подход применял в свое время и Ли Якокка — менеджер, известный всему деловому миру. Управляя автомобильными гигантами Америки, он использовал власть и предоставленные ему огромные полномочия. Однако властью он никогда не злоупотреблял. Он всегда прилагал немало усилий для того, чтобы узнать больше и понять людей, которыми приходилось управлять. Его советы и сегодня актуальны: «...всегда следует представлять себе в уме интересы того человека, с которым имеешь дело. Полагаю, что именно такой урок я усвоил на курсах при Институте Карнеги. Он сослужил мне хорошую службу»¹.

Ли Якокка активно использовал опыт других управленцев и ценил его. Вот как, например, он оценивал повышение заработной платы для рабочих до 5 долларов за день, произведенное Генри Фордом: «Он хотел, чтобы размер заработка рабочих позволял им со временем покупать производимые ими самими автомобили... Генри Форд создавал средний класс»².

13.5. О проблемах власти и лидерства в России

Лидерство, власть, использование полномочий руководителей организаций, в современной России требуют

¹ Якокка Ли. Карьера менеджера. М., 1990. С. 239.

² Там же. С. 174.

все более демократических оснований. Они должны дополнять все более бюрократические, административные формы управления, ставшие привычными в разных сферах в годы советского прошлого, когда им во многих случаях не было альтернативы.

Данное требование становится тем актуальнее, чем в большей степени деятельность организации строится на использовании знаний, высоких технологий, способностей людей.

Времена применения грубых форм принуждения людей к труду прошли. Вместо них используются экономическая заинтересованность, другие формы мотивации работников.

Для успешной деятельности организаций сегодня важны немалые интеллектуальные усилия ее работников. И у них должно присутствовать желание такие усилия прилагать. Чтобы это глубже осознать, стоит вдуматься в приведенное ниже:

«Знания человека — это, в отличие от орудий труда тот объект, который, с одной стороны, нельзя национализировать, а с другой — для которого национализация орудий труда имеет столь же малое значение, какое имеет для конструктора материал, из которого изготовлены его линейка и карандаш. В информационном обществе собственность становится, прежде всего, интеллектуальной и для нее политическая свобода — такой же обязательный компонент, каким было насилие для собственности во времена, когда главным для нее был раб»¹.

¹ Попов Г.Х. К нашим читателям // Вопросы экономики. 1990. № 1. С. 4.

Вопросы для повторения

1. Что представляет собой лидерство в организациях?
2. Что такое власть и чем она отличается от полномочий?
3. Как соотносятся власть и полномочия?
4. Чем обосновывается применение власти в управлении организациями?
5. В каких ситуациях менеджерам предпочтительнее использовать власть?
6. В каких ситуациях менеджерам не стоит надеяться на применение власти?
7. В каких формах предпочтительнее использовать власть в управлении?
8. Какие формы власти возможны в организациях? Приведите примеры.
9. Что такое «харизма»?
10. Под влиянием каких обстоятельств изменяются формы власти в организациях?
11. Почему нельзя переоценивать возможность применения власти в управлении организациями?
12. В чем заключается, по вашему мнению, избирательный подход при выборе средств и методов управления?
13. Что вам известно о проблемах власти и лидерства в России?

TEMA 14



Управление конфликтами и стрессами

В представлениях многих, живущих в постсоветскую эпоху в России, успешной считается организация, которая функционирует без сбоев, подобно хорошо отлаженному механизму, или как часы. Времена между тем меняются, представления — тоже. У организаций, как у всего живого, нередко становится очевидным волнообразное развитие. Кризисы чередуются с подъемами и различного рода промежуточными состояниями. Растет понимание того, что порой важнее для организации не то, насколько удалось избежать всевозможных нештатных ситуаций в жизни организации, а сколь больших конечных результатов, или целей, добивается ее персонал.

Практика показала, что практически во всех организациях бывают такие явления, как конфликты. Все работающие, где бы они не трудились, знают, что такое стресс, хотя частота столкновений с этим явлением не у всех одинаковая, и отношение к нему разное.

Как уже отмечалось выше, в деятельности организаций огромная роль принадлежит людям, не железным, не сконструированным, а живым. Наряду с тем, что в организациях люди реализуют свои способности, знания, опыт, они еще проявляют в них свои чувства и при том по-разному.

Чувства людей появляются при самых разных обстоятельствах. Вот что по этому поводу писал известный педагог нашей страны С.Л. Соловейчик: «Нам могут быть не очень понятны желания другого человека, потому что и желаний — сотни, но все они действуют на нас с относительно одинаковой силой, которую мы называем чувствами. Желания разные, а сила желаний, чувства одинаковые. В чувствах мы все равны.

В этом смысле равны все человеческие души.

Кто назовет современное чувство, неизвестное шекспировскому герою? Его нет. Прогресса в чувствах, нарастания числа их объема — нет. Нет ни одного свидетельства о том, что с гомеровских времен и до наших прибавилось или убавилось хоть одно чувство»¹.

Управление в организациях невозможно без чувств, без учета чувств, без проявления чувств, притом в самых разных формах и сочетаниях друг с другом.

Конфликты, стрессы всегда проявляются в связи с чувствами, которые испытывают люди в процессе работы в организации и за ее пределами. Без них не обходится ни одна организация. Если утверждается обратное, автор более склонен считать, что и конфликты, и стрессы все же имеют место в организации время от времени, однако, по всей видимости, носят скрытый, не для всех очевидный, характер.

Менеджеру исключительно важно знать, что представляют собой эти явления, какова их природа, как к ним относиться, как влиять на них и управлять ими.

¹ Соловейчик С.Л. Педагогика для всех: Книга для будущих родителей. 2-е изд. М.: Дет. лит., 1989. С. 308.

14.1. Что представляют собой конфликты? Как к ним следует относиться?

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* и означает «столкновение противоположных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия»¹.

Долгое время конфликты, то и дело возникающие в организациях, рассматривались как исключительно негативное явление. Не случайно поэтому устранение условий, при которых возможно возникновение конфликтов, считалось одной из важных целей управления.

Современная наука управления, по мнению западных авторов, исходит из того, что полное устранение конфликтов из жизни организаций не только невозможно, но и нежелательно. Там, где нет столкновения мнений, взглядов, позиций, там нет и движения вперед позитивных перемен, обеспечивающих прогресс в деятельности организаций. Перемены же, как известно, необходимы, поскольку благодаря во многом им организация приспосабливается к внешней среде, изменяет свои цели, структуру, планы, поведение в ней работающих людей и др.

Формулируя представление о том, что такое конфликт, нелишне заодно разобраться в том, что под ним обычно понимают люди, с чем ассоциируют это явление и как к нему относятся.

Нередко конфликт отождествляется с агрессией, враждебностью людей по отношению друг к другу и даже с войной. Таких взглядов нередко придерживаются люди не только в практике повседневной жизни,

¹ Психология. Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярешевского. С. 174.

но и ученые, исследующие проблемы управления организациями. К ним можно отнести, прежде всего, тех, кто разделяет идеи административной школы управления. Ученые других школ также нередко отождествляют конфликты с нежелательными для организации явлениями и считают, что конфликтов следует всячески избегать. Однако не все же так считают.

«Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, и желательны... Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое 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 удовлетворять личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения»¹.

14.2. Пути разрешения конфликтной ситуации

Относительно путей разрешения конфликтов немало написано. В целом же выделяется пять способов разрешения конфликтов. В их числе следующие.

Уклонение — это, по сути, уход от конфликта с помощью такого поведения, когда человек старается не попадать в ситуации, чреватые конфликтами. Например, не

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 573.

участвует в спорах и дискуссиях, старается придерживаться точки зрения большинства при обсуждении на совещаниях каких-либо вопросов, не вдаваясь в их содержание, и т. п.

Сглаживание — этот путь принято выбирать его приверженцами при отсутствии желания признавать наличие конфликта. Они стараются обычно не только не показать внешних признаков конфликта, но и обойти или вовсе забыть об его истоках. Такое поведение не имеет ничего общего с решением проблем, лежащих в основе противоречий, вызывающих конфликт. Напротив, проблемы, как и эмоции людей, загоняются вглубь и в таком виде могут разрастаться и даже накапливаться, следовательно, становиться источником конфликта в будущем, притом даже более разрушительного.

Принуждение — представляет собой способ ликвидации конфликта при помощи применения власти. Противоположная конфликтующая сторона в этом случае подавляется силой власти. Обычно такая форма принуждения используется руководителями по отношению к подчиненным. Нередко принуждение сопровождается агрессивным поведением, игнорированием мнений других, возмущением противоположной стороны.

Принуждение, используемое для подавления конфликта, как правило, губит инициативу, творчество, отбивает охоту их проявлять в перспективе.

Компромисс — представляет собой путь разрешения конфликтной ситуации, при котором предпринимаются усилия для того, чтобы разобраться в позиции противоположной стороны, найти в ней то, что можно и нужно принять, пусть не полностью, с оговорками. Компромисс предполагает движение конфликтующих сторон навстречу друг другу, добровольное и доброжелательное. Если конфликтующие стороны начинают

взаимодействие друг с другом, продемонстрировав намерение добиться компромисса, это хорошее начало разрешения конфликта, сведения до минимума отрицательных эмоций и других нежелательных форм проявления конфликта.

Умение принимать компромиссные решения считается ценным качеством менеджеров, однако компромисс не во всех конфликтных ситуациях является лучшим выходом из них.

Если компромисс является, прежде всего, средством избежать ссоры, то он может помешать исследованию проблемы, поиску путей ее разрешения, часто носящих альтернативный характер.

Решение проблемы — путь разрешения конфликта, предполагающий готовность конфликтующих сторон признать наличие разных точек зрения на проблему, ознакомиться с ними и найти пути ее решения, устраивающие обе стороны.

Данный путь разрешения конфликта принято считать оптимальным. Он не предполагает достижение чьих-либо целей за счет других, он направлен на то, чтобы найти способы решения проблемы, устраивающие обе стороны.

М. Мелия из российско-американского психологического центра «Экопси» утверждает, что «чем более разные люди работают вместе, тем выше творческий потенциал этого коллектива, тем плодотворнее работа и лучше результаты. Но в то же время выше вероятность конфликтов»¹. Он советует признавать наличие конфликта в ситуациях, где обнаруживаются его признаки. Не замечать конфликта, с его точки зрения, опасно и лучше уж конфликтовать активно, но не забывать следующие заповеди.

¹ Мелия М. Конфликтуйте активнее // Аргументы и факты. 1992. № 32.

1. Следует помнить, что в конфликтах не бывает победителей. А потому степень вины сторон не стоит сравнивать. Лучше сделать первый шаг и продемонстрировать силу характера, достоинства и самоуважения.

2. В процессе беседы, направленной на разрешение конфликта, следует начать разговор с описания конкретной ситуации, вас не устраивающей. Описание должно быть более подробным, детальным и объективным. Лучше с примерами.

3. Нужно постараться высказать собеседнику то, что вы чувствуете в связи с конфликтной ситуацией. Высказаться необходимо доходчиво, простыми словами, понятными собеседнику.

4. Постарайтесь выслушать противоположную сторону, как бы ни было это трудно. Следует при этом помнить о наличии расхождений во мнениях, явившихся источником конфликта... ваши мнения различны и это естественно... «Поэтому воспринимайте эти высказывания не как истину, а как выражение опыта говорящего. Постарайтесь быть дисциплинированным слушателем — не перебивайте, не возражайте, не спорьте. Покажите собеседнику, что вы действительно его слушаете, что стремитесь к достижению согласия. Не стесняйтесь подчеркнуть это внешне — движением головы, просьбой привести конкретный пример — вам это поможет выслушать, а вашему собеседнику — настроиться на откровенный разговор. Если конфликт очень серьезный, обратитесь к «нейтральному» человеку, который помог бы вам выслушать друг друга»¹.

5. Очень полезно разобраться в скрытых мыслях. «Скрытые мысли — это догадки, опасения, предположения о чувствах и мыслях другого. Чтобы удостове-

¹ Мелля М. Указ. соч.

риться, истинны они или ложны, лучше всего спросить об этом прямо. Когда же вас, в свою очередь, спрашивает об этом собеседник, постарайтесь сами быть достаточно откровенным, поскольку догадки, как правило, имеют под собой реальную почву¹.

6. «Удержитесь от комментариев, подводя черту под вашим договором. Выделите те пункты, по которым ваши мысли, чувства действительно совпали, и вопросы, по которым они различаются, — ограничьте зону противоречий»².

7. «Постарайтесь высказать конкретные предложения по изменению ситуации, поведения и т. д. «Я прошу вас не критиковать меня в присутствии других», «Я хотел бы, чтобы за эту работу мне заплатили в соответствии с нашей прежней договоренностью»³.

8. «В завершение разговора обсудите, что изменится, если эти изменения произойдут! Не стоит угрожать и ставить ультиматум: опыт показывает, что позитивные перспективы более привлекательны...»⁴

«Такой способ разрешения конфликта требует от вас определенной решительности. Но если вы будете искренним и честным в этом разговоре, ваши отношения не испортятся, а станут более уважительными.

В сложных случаях можно даже составить «сценарий» и отрепетировать его — ведь все равно в голове «прокручиваются» эти разговоры («А я ему скажу... А он мне ответит...»). Так лучше эти мысли направлять в конструктивное русло! Разрешение конфликта может открыть новые возможности в ваших взаимоотношениях»⁵.

¹ Мелия М. Указ. соч.

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же.

⁵ Там же.

14.3. Типы и причины конфликтов

Конфликты имеют четыре основные разновидности и могут оказывать на деятельность организации как положительное, так и отрицательное воздействие.

Внутриличностный конфликт. В практике менеджмента он возникает в ситуациях, когда к сотруднику организации одновременно предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат выполненной им работы. Например, одной из главных целей организации провозглашено безупречное качество предоставления услуг клиентам. Оно же явилось основой содержания рекламы деятельности организации. Однако на практике менеджеры разрешают операционным сотрудникам делать отступления от этого принципа по разным соображениям. Такая ситуация может быть основой внутриличностного конфликта работника, обслуживающего клиентов непосредственно.

Особенно наглядно может проявлять себя внутриличностный конфликт в ситуации, если личные ценности работника и то, что ему предложено делать в организации, не совпадают.

Согласно теории психоанализа Зигмунда Фрейда, внутриличностный конфликт может возникать в связи с наличием противоречий между желаниями человека. Этого рода конфликт по характеру является психическим. Борьба противоположных желаний выражается в том, что часть личности отстаивает известное желание, другая противится этому.

Внутриличностный конфликт способен разрушать здоровье человека, если длительное время не находит разрешения. Чтобы человек был психически здоров, согласно З. Фрейду, необходим «гармонический ба-

ланс» инстинктивных требований самосохранения «Я» к моральным требованиям «Сверх-Я»¹.

Теория психоанализа З. Фрейда опирается на разнообразие духовной жизни личности, ее желаний, мыслей, влечений, на объективную потребность в гармонии этого многообразия.

В практике управления организациями в советской экономике бывшего СССР, по мнению автора, данному требованию не уделялось достаточного внимания. Каждый человек был «винтиком» в общей системе управления. Раздвоение личности очень часто возникало в условиях несоответствия между тем, что требовалось от человека, и тем, к чему он стремился в душе.

Переходное состояние экономики России и общества в целом, продолжающийся экономический кризис являются благоприятной почвой для внутриличностных конфликтов. Многие люди, особенно старшего и среднего поколений, до настоящего времени не сумели психологически приспособиться к новым условиям. Нередко мы встречаем на улицах торгующих инженеров, учителей, лиц других, невостребованных ныне профессий. Нередко они ненавидят свою новую работу, но и не могут покинуть ее, боясь потерять источник средств к существованию.

Другая часть населения России, напротив, нашла себя в новой жизни, получив свободу выбора, которой не было раньше. Они действуют так, как диктуют им собственные желания. В их числе успешные предприниматели, получающие удовлетворение от собственной деятельности, популярные писатели и др.

Межличностный конфликт. Такая форма конфликта считается наиболее распространенной. Поводов для межличностных конфликтов может быть множество.

¹ Фрейд З. Избранное. М., 1990. С. 7.

Межличностные конфликты могут возникать между руководителями, например, в связи с распределением ограниченных ресурсов различного рода. Например, руководители могут вступать в конфликты друг с другом в связи с борьбой за госзаказы на поставку определенных видов продукции государственным учреждениям, за финансовые ресурсы, выделяемые из государственного бюджета на те или другие цели.

Межличностные конфликты могут возникать между различными людьми в условиях конкуренции. Например, при конкурсном отборе кандидатов на вакантную должность. Они могут возникать и при взаимодействии совершенно разных людей друг с другом. Почвой такого конфликта могут быть разные взгляды, системы жизненных ценностей, установок и т. п.

Пути разрешения такого рода конфликтов описаны выше.

Конфликт между личностью и группой. Такой конфликт может возникнуть в ситуации, когда группа не оправдывает ожиданий отдельной личности или, наоборот, если ожидания группы вступают в противоречие с ожиданиями отдельной личности. Ситуации при этом могут быть самые разные. Например, когда личность предпочитает занимать позицию, в корне отличающуюся от той, что занимает группа. Нередко, как уже отмечалось выше, люди стремятся избежать такого рода конфликтных ситуаций, ориентируясь на групповое мышление.

Бывает и так, что конфликт между личностью и группой возникает при принятии руководителем заведомо непопулярных, жестких, вынужденных решений. Опытные руководители стараются не попадать в такого рода ситуации, а если уж этого невозможно избежать, то стараются смягчить последствия своих не-

популярных действий и предпринимают для этого специальные меры. Например, Карлу де Бенедетти, чтобы спасти компанию «Оливетти» от почти неминуемого банкротства и превратить ее во второго по величине производителя микрокомпьютеров в мире, «потребовалось менее чем за полтора года уволить 20 тысяч человек». И это осуществлялось в компании, известной всему миру своим «исключительно гуманным отношением к управлению». «Бенедетти позаботился о том, чтобы все уволенные получили другую работу или хорошую пенсию»¹.

Межгрупповые конфликты. Они могут возникать между различными группами, в числе которых, как уже отмечалось выше, имеются формальные и неформальные.

Бывает так, что подобного рода конфликты возникают на предприятиях России в связи с разным отношением отдельных групп людей, входящих в коллектив организаций, к итогам и последствиям проведенной приватизации. Такой конфликт, например, возник на Ломоносовском фарфоровом заводе в Санкт-Петербурге. Трудовой коллектив взбунтовался и не позволил американцам, ставшим собственниками 60 процентов акций завода путем приобретения их на бирже, вступить в свои права. Несмотря на то, что трудовой коллектив «сам же выпустил акции из рук» Петербургский арбитражный суд, обнаружив нарушения в ходе приватизации, состоявшейся 10 лет назад, под этим предлогом отменил приватизацию и вернул завод в собственность государства². Отношение к решению суда, понятно, не может быть однозначным.

¹ Уотермен Р. Указ. соч. С. 129–130.

² Курганова В. Последний бой. Бессмысленный и беспощадный // Аргументы и факты. 1999. № 49.

Они помогают спастись от опасностей, преодолевать препятствия, подниматься на вершины человеческого духа в творчестве. Другое дело — стресс, вызванный катастрофой, непреодолимой болью, душевными страданиями. Сила такого стресса может быть продолжительной и тогда есть опасность гибели организма¹.

Стрессу подвержены все люди, но реакция на него разная. Одни — очень болезненно его переживают, не случайно в народе говорят, что человека можно убить словом. Другие реагируют на стресс крепким сном, молитвой, пешей ходьбой, а кто-то и повышенным аппетитом или принятием спиртного. В особо тяжелых случаях, когда человек переживает явную угрозу очень большой опасности, стресс даже может сопровождаться тем, что называют «медвежьей болезнью»².

Люди переживают стресс нередко при сходных, типичных ситуациях. Например, в условиях перенаселенности, скученности людей на небольшой территории (в битком набитом лифте или автобусе, в комнате, в тюремной камере). Стресс может себя проявлять в условиях монотонного изнуряющего труда, а также в периоды революционных ситуаций. К разряду таковых нередко относят и стремительность общественных преобразований в России.

Академик Н.П. Бехтерева считает, что «люди, наделенные творческой активностью, меньше реагируют на стресс. Они умеют спасти свой мозг: вовремя перестают смотреть телевизор или читать газеты, если это мешает им сильно жить». Он также утверждает, что «человек всегда сознательно управляет собой. Очень многое идет автоматически... В индийских учениях очень

¹ Песков В. Указ. соч.

² «Медвежья болезнь» — расстройство кишечника при волнении, испуге. Ожегова С.Н., Шведова Н.Д. Толковый словарь русского языка. М.: АЗЪ, 1993. С. 356.

верные советы, которые помогают нам не нарываться на неприятности, тем самым не развивать отрицательные эмоции. Вот, например, жить в позиции немного отстраненного наблюдателя... Если послушать умные проповеди в христианской церкви, там тоже много всего хорошего. Разумные правила есть и у Карнеги¹. Немало людей в России так и действуют, в их числе и современный классик — писатель Виктор Астафьев.

14.5. Пути предотвращения стрессовых ситуаций и понижения уровня стресса

Менеджер должен помнить, что наряду с тем, что он сам может оказаться в стрессовой ситуации, он, его действия могут быть причиной стресса других. В своих действиях он должен стремиться к тому, чтобы производительность сотрудников была на возможно более высоком уровне, а стресс — на возможно более низком. Этот совет западных специалистов очень актуален для России.

Что же следует предпринимать, чтобы достичь или приблизиться к такой, в принципе, идеальной ситуации?

Прежде всего, следует самого себя оградить по возможности от стрессов. И не только потому, что это плохо для вашего организма непосредственно, но и потому, что руководитель, часто попадающий в такие ситуации, не может быть эффективным и, прежде всего, по отношению к своим подчиненным.

Прежде всего, менеджер должен хорошо продумать свою работу и, соответственно, хорошо планировать

¹ Исамова Л. Искусство жить. Интервью с академиком Н.П. Бехтеревой // Аргументы и факты. 1995. № 39.

ее. Планировать следует на каждый день, неделю, месяц и т. д. В ходе планирования необходимо выделение приоритетных, ключевых задач, чтобы они впоследствии не оказались упущенными в ходе повседневной работы.

Следует позаботиться о том, чтобы наладить приемлемые отношения с вашим непосредственным руководителем. Понятно, что на этом пути могут возникнуть определенные трудности.

Чтобы их преодолеть, важно научиться понимать вашего руководителя, представлять имеющиеся у него проблемы. Однако важно помочь ему представлять и понимать ваши проблемы тоже.

Нередко бывает так, что шеф подчиненному достается «трудный». Как тогда воздействовать на него? Ниже приводятся советы, составленные на основе рекомендаций, подготовленных профессором менеджмента Дж. Кеннетом Матейка и директором института менеджмента Ричардом Дж. Дансингом, и опубликованные в газете «Аргументы и факты»¹.

Итак, существуют различные типы «трудных» шефов. Следует хорошо изучить особенности поведения руководителя и соответственно подобрать подходящую стратегию поведения. Приведем некоторые примеры.

«Трудный» шеф под условным названием «боец».

Боец — это ходячая бомба с часовым механизмом. Он способен неожиданно взрываться, много кричать, атаковать, выплескивать свой сарказм. Ему нравится стрелять без разбора, быстро и часто. После такого рода вспышки он обратно вползает в свое угрюмое настроение. Для Бойца восстановление справедливости (реальной или воображаемой) является целью, отмщение — орудием.

¹ Как правильно обращаться с «трудным» шефом: Советы психолога // Аргументы и факты. 1992. № 36.

Он боится собственного гнева, проявления своих эмоций.

Такого типа руководителям следует противостоять «конструктивно». Можно даже «сказать ему, как ... трудно иметь дело с его «заходящим с полуоборота» гневом. Просите личной встречи с ним, не позволяйте отклонений или срывов. Затем покажите ваши серьезные намерения, сосредоточившись на вопросе, попытайтесь направить его энергию в русло решения проблемы. Сделайте это вызовом для него, ведь ему нравятся вызовы»¹.

«Трудный» шеф под условным названием «Льстец».

«Льстецы постоянно улыбаются, дружелюбны, полезны, юмористичны. Они говорят людям то, что те хотят слышать, попытка припереть Льстецов к стенке напоминает попытку собрать ртуть вилкой. Необходимость в одобрении делает их специалистами по уловкам.

Льстец боится прямого разговора и прямого действия, которое в некоторых случаях создает врагов. Он нуждается в одобрении, так найдите его ему, смейтесь его шуткам и наслаждайтесь его рассказами. С другой стороны, не позволяйте ему брать нереалистические обязательства. Поддерживайте его ответственность и требуйте факты — фамилии, места и подтверждение истинности. Дайте ему понять, что честность — это самая лучшая политика»².

«Трудный» шеф под условным названием «Всезнайка».

«Всезнайка знает много, но его проблема в том, что он действует так, как будто он знает все. Он или она очень нетерпеливы, что проявляется в их неспособности

¹ Как правильно обращаться с «трудным» шефом: Советы психолога // Аргументы и факты. 1992. № 36.

² Там же.

слушать. Если он сталкивается с плохими фактами, он винит других, так как мало нуждается в других людях. Всезнайка думает, что его собственный личный разум и знания — единственный способ оценивать работу других.

Всезнайка боится неугождения других и резкого падения его собственных стандартов совершенства. Не воюйте, не обвиняйте и не конфронтируйте с этим типом шефа, избегайте попыток быть «противоэкспертом» (возражать в том, в чем Всезнайка считает себя знатоком). Наоборот, подведите его к решению проблемы. Спрашивайте, слушайте и **в ы р а ж а й т е п р и з н а т е л ь н о с т ь**, предложите альтернативы¹.

Приведенными в качестве примера, конечно же, типы «трудных» руководителей не исчерпываются. Строить отношения — далеко не легкое дело, как для подчиненных, так и для руководителей. Этому следует постоянно учиться, анализировать ошибки, накапливать опыт. Важно при этом понять, что руководители такие же люди, как и все. Не стоит их делать кумирами своей судьбы, поскольку и у них, как и других людей, полно недостатков, но отношения необходимо строить уважительные, исключая любые формы негативного поведения (хамство, грубость, невнимание и т. д.).

Очень полезно всегда ставить себя на место руководителя, более того, внутренне готовить себя к подобной роли. А потому важно знать, что мешает стать эффективным руководителем и, самое главное, пользующимся уважением со стороны подчиненных.

Считается, что ничто так не изменяет людей, как власть. Очень часто люди, попавшие волею судьбы в начальственное кресло, порывают со своими старыми

¹ Как правильно обращаться с «трудным» шефом: Советы психолога // Аргументы и факты. 1992. №№ 36, 40.

неформальными связями: школьными друзьями, сослуживцами по прежней работе. У многих из них наступает эйфория власти. Они забывают, что после подъема наверх обычно бывает и спуск. Сильно деформировав свою личность под воздействием власти и потерев однажды такую, люди не могут адаптироваться к новым условиям. Отсюда прямой путь к стрессам, инфарктам, нервным срывам, инсультам.

«Звездная болезнь» мешает нормальной самооценке личности. Новые друзья, заведенные с учетом высокой должности, часто не имеют качеств, свойственных бывшим однокашникам. С последними вы всю жизнь останетесь равны. Они всегда скажут вам в глаза, чего вы стоите. Они же помогут на «спуске», когда растлевающая личность власть останется позади. Помогут найти новое место в жизни, часто отнюдь не худшее, в сравнении с прежним.

Помогает преодолению стрессовых ситуаций умение говорить «нет», когда это необходимо. Особенно когда загруженность работой становится чрезмерно высокой. Руководитель об этом может не знать и даже попытаться добавить вам работы. Объясните ему, чем вы в настоящее время занимаетесь, насколько это важно для организации и если от вас требуется еще дополнительная работа, поясните, когда реально вы к ней в состоянии приступить.

Если руководство к вам предъявляет противоречивые требования, проявите инициативу и объясните им, какие проблемы у вас это вызывает. Если для их решения необходимо совещание, попросите его провести.

Стрессовые ситуации могут возникать в связи с неопределенностью критериев оценки вашего труда. Это происходит в ситуациях, когда менеджер не очень хорошо представляет ту роль, которая отведена ему в

организации. Разрешить эту проблему можно, обсудив данный вопрос с руководством.

Скука, неудовлетворенность работой могут быть причиной стресса не только вашего, но и стресса, переживаемого вашими подчиненными. Дайте возможность своему начальству понять, что вы достойны лучшей участи, что заслуживаете более содержательного и насыщенного труда. Одновременно позаботьтесь о том, чтобы выяснить, не испытывают ли подобного ваши подчиненные. Приложите усилия к обеспечению разнообразия их труда, наполнения его более значимым содержанием.

Усталость — тоже одна из причин стресса. Даже если вы трудоголик, отдыхать необходимо. Необходимо выбросить из головы на время работу. Это благотворно сказывается на деятельности мозга в дальнейшем. Появится прилив сил, придут новые мысли, идеи. Ежедневно на работе необходимо находить время для полного отключения, не надолго.

Важным средством в борьбе со стрессом является улыбка. По мнению газеты «Вельт» (ФРГ), ссылающейся на мнение профессора Фолькера Риттнера, «люди стали меньше улыбаться. С этим связано и снижение иммунитета к различным заболеваниям... Неулыбающиеся, например, чаще становятся жертвой инфаркта»¹. Отмечено также, что руководители не склонны к улыбкам. Американские психологи провели любопытный эксперимент. «Они показывали детям коллективные фотографии и просили их попытаться определить, кто в той или иной группе мог бы оказаться боссом. Дети безошибочно указывали на человека с нахмуренными бровями, на лице которого, как правило, не было и тени улыбки»².

¹ Божкин Е. Начальники улыбаются редко, а зря... // Известия. 1994. 4 мая.

² Там же.

Французский врач Поль Вайнбаум, «исследуя биологическую функцию улыбки, установил, что она усиливает приток крови в сосуды головного мозга и тем самым способствует возникновению положительных эмоций»¹.

«Пол Экмен разработал ряд рекомендаций, позволяющих создавать эти эмоции усилием воли»², и они уже давно используются в практике подготовки персонала на Западе.

Психологи полагают, что нередко люди переживают большую победу в жизни или удачу труднее, чем беду. Достижение цели нередко сопровождается неприятными ощущениями пустоты, упадком сил, появляются апатия, заторможенность. Человек выбивается из привычной колеи и у него наступает «депрессия от успеха».

М. Мелия из российско-американского психологического центра «Экопси» советует в этом случае не отчаиваться. «Порадуйтесь тому, что это произошло, как это ни покажется странным.

Временные депрессии так же необходимы человеку, как и периоды хорошего настроения. Апатия — это знак, который подает наш организм, чтобы вы скорректировали свои цели на будущее. Не гоните грустные мысли, разрешите себе некоторое время побыть одному. Стремление быть всегда активным и бодрым столь же нелепо, как желание никогда не спать. Поэтому, если вы чувствуете, что после успешно завершённого дела надвигается апатия, разрешите себе на определенное время войти в это состояние и извлечь из него максимум пользы»³.

¹ Боякин Е. Указ. соч.

² Там же.

³ Мелия М. Указ. соч.

Чтобы избежать многих стрессовых ситуаций, психологи советуют строить жизненные планы, устанавливать себе стандарты деятельности и жизни, сравнивать свои возможности и успехи с достижениями и успехами других людей, соотнося все это с реальными возможностями, которыми вы располагаете. «Если дальние цели конкретизированы в ближних, а все ближние включены в дальнюю перспективу, которая соответствует вашему представлению о жизненном пути, то человек обладает поразительной психологической устойчивостью и работоспособностью. Никакие неудачи и никакие самые невероятные победы не выведут вас из равновесия. Но если уж так случится, используйте это для переоценки своих достижений и создания новых жизненных планов»¹.

14.6. Практикум: как распознать стресс? — материал для самотестирования

Ниже предлагается тест, разработанный врачом-психиатром Евгением Тарасовым. Автор полагает, что он может быть полезен будущим и действующим менеджерам для определения стрессовой ситуации и предотвращения возможных ее последствий.

«Слово «стресс» мы употребляем каждый день, что называется «не глядя». Но на самом деле разные люди по-разному реагируют на одинаковые события в жизни. Насколько вы подвержены стрессу, умеете ли держать удары судьбы? Ответить на эти вопросы вам поможет этот тест. Выберите один из возможных вариантов ответа: а) почти никогда; б) редко; в) часто; г) почти всегда.

¹ Мелия М. Указ. соч.

Тема 14. Управление конфликтами и стрессами

1. Меня раздражают мелочи, которые другие считают пустяками.

2. Я нервничаю, когда приходится кого-то ждать.

3. Когда я сержусь, то могу кого-нибудь обидеть.

4. Не переношу, когда меня критикуют.

5. Краснею, когда попадаю в неловкое положение.

6. Если меня толкнут в транспорте, отвечаю тем же, могу сказать грубость.

7. На встречи прихожу заранее или вовремя, никогда не опаздываю.

8. Стараюсь занять свое свободное время чем-то полезным.

9. Часто меня раздражают долгие объяснения, поэтому перебиваю говорящего.

10. Страдаю отсутствием аппетита.

11. По утрам чувствую себя скверно.

12. Ощущаю постоянную усталость, плохо сплю, не могу отключиться от забот.

13. Иногда испытываю беспокойство без видимых причин.

14. Даже когда сплю долго, не чувствую себя отдохнувшим.

15. Бывают боли в спине и шее.

16. Думаю, что у меня не в порядке с сердцем.

17. Когда слушаю других, барабаню пальцами по столу, качаю ногой.

18. Мне кажется, что меня не хвалят даже за значительные успехи.

19. Считают себя во многом не хуже, а то и лучше других, но никто этого не признает.

20. Мой рацион питания крайне непостоянен, часто не запоминаю, что ем.

Теперь посчитаем баллы: за ответ а — 1, б — 2, в — 3, г — 4.

Если вы набрали до 30 баллов.

Скорее всего, вы спокойны, разумны и склонны к размеренности. Успеваете справляться со всеми своими проблемами. Но все же неплохо бы сверить ваши собственные ответы с мнением человека, который вас хорошо знает. Часто такая сумма баллов получается у людей, которые видят себя через «розовые» очки, не замечают своих недостатков.

От 31 до 45 баллов. Ваша жизнь деятельна и напряжена. Иногда вы страдаете от чрезмерного стремления преуспеть в чем-то. Постарайтесь оставлять хотя бы немного времени для себя лично, для укрепления своих психологических ресурсов.

От 46 до 60 баллов. Ваша жизнь — непрестанная борьба. Вы честолюбивы, мечтаете о карьерном росте. Это держит вас в постоянном напряжении. Если и дальше будете жить так, многого сумеете добиться, но вряд ли это прибавит вам радости и здоровья. Имеет смысл почаще расслабляться, быть может, пройти курс релаксации.

66 баллов и больше. Вы похожи на водителя автомобиля, который одновременно жмет и на газ, и на тормоз. Стрессы, которым вы часто подвергаетесь, угрожают здоровью. По-видимому, вам срочно нужна консультация психотерапевта¹.

И все же стресс — это не то, что может быть полностью исключено из жизни любого человека, менеджера тем более. Жизнь потребует от него твердости, силы воли, умения держать удар в сложных жизненных обстоятельствах, которые не редки в такой профессии. Оберегая себя и других от стресса, стоит задуматься над тем, как руководит библиотекой иностранной литературы президент фонда Сороса в России

¹ Тарасов Е. Стресс // Известия. 2000. 7 апр.

Е.Ю. Гениева: «Я не диктатор, но у меня железная рука, потому что я знаю одну жестокую вещь, что наше славное советское «милый человек» — это не профессия. Я вывела для себя самый важный закон: людей можно наказывать. Но никогда нельзя людей унижать»... «Человек может однажды не проснуться, поэтому он должен засыпать в согласии со всеми. Откуда наши бессонницы, зачем мы бессмысленно ворочаемся в постели, говоря задним числом умные слова своим начальникам или подчиненным, друзьям или конкурентам? На ночь всех прощать надо... это универсальный рецепт для здоровья души»¹.

Вопросы для повторения

1. Можно ли навсегда исключить из жизни организации конфликты и стрессы?
2. Что означает термин «конфликт»?
3. Надо ли стремиться к полному исключению конфликтов из жизни организации?
4. Какие пути разрешения конфликтных ситуаций используются в практике менеджмента? В чем заключаются их недостатки?
5. Каков наилучший путь разрешения конфликтных ситуаций?
6. Что означает рекомендация М. Мелия «конфликтовать активно»?
7. Что такое внутриличностный конфликт?
8. Что представляет собой межличностный конфликт?

¹ Юферова Я. Екатерина Гениева: Воюя уснуть, не помирившись с человеком // Известия. 1997. 30 дек.

9. В каких ситуациях возможно появление конфликта между личностью и группой?

10. Приведите примеры межгрупповых конфликтов. В каких ситуациях они становятся возможны?

11. Что такое «стресс»?

12. Возможно ли однозначное отношение к стрессам? Правильно ли оно?

13. Какие существуют способы предотвращения стресса?

14. Каким образом менеджер может ограничить себя от стрессовых ситуаций?

15. Что подразумевается под хорошими отношениями с руководством?

16. В каких ситуациях наиболее вероятен стресс? Для вас лично и ваших сотрудников? Попробуйте представить подобную ситуацию.

17. Может ли хорошая организация жизни помешать стрессам? В чем она заключается?

TEMA 15



Деловое общение

В работе менеджера главным является работа с людьми. С ними ему приходится общаться большую часть времени. Общение это носит деловой характер, поскольку направлено на решение целей и задач, стоящих перед организацией.

Деловое общение в практике менеджмента принято называть коммуникациями, или обменом информацией. В него вовлекаются сотрудники организации, а также оно имеет место при взаимодействии организации с внешней средой.

Главной целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, которая движется по коммуникационным каналам. Обмен информацией, однако, не является единственным условием успешной деятельности организаций. В конечном счете, информация должна эффективно использоваться, и что под этим следует понимать, нужно разобраться подробнее.

Важно иметь в виду, что обмен информацией, как и общение людей вообще, может протекать в разных формах.

Чтобы обеспечить понимание между людьми, следует представлять коммуникативный процесс достаточно глубоко, а также знать его основные закономерности и проблемы. Для этого вначале выясним, какими бывают коммуникации.

15.1. Коммуникации и их разновидности

С.Ф. Макаров приводит пять основных видов коммуникаций. Он распределяет их в порядке убывающего значения и применительно к особенностям современной жизни¹.

В первую группу им включаются познавательные коммуникации. Их главной целью является передача самой информации или ее содержания. Примером такого рода коммуникаций может быть сообщение диктора по радио или телевидению о каком-либо событии, чтение лекции в вузе и т. п.

Во второй группе коммуникаций С.Ф. Макаров относит экспрессивные коммуникации. Их особенностью является передача чувств, оценок, взглядов. Данный вид коммуникаций представляет определенную сложность, поскольку выражение чувств требует немало усилий, способностей, соответствующего набора слов. Такие коммуникации удовлетворяют духовные, психологические потребности людей.

Примером экспрессивных коммуникаций может служить общение влюбленных, таким образом общаются, например, встречая дорогого человека после долгой разлуки.

В третью группу коммуникаций С.Ф. Макаров включает убеждающие коммуникации. С их помощью обычно стремятся повлиять на других людей, изменить их отношение к чему-либо или к кому-либо. Такого рода коммуникации широко используют в своей деятельности политики, высшие менеджеры организаций, пропагандирующие их цели деятельности, торговцы, стремящиеся продать свой товар, а потому его расхваливающие.

¹ Макаров С.Ф. Менеджер за работой. М. 1989. С. 30-33.

ным выполнением требований, предъявляемых к управленческой информации. Вот какие требования, предъявляемые к информации, приводит, например, А.В. Жуплев: Количественная и качественная полнота информации, актуальность, определяемая возрастом информации и своевременностью ее поступления к получателю, достоверность и точность, ценность и полезность, плотность информации, определяемая содержанием ее количества в единице носителя.

Вот какие, например, пути борьбы с искажениями и потерями информации советует применять А.В. Жуплев.

1. Избыточность — повторение сообщения в различных формах, по разным каналам.

2. Верификация — подтверждение правильности сообщения по нескольким независимым источникам.

3. Выпрямление коммуникаций — устранение посредников в потоках информации. Оно, по мнению А.В. Жуплева, может быть достигнуто за счет уменьшения количества уровней управления при прохождении информации, за счет установления прямых контактов между высшим руководством и нижними уровнями организации по инициативе высших руководителей, а также с помощью других средств¹.

Подводя итог изложенному, можно выделить основные этапы передачи информации. На каждом из них можно осуществлять необходимые действия для того, чтобы информация была получена, правильно понята и использована.

Первый этап. На данном этапе происходит определение содержания информации, предполагаемой для передачи, обосновывается необходимость ее передачи.

¹ Жуплев А.В. Руководитель и коллектив: Практическое пособие. Ставрополь, 1989. С. 184–186.

Сама идея передачи информации требует в дан-
ном этапе тщательного продумывания. Должны быть
приняты в расчет разные факторы, с ней связа-
ны, возможно сопоставление их друг с другом.

В случае если менеджеру поступает сверху, ред-
писание о передаче той или иной информа- и на
уровень его подчиненных, менеджер должен, есть
возможный характер восприятия ее подчинен- ими.
Он должен позаботиться о подборе наиболее дхо-
дящей для этого формы передачи информации, по-
скольку его подчиненные могут иметь особен- ости
ее восприятия. Это необходимо для эффек- ного
восприятия информации.

На втором этапе отправитель должен, ыра-
зить информацию в соответствующих символах, ь
подобрать для этого подходящие слова, жесты, ред-
ства передачи или канал.

На третьем этапе происходит не, ред-
ственная передача информации, то есть испо- ует-
ляется избранный канал для доведения информа- и до
адресата.

На четвертом этапе получатель вос, ини-
принимает информацию. Он переводит символы, испо- зуе-
мые отправителем, на свой язык.

Если получатель правильно понял переданную, ему
информацию, то передачу информации можно с- тать
эффективной.

Знание этапов прохождения информации по, оля-
ет менеджеру, в случае необходимости, определ- ь, на
каком из них имели место причины снижения э- фек-
тивности коммуникационного процесса, прин- ь по
ним соответствующие меры.

15.3. Проблемы коммуникаций в организации

В работе руководителей, проводящих большую часть времени в общении, могут возникать проблемы, снижающие его эффективность, или преграды на пути информации.

К таким преградам можно отнести различия в профессиональных языках беседующих. Чтобы избежать такой преграды, целесообразно использовать нейтральные, понятные обеим сторонам, символы и учитывать, что одни и те же действия людьми разных профессий могут быть оценены по-разному.

Барьером на пути общения могут быть особенности восприятия информации. К таковым следует отнести избирательность восприятия информации людьми. Их обычно интересует только то, что согласуется с их взглядами, настроением, потребностями. Все остальное в каждый данный момент они могут попросту не воспринимать.

Для того чтобы убедиться в правильности восприятия информации и в полноте ее передачи, важно установить обратную связь между общающимися. Обратная связь очень важна, поскольку позволяет, если не исключить вообще искажение информации, то, по меньшей мере, его уменьшить.

Общению могут мешать сложившиеся у одной из сторон отрицательные представления о собеседнике или стереотипы. Они могут складываться под воздействием мнений других людей, своих собственных представлений, а порой под влиянием внешности собеседника. Например, восхищение внешностью собеседника может сковывать и даже отвлекать беседующего. Внешность, вызвавшая у собеседника отрицательные эмоции, тоже может мешать общению.

Очень часто авторы разных публикаций по деловому общению указывают на роль фактора пространства. Дело в том, что люди с детства привыкают общаться на определенном расстоянии друг от друга. Оно формируется под влиянием культурных традиций общества, а также зависит от конкретных форм общения людей.

По мнению С.Ф. Макарова, большая часть социально-ритуального общения между людьми проходит на расстоянии между 50 и 130 сантиметрами, а между незнакомыми людьми и в общественных местах — на расстоянии свыше 130 сантиметров. «При нарушении этих «инстинктивных» границ в ту или иную сторону, коммуникации или прекращаются вообще, или от них остается неприятное ощущение.

Следует, однако, иметь в виду, что «личная дистанция» колеблется в зависимости от того, в каком географическом пространстве проживают беседующие. Так, для южан России и жителей стран Латинской Америки и Средиземноморья привычны более близкие контакты, нежели для жителей северных стран или, например, Санкт-Петербурга»¹.

Наряду с приведенными выше, в практике менеджмента существуют и другие проблемы коммуникаций в организации. Их более полное рассмотрение невозможно в рамках данного пособия, с одной стороны, с другой — работа с информацией в коммуникационном процессе требует, наряду с другим, практического опыта. Приобретая его, каждый менеджер будет иметь возможность узнать и другие проблемы коммуникаций и научиться их разрешать.

¹ Макаров С.Ф. Указ. соч. С. 33–34.

15.4. Работа менеджера в группе

Менеджеры, работающие в одиночку, как свидетельствует мировой опыт, не могут быть эффективными. Обычно менеджеры в своей деятельности опираются на группы людей, с которыми им приходится активно взаимодействовать. Общение в ходе такого взаимодействия происходит как внутри организации, так и за ее пределами. Общение, связанное с групповой работой, имеет определенные особенности, определяемые спецификой групповой работы.

Принято считать, что менеджер не может руководить людьми, если он не может добиваться практических результатов от работников подчиненной ему группы. Подразумевается при этом, что он не обладает для этого необходимыми и достаточными способностями.

Эффективная групповая работа требует умения влиять на людей и, прежде всего, на тех, кто находится непосредственно в подчинении менеджера. К сожалению, не все менеджеры это умеют делать, а потому нередко именно к таким менеджерам относят привычку обвинять других в том, что их мнение игнорируют.

Руководитель любого уровня должен быть достаточно влиятельным человеком. Это достигается тогда, когда он проявляет настойчивость, целеустремленность, умеет хорошо налаживать контакты с окружающими его людьми.

Такие навыки не приходят сами собой. Успешные менеджеры, как правило, умеют хорошо выражать свои мысли, как в устной, так и в письменной форме. Они умеют слушать и слышать других.

Некоторые исследователи считают, что добиваться эффективной работы в группе менеджеру помогает проведение определенной политики. При этом ис-

пользуются самые разные определения относительно того, что именно представляет собой такого рода политика. Например, Дик Хубер из «Ситикорп» отождествляет с политикой значительную часть его дневных дел, состоящих в поиске путей убедить людей сделать то, что он считает важным¹. Эту точку зрения не все разделяют, однако признают, что многие хорошие менеджеры потому и хороши, что «настойчиво проводят свою политику, но лишь немногие склонны в этом сознаться»².

Поскольку организации обладают внутренней структурой, они состоят из групп людей, связанных между собой. Группы создаются руководством специально и предназначены, как правило, для реализации определенных целей. Именно в силу этого такие группы принято называть **формальными**.

15.5. Разновидности формальных групп и особенности руководства ими

Количество формальных групп в организациях находится в прямой зависимости от размеров организаций. В большой нефтяной компании или крупном супермаркете таких групп, естественно, будет куда больше, чем на малом предприятии численностью в 20–30 человек. Обычно группам дают названия, притом самые разные.

Достаточно часто группы работников называют командами. Подчиненными у руководителя команды

¹ Уотермен Р. Указ. соч. С. 200.

² Там же. С. 201.

могут быть рядовые работники или руководители низшего уровня. Например, командой можно считать совет директоров акционерного общества, возглавляемый президентом. Командой можно назвать коллектив продавцов отдела какого-либо магазина, возглавляемый заведующим.

Наряду с командами в организациях нередко создаются целевые группы. Необходимость в них возникает при выполнении конкретных заданий, требующих нестандартного, часто творческого подхода, высокой степени самостоятельности работников, которые руководители в таких случаях и стремятся обеспечить.

Как мы видим, группы в организациях создаются для того, чтобы увеличивать результативность управленческой деятельности. Это достигается за счет того, что умелые менеджеры могут удачно совмещать личные и деловые качества одних членов групп с личными и деловыми качествами других членов. Понятно, что для этого менеджер должен хорошо знать особенности работников, с которыми ему приходится взаимодействовать.

В успешно работающих организациях стремятся не только создавать необходимые условия для проявления индивидуальных и выдающихся способностей отдельных членов групп, но и находить им достойное применение. Вот как, например, нестандартно подошли к групповой работе на Санкт-Петербургской швейной фабрике «Первомайская заря». Нащупывая ниши, новые каналы реализации, работники управления фабрикой обнаружили, что «самыми проворными людьми» оказались «бывший секретарь парткома и профкома, у них по старой партийной и профсоюзной работе куча знакомств по городу...». Конечно, этим неожиданно полезным опытом ограничиться не удалось, при-

шло заниматься серьезным анализом рынка, но все же он был полезным¹.

На Санкт-Петербургском заводе систем программного управления на собственную службу сбыта послали «казачков» (работников своего же завода) с заданием что-то купить из продукции завода. К ужасу директора оказалось, что купить ничего невозможно. И он стал срочно искать для службы сбыта иных людей. Азартных, цепких, похожих на торговцев «Гербалайфом»².

Работа формальных групп становится эффективной при условии, если в них налажено сотрудничество членов групп друг с другом и с партнерами за пределами групп. Не все группы, однако, достигают этого и часто сами руководители групп оказываются тому виной.

В ходе обследования, проведенного компанией по подготовке кадров «Сайколоджикэл ассошиэйтс» Робертом Лефгоном, выяснилось, «что многие руководители не верят в сотрудничество, ибо оно им представляется «мягкотелым» и «неделовым». Они предпочитают «жесткий», авторитарный подход»³.

В практике менеджмента подмечено, что группа очень часто воплощает в себе черты руководителя, который ее возглавляет. Между тем черты многих руководителей весьма далеки от того, что обычно требуется.

Нередко руководители обладают слабыми навыками руководства, не умеют организовать эффективную групповую работу. Они впустую растрачивают много рабочего времени, плохо определяют круг обязанностей и роли подчиненных, находятся в плохих взаимоотношениях с людьми. Бывает, к сожалению, и так, что они

¹ Яковлева Е. Чертова дюжина успеха. Известия// 1996. 18 июля.

² Там же.

³ Уотермен Р. Указ. соч. С. 202.

просто не желают прилагать усилия для обеспечения эффективного управления организациями. Как отмечают московские консультанты по управлению из группы «Конверсконсалтинг» А. Кудинов и П. Сазонов, «многие наши предприятия, как лодки без руля и без ветрил, и даже без весел, их куда-то сносит. Директора не умеют читать финансовые бумаги, учиться этому не хотят, а стало быть, не хотят управлять делом, предприятием.

Раньше над ними было «око государево»: через того же бухгалтера оно следило за каждым винтиком и каждой гаечкой своей неприкосновенно социалистической собственности.

Теперь собственник поменялся, почему он не следит за финансовым состоянием предприятия и спящим на дне лодки управляющим?»¹.

«Для большинства старых российских директоров в бухгалтерские бумаги заглядывать, читать или вовсе, не приведи Бог, писать — занятие глубоко оскорбительное. У него всю жизнь для этого счетовод был. Он же, директор, до такого никогда не опускался. Он этого просто не умеет. У него есть пульт в кабинете, он умеет кнопки на нем нажимать, вызывать секретаршу, замов, по столу кулаком стучать, премии кого-то лишать, то есть «управлять по отклонениям»².

Руководство группой предполагает, помимо всего другого, способность руководителя к обучению других. В свою, очередь обучать невозможно без умения эффективно общаться.

Руководство предполагает также обязательность контроля деятельности подчиненных. Контроль обычно предполагает соблюдение определенной процедуры. В ходе нее важно не только проверить, как выполняет-

¹ Яковлева Е. Кто стал банкротом? // Известия. 1996. 14 нояб.

² Там же.

ся та или иная работа, но и продемонстрировать, как именно она должна выполняться в случае, если это оказывается необходимым. Контроль не должен унижать человеческого достоинства подчиненных, вместе с тем он должен осуществляться систематически. Практика менеджмента свидетельствует, что контроль на деле является формой обратной связи между руководителем и подчиненным. Полное отсутствие контроля нередко отождествляется подчиненными с безразличным отношением к их труду со стороны руководства, а потому зачастую тяжело переживается.

В ходе контроля отрабатываются также навыки общения с подчиненными. Хороший менеджер должен уметь правильно контролировать работу других.

15.5. Неформальные группы в организациях

Групповая работа менеджеров не ограничивается разнообразными формами их общения с членами формальных групп. Наряду с таковыми в организациях очень часто присутствуют и неформальные группы.

Их отличие состоит в том, что они не создаются руководством организаций, а возникают сами по себе, «снизу», или спонтанно.

Открытие неформальных групп в практике управления на Западе принято связывать с серией экспериментов, проведенных Элтоном Мэйо, в ходе которых было установлено, что любая организация представляет собой не что иное, как социальную систему¹.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 484, 507.

Нередко в неформальные группы попадают в связи с острой необходимостью в поддержке в трудных жизненных обстоятельствах, если оказывать таковую не принято со стороны формального руководства.

Неформальные группы могут образовываться под влиянием потребности людей в общении, в снятии эмоциональной напряженности, которая нередко создается самими руководителями или при недостатках в работе с клиентами организаций.

В неформальные группы могут объединять людей взаимные симпатии, родственные связи, чувство общности или коллективизма, иногда доведенное до крайности («чувство стадности»).

Однако, чаще всего в основе неформальных групп лежит не одна, а несколько причин. При этом важно учитывать, что неформальные группы динамичны. Они могут распадаться на более мелкие, напротив, объединяться, исчезать вовсе, трансформироваться в другие.

Неформальные группы и членство в них представляют собой многочисленные объекты исследований ученых. Они являются также объектом наблюдений со стороны многих руководителей организаций, менеджеров. И иначе не может быть, поскольку они оказывают огромное влияние на деятельность организаций.

В особо тяжелых случаях бывает и такое, что неформальные группы могут преследовать цель разрушения организации или распада ее на более мелкие, самостоятельные.

Чтобы предотвратить негативные явления, связанные иногда с деятельностью неформальных групп, в организациях практикуется создание специальных должностей или подразделений, целью которых является сбор, изучение и анализ информации о сотрудниках организации и неформальных группах.

Впоследствии такая информация используется для того, чтобы разрабатывать рекомендации высшему персоналу по работе с подчиненными. Чтобы представить более полно это направление деятельности, приведем фрагмент ее на должности директора по проблемам человеческих взаимоотношений во французском филиале транснациональной корпорации «Россериз и Митчел», имевший место после того, как он встретился с вдовой скоропостижно ушедшего из жизни сотрудника по фамилии Арангрюд. «Вдова выглядела утомленной... Я хорошо знал материальное положение этой семьи, поскольку мне, как заместителю директора по проблемам человеческих взаимоотношений, вменялось в обязанность наблюдать за составлением досье на сотрудников...

Что теперь станется с вдовой Арангрюда и его детьми? Придется, наверное, распродать все: цветной телевизор, стереофонический магнитофон, скандинавскую мебель, нормандское стекло, эскимосские деревянные вилки ручной работы, светильники, расписанные американскими художниками-модернистами, большой автомобиль мужа, маленький автомобиль жены, шотландскую овчарку, сумки и шали, привезенные из Макао, — подарок жены министра, открывшей модный магазинчик на бульваре Сен-Жермен, взять обратно как можно больше денег, внесенных в строительные и кредитные организации, постараться быстрее продать квартиру, распрощаться с женами сослуживцев, друзьями и просто знакомыми, рассчитать бонну и девушку из «Альянс Франсез», приходившую работать на полдня, отказаться от снимаемой на лето виллы и, наконец, переселиться в провинцию, где квартиры не так дороги, предварительно взяв ... рекомендацию, чтобы получить работу у кого-нибудь подрядчика фирмы «Россериз и Митчел».

Вот каковы последствия смерти ответственного работника накануне его назначения на пост директора...¹.

Специально приведенная длинная цитата убеждает, что директор по проблемам человеческих взаимоотношений знал не только все о сотрудниках филиала компании, но даже больше, чем они могли бы предположить сами и их близкие. Он знал все об их семьях, о возможных последствиях случившегося, которых они в момент его откровений могли и не осознавать.

Неформальные группы — это то, к чему нельзя относиться однозначно.

Дальновидные, грамотные руководители осознают, что неформальное общение бывает очень привлекательным для сотрудников. А потому делают все для того, чтобы им дополнить общение в формальных группах. Такая практика получила широкое распространение в менеджменте. Вот один из примеров.

«Главный управляющий «Супер Валю» Майк Райт разместился в стеклянном кабинете, где он виден всем... Табличка на двери его кабинета гласит «Майк Райт». Он предлагает всем называть его Майк. «Здесь всех знают по имени, никаких «мистер» — говорит он»².

В Германии в 1987 году была принята новая редакция Федерального закона о социальной помощи. Согласно п. 1 этого закона, «социальная помощь оказывается для обеспечения средств к жизни, а также при особых жизненных обстоятельствах». Согласно п. 2 закона, «принятие социальной помощи призвано обеспечить ее получателю уровень жизни, соответствующий человеческому достоинству»³. Разве не функ-

¹ Пий Р.-В. Обличитель: Роман // Пер. с франц. Т. Ерофеевой и Е. Шишмаревой. М., 1984. С. 41–42.

² Уотермен Р. Указ. соч. С. 203.

³ Ламперт Х. Социальная рыночная экономика. Германский путь. М.: Дело, 1993. С. 192.

цию неформальной группы взяло в данном случае на себя государство?

15.6. Практические рекомендации начинающему менеджеру по деловому общению (дайджест западного и отечественного опыта)

Менеджеру необходимо сообщить подчиненным или другой группе людей нечто важное. Как это лучше сделать?

— Попробуйте, прежде всего, выяснить, есть ли возможность и желание у ваших потенциальных слушателей вас выслушать и, самое главное, — воспринять то, что вы им хотите сообщить.

— Попробуйте осознать, насколько вы доверяете самому себе и тому делу, которому служите. Доверие такого рода — обязательное условие успешной работы, необходимость.

— Выясните, насколько лично вам ясны вопросы, о которых вы намерены говорить.

— Достаточно ли быстро вы выявляете проблемы, выносимые на обсуждение, достаточно ли целенаправленно? Способны ли вы их быстро группировать или систематизировать?

— Позаботьтесь о том, чтобы подготовленная вами информация по степени трудности вполне соотносилась со сложившейся обстановкой.

— Добейтесь уверенного владения информацией без подробного текста, постарайтесь для этого вжиться в имеющийся у вас текст.

— Продумайте, помогут ли вам наглядные пособия и достаточно ли их у вас.

— Постарайтесь, чтобы ваш голос звучал внятно, выразительно, убедительно. Постоянно развивайте его.

— Научитесь сочетать вашу речь с движениями, жестами, выражением лица. Помните, что чувственность речи должна быть как можно большая. Эмоции — это не недостаток. С точки зрения философов — это ценность.

— Тренируйтесь добиваться всего этого, участвуя в дискуссиях и совещаниях.

— Регулярно анализируйте свои успехи и неудачи на данном поприще. Интересуйтесь мнением других о ваших выступлениях.

Удачи вам!

Как сделать эффективным обсуждение имеющейся проблемы?

1. Все собрания (совещания и т. п.) должны иметь повестку дня.

2. В пункт «разное» допустимо выносить только малозначащие, небольшие вопросы.

3. Участники обсуждения должны иметь достаточно времени для подготовки к обсуждению. Объявление об обсуждении должно быть вывешено заранее, лучше за две недели.

Следует помнить, что неподготовленные участники обсуждений или не выступают вовсе, или выступают, как правило, менее квалифицированно, но зато более продолжительно.

4. Каждое сообщение должно приветствоваться, спонтанный крик не допускается, резкие замечания — тоже

5. Помещение для проведения совещания следует оснастить доской или чем-либо ее заменяющим.

6. На совещании должны соблюдаться правила представительства и субординации.

7. В ходе совещания обязательно ведение протокола и внесение в него всех элементов обсуждения.

8. Целесообразно практиковать очередность при протоколировании.

9. Через каждые 45 минут нужно делать перерыв в виде небольшой паузы. Перерыв необходим для проветривания помещения, а также возможных кулуарных уточнений, приносящих несомненную пользу.

10. Отлучки с совещания в ходе обсуждения должны быть исключены, разговоры по телефону — тоже.

Атмосфера на обсуждении должна быть раскованной, доверительной, открытой и честной. Важно обеспечить максимальное взаимопонимание.

Обязательно соблюдение регламента. За его нарушение, опоздания, разящие замечания целесообразно штрафовать. Собранные деньги впоследствии можно истратить на коллективные нужды (вечеринку, другое).

Чем является обсуждение в конечном счете? Оно должно расцениваться как организованный диалог руководителя со своими сотрудниками. Оно же является одним из средств мотивации труда, поскольку позволяет высказаться всем сотрудникам, снять эмоциональное напряжение, заодно получить информацию от коллег по поводу собственной позиции и собственного поведения.

Обсуждение помогает сопоставить взгляды на проблему, лучше уяснить пути ее решения, даже если их окончательная формулировка в конечном счете будет сделана руководителем.

Чего следует избегать в ходе обсуждения? Вседозволенности, многословия, ненужных, мешающих ходу совещания реплик, проявлений нежелания слушать других.

Какие факторы, наряду с организационными, следует учитывать при подготовке совещания?

1. На совещании важно исключить влияние внешних помех, способных оборвать ход мысли выступающего.

Например, во время совещания в открытое окно ветром занесло насекомого или влетела птица. Как быть? Ведущий совещания должен помнить, что внешние помехи обрывают ход мыслей выступающего и присутствующих, притом сразу. Он не должен жалеть времени для обеспечения спокойствия в ходе совещания и должен помнить, что такая потеря позже полностью компенсируется.

Если возникшее препятствие полностью устранить нельзя, то следует признать это, и сделать максимум возможного, чтобы присутствующие на совещании работали не формально, а полностью используя имеющиеся возможности.

2. Не следует допускать в ходе проведения совещаний ситуаций, когда люди испытывают сильные чувства.

Подобные ситуации могут возникнуть, если по предприятно упорно ползут слухи о массовом сокращении персонала и предстоящем банкротстве. Если ситуация не разрядилась и люди по-прежнему находятся под их влиянием, то они не смогут нормально участвовать в совещании. И не важно при этом, какого рода эти чувства — страх, печаль или состояние эйфории от какого-либо события. Люди должны успокоиться и только после этого приступать к обсуждению проблем.

3. При подготовке к проведению совещания и в его ходе важно помнить, что каждый человек в организации является членом команды. Если он по каким-либо

причинам *переживает неблагоприятие*, то это так или иначе оказывает воздействие на всю команду, снижает ее энергетический потенциал, который необходимо задействовать при проведении совещания.

4. Снижать эффективность совещания могут опоздавшие. Даже если в числе таковых окажется сотрудник, находящийся в списке выступающих, нецелесообразно сразу при его появлении давать ему слово. Во-первых, опоздавшему необходимо дать возможность остыть. Во-вторых, опоздавший должен уяснить, что происходило на совещании до него.

Не стоит также давать слово на совещании тем, кто еще не уяснил, зачем на нем оказался.

5. Эффективность совещания может снижаться в ситуациях, если ведущий совещания вовремя не предоставляет возможность для критических замечаний. Если он отказывает в выражении своих взглядов тем, кто в силу разных причин не желает присутствовать на совещании только в качестве слушателя.

На совещании также необходимо предоставлять возможность выразить недовольство происходящим.

6. Эффективность совещания будет снижаться также в случаях, если люди устали, а перерыв для отдыха своевременно не предоставляется.

7. Важно учитывать, что идеально проведенных совещаний не бывает. В работе любой группы всегда бывают ошибки, а все проблемы обычно решить сразу нельзя.

Вопросы для повторения

1. Что подразумевается под понятием «коммуникации»?

2. Для чего необходимы коммуникации?
3. Какие разновидности коммуникаций существуют? Охарактеризуйте их.
4. Какую роль играют несловесные коммуникации в деловом общении?
5. Какие элементы коммуникационного процесса вам известны?
6. Какие ошибки в деловом общении наиболее вероятны? Каким образом их следует предотвращать и исправлять?
7. Какие этапы прохождения информации вам известны? Опишите их.
8. Какие проблемы коммуникаций могут возникнуть в организации?
9. Какова роль групповой работы в деятельности менеджера?
10. В чем преимущества групповой работы по сравнению с индивидуальной работой менеджера?
11. Что представляют собой формальные группы в организации?
12. Каковы цели создания формальных групп в организации?
13. Приведите примеры формальных групп в организациях.
14. Какие недостатки в работе с формальными группами могут допускать менеджеры?
15. Что представляют собой неформальные группы в организациях?
16. Что вам известно о причинах возникновения неформальных групп в организациях?
17. Как менеджер должен относиться к неформальному общению в организациях и за ее пределами?
18. Следует ли менеджерам учитывать и строить «человеческие отношения» в организациях?

Познай себя сам

(материалы в помощь практикующему менеджеру)

Тест № 1 Можете ли вы добиться успеха?

Прочтите приведенные ниже вопросы и выберите те, варианты ответов, которые в наибольшей мере соответствуют вашим личным представлениям и привычкам.

1. Что вы бы предпочли...
 - а) быть капитаном торгового судна;
 - б) стать космонавтом;
 - в) быть музыкантом?
2. Если вы видите человек в опасности...
 - а) бросаетесь спасать его даже с риском для жизни;
 - б) лихорадочно обдумываете все возможности его спасения;
 - в) зовете еще кого-нибудь на помощь?
3. Какую игру вы предпочитаете...
 - а) покер;
 - б) бильярд;
 - в) разгадывание кроссвордов?
4. Когда звонит телефон, вы сразу думаете, что...
 - а) вас ищут с работы;
 - б) о вас вспомнил приятель;
 - в) случилось какое-то несчастье?

5. Если вам предстоит идти на важное заседание...
- а) вы отправляетесь на него в своем обычном костюме;
 - б) одеваетесь особенно тщательно;
 - в) думаете только о том, что там будет обсуждаться?
6. Если пожилой человек рассказывает вам о своей жизни...
- а) вы требуете от него подробностей;
 - б) скучаете;
 - в) прерываете его или уходите?
7. Если вы находитесь в компании...
- а) вы от души развлекаетесь;
 - б) скучаете;
 - в) думаете о своем?
8. Если вам надо уехать...
- а) вы предупреждаете об этом близких;
 - б) не говорите им ничего;
 - в) говорите только то, что вам надо отлучиться на время?
9. Если вы попали в трудное положение...
- а) вы советуетесь с коллегами и друзьями;
 - б) делитесь проблемами с родными;
 - в) никому ничего не рассказываете?
10. Если вам надо купить картину, вы предпочтете...
- а) в стиле абстракционизма;
 - б) в стиле импрессионизма;
 - в) в стиле традиционного реализма?
11. Заметив, что на вашем столе отсутствует какая-либо вещь...
- а) вы начинаете ее искать;
 - б) думаете, что ее кто-то украл;
 - в) сразу забываете об этом и продолжаете работать?
12. Вы оказались в чужом городе, и у вас выдалось немного свободного времени...
- а) вы отправляетесь в музей;

- б) изучаете карту города и выбираете, что бы вам стоило посмотреть;
- в) отправляетесь в гостиницу, чтобы отдохнуть?
13. Вы оказались вовлеченными в спор и...
- а) упорствуете в утверждении своей точки зрения до тех пор, пока оппоненты не отступятся;
- б) ищите компромиссное решение;
- в) уступаете перед упорством других?
14. Перед старой семейной фотографией вы...
- а) испытываете сильное волнение;
- б) она кажется вам смешной;
- в) ощущаете какое-то неприятное чувство?
15. Обнаружив перед совещанием, что забыли взять нужные документы...
- а) вы быстро возвращаетесь к себе, чтобы взять их;
- б) полагаетесь на свою память и способность к импровизации;
- в) отказываетесь от участия в совещании?
16. Вы просыпаетесь утром и обычно чувствуете...
- а) бодрость;
- б) зависть к тем, кто еще спит;
- в) готовность работать без особых усилий над собой?
17. Свое свободное время вы заполняете...
- а) занятиями спортом;
- б) встречами с друзьями;
- в) чтением?
18. В случае экономического кризиса...
- а) вы обдумываете, какие из этого все же можно извлечь выгоды;
- б) встревожены возможными социальными последствиями;
- в) отказываетесь от своих планов и ждете развития событий?
19. Вы предпочитаете...
- а) находиться в одиночестве;

- б) проводить время с семьей;
 в) проводить время в компании знакомых и друзей?
 20. Во время снежной бури только ваш автомобиль остался на ходу и вы...
 а) продолжаете путь, не обращая внимания на неудачников;
 б) подсаживаете в машину столько людей, сколько можно;
 в) подсаживаете в машину только людей вашего социального положения?

Ответ	Вопрос																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	10	9	9	3	9	10	10	10	3	3	9	9	9	10	9	10	9	10	3	3
б	9	10	10	10	10	3	3	3	9	10	3	10	10	9	10	3	10	3	9	10
в	3	3	3	9	3	9	9	9	10	9	10	3	3	3	3	9	3	15	10	9

Результаты

140–200 очков. У вас есть возможность добиться успеха в жизни. В вашем характере уравновешены инстинкт и разум, личная жизнь и общественная, действия и размышления.

70–130 очков. Вы в принципе обладаете качествами, необходимыми для того, чтобы утвердиться в обществе. Но все же вам надо постоянно контролировать себя и не допускать, чтобы тлеющие в вашем подсознании конфликтные ситуации «вырывались» на поверхность и влияли на ваши действия.

60–69 очков. Вам необходима большая вера в себя и большая открытость перед окружающими. Только так вы сможете добиться полной реализации своих способностей.

Можете ли да постигнете успех? // Параллели. 1988. № 14. (Цит. по: Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя).

Тест № 2. Коммуникабельны ли вы?

На каждый из 16 вопросов вы можете ответить: «да», «иногда» или «нет».

1. Вам предстоит ordinaria деловая встреча. Выбывает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?

3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться переживаниями с кем-либо?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то еще вопрос?

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 10 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо — промолчите ли вы, лишь рассержено отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу, и будете тягаться, если первым заговорит он?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, в кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения, нежели стать в «хвост» и томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не приемлете?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Оценка ответов: за каждое «да» — 2 очка, «иногда» — 1 очко, «нет» — 0. Суммируйте свои очки.

Результаты

30–32 очка. Вы явно некоммуникабельны и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким людям нелегко! Старайтесь стать общительнее. Контролируйте себя.

25–29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь недовольством — в вашей власти переломить особенности характера. Разве не бывает, что при каком-либо сильном увлечении вы приобретаете вдруг полную коммуникативность? Стоит только встряхнуться!

19–24 очка. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя уверенно.

Новые проблемы вас не пугают. Однако с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма и без всякого на то основания. Помните, эти недостатки исправимы.

14–18 очков. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны. Охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы, отстаиваете свою точку зрения спокойно. Без переживаний идете на встречу с новыми людьми. Но вы не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие у вас вызывают раздражение

9–13 очков. Вы весьма общительны (порой даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания. Никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Вам недостает усидчивости, терпения, отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступить.

4–8 очков. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с опаской и сомнениями.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, не имеющие к вам отношения.

Беретесь судить о проблемах, не имеющих к вам отношения. Вольно или невольно вы бываете причиной разного рода конфликтов. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Людям повсюду — на работе и дома — трудно с вами. Вам нужно поработать над собой. Воспитать в себе терпение, сдержанность, уважительное отношение к людям.

ЭКО. 1981. № 10 (В. Рощаховский).

Тест № 3. Ваш творческий потенциал

1. Считаете ли вы, что окружающий мир может быть улучшен?
 - а) да;
 - б) нет, он и так достаточно хорош;
 - в) да, но только кое в чем.
2. Вы сами можете участвовать в значительных изменениях окружающей среды?
 - а) да, в большинстве случаев;
 - б) нет;
 - в) да, в некоторых случаях.
3. Верно ли, что некоторые из ваших идей принесли бы значительный прогресс в сфере вашей деятельности?
 - а) да;
 - б) да, при благоприятных обстоятельствах;
 - в) в некоторой степени.
4. Считаете ли вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете принципиально что-то изменить?
 - а) да, наверняка;
 - б) маловероятно;
 - в) возможно.
5. Когда вы решаете предпринять какое-то действие, уверены ли вы, что осуществите свое начинание?

- а) да;
- б) часто сомневаюсь;
- в) нет.

6. Испытываете ли вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете?

- а) да, неизвестное вас привлекает;
- б) неизвестное вас не интересует;
- в) все зависит от характера этого дела.

7. Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли вы желание добиться в нем совершенства?

- а) да;
- б) удовлетворитесь тем, чего добились;
- в) да, если вас это нравится.

8. Если дело, которое вы не знаете, вам понравится, хотите ли вы знать о нем все?

- а) да;
- б) нет, вы хотите научиться только самому основному;
- в) нет, вы только хотите удовлетворить свое любопытство.

9. Когда вы терпите неудачу, то...

- а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
- б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она нереальна;
- в) продолжаете делать свое дело.

10. По-вашему профессию надо выбирать исходя из:

- а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
- б) стабильности, значимости профессии, потребности в ней;
- в) преимуществ, которые она обеспечит.

11. Путешествуя, могли бы вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли?

- а) да;

- б) нет, боитесь сбиться с пути;
в) да, но только там, где местность вам понравилась.
12. Сразу же после беседы можете ли вы вспомнить все, что говорилось?
а) да, без труда;
б) чаще вспомнить не можете;
в) запоминаете только то, что вас интересует.
13. Когда вы слышите слово на незнакомом вам языке, то можете повторить его без ошибки?
а) да, без затруднений;
б) да, если это слово легко запомнить;
в) да, но не совсем правильно.
14. В свободное время вы предпочитаете...
а) оставаться наедине, поразмыслить;
б) находиться в компании;
в) вам это безразлично.
15. Вы занимаетесь каким-либо делом. Решаете прекратить это занятие когда:
а) дело закончено и кажется вам отлично выполненным;
б) вы более-менее довольны;
в) вам еще не удалось все сделать.
16. Когда вы одни, то:
а) любите мечтать о каких-то абстрактных вещах;
б) пытаетесь найти себе конкретное занятие;
в) любите помечтать о вещах, связанных с вашей работой.
17. Когда какая-то идея захватывает вас, то вы станете думать о ней?
а) независимо от того, где и с кем вы находитесь;
б) вы можете делать это только наедине;
в) только там, где будет не слишком шумно.
18. Когда вы отстаиваете какую-то идею:
а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонентов;

б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;

в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

Подсчитайте очки: за ответ «а» — 3 очка, за «б» — 1, «в» — 2 очка.

Результаты

49 и более очков. В вас заложен значительный творческий потенциал, который предоставляет вам богатый выбор творческих возможностей. Если вы на самом деле сможете применить ваши способности, то вам доступны самые разнообразные формы творчества.

От 24 до 48 очков. У вас нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют вам творить, но у вас есть и проблемы, которые тормозят процесс творчества. Во всяком случае, ваш потенциал позволит вам проявить себя, если вы этого пожелаете.

23 и менее очков. Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, может быть, вы просто недооценили себя, свои способности? Отсутствие веры в свои силы может привести вас к мысли, что вы вообще не способны к творчеству. Избавьтесь от этого и таким образом решите проблему.

Предчувствие портрета: Сборник тестов. Екатеринбург: «ЛАДЪ», 1992. С. 15-19.

Сравнительная характеристика руководителей с четкими и размытыми личностными ценностями

(сост. В.Е. Гребцова с использованием материалов
зарубежной и отечественной информации)

Характеристика руководителя с размы- тыми ценностями

— Не желает и неспособен подвергнуть сомнению свою структуру ценностей.

— Игнорирует все то, что идет вразрез с его ценностными взглядами.

— Проблему ценностей не считает серьезной, игнорирует ее.

— В действиях проявляет склонность к непоследовательности, ведет себя противоположно тому, что декларирует, прежде всего, подчиненным.

— Свои личностные взгляды предпочитает скрывать.

Характеристика руководителя с четкими ценностями

— Выработанные ценности склонен подвергать сомнению, проявляя черты думающего человека.

— Под влиянием новых знаний и опыта склонен пересматривать жизненные ценности и изменять их.

— Вопрос о ценностях относит к разряду серьезных.

— В действиях ведет себя последовательно. Следит за соответствием провозглашенного и выполненного.

— Декларирует свои взгляды, позволяет их обсуждать, подчиненным в том числе. Демократичен.

— Чужие взгляды склонен считать преимущественно ложными.

— Жизненная позиция пассивна, в твердой позиции часто не заинтересован и не желает ее занимать.

— Предлагая подход к решению проблем, избегает обратной связи и информации о результатах.

— Не самокритичен. Ответственности за свои ценности предпочитает избегать, находя различные способы для этого.

— О происхождении личностных ценностей мало знает или ничего. Не связывает их с влиянием среды, воспитанием, детским опытом.

— К чужим взглядам относится внимательно, с уважением, стремится их понять.

— В жизни активен. Проявляет твердость в отстаивании убеждений.

— Действуя, заинтересован в обратной связи. Устанавливает ее и считает средством проверки правильности убеждений, накопления опыта, включая отрицательный.

— Самокритичен. Не боится и не избегает ответственности вообще, в том числе и за свои ценности.

— Склонен к изучению вопросов ценностной ориентации, размышлению над ними, связи их с воспитанием, жизненным опытом.

Оглавление

ОТ АВТОРА	3
ТЕМА 1	
ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ	6
1.1. Предмет и задачи курса «Менеджмент»	7
1.2. Место менеджмента в системе социально-экономических дисциплин	15
Вопросы для повторения	19
ТЕМА 2	
КРАТКИЕ СВЕДЕНИЯ	
ОБ ИСТОРИИ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ	21
2.1. Кто такие классики менеджмента?	22
2.2. «Поведенческое» направление в менеджменте	24
2.3. Современный менеджмент	25
2.4. Национальные особенности менеджмента	28
2.5. Проблемы менеджмента в условиях переходной экономики России	30
Вопросы для повторения	34
ТЕМА 3	
ОРГАНИЗАЦИИ И ЦЕЛИ	
ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	35
3.1. Что такое организация?	36
3.2. Роль менеджмента в организации	41
3.3. Менеджмент как средство преобразования ресурсов	46
3.4. Роль фактора времени в менеджменте	49
3.5. Цели организации	53
Вопросы для повторения	58
ТЕМА 4	
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ	60
4.1. Структура организации	61
4.2. Уровни управления в организациях	66
4.3. Функции управления в организации	70

Оглавление

4.4. Содержание и особенности функций на конкретных уровнях управления	77
4.5. Цикл менеджмента в организациях	83
Вопросы для повторения	86
ТЕМА 5	
ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИЙ	88
5.1. Внешняя среда организации и ее структура	89
5.2. Взаимосвязь факторов внешней среды организации ..	91
5.3. Подвижность и неопределенность внешней среды организации	92
5.4. Факторы внешней среды организации	96
Вопросы для повторения	98
ТЕМА 6	
ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЯМОГО ДЕЙСТВИЯ	99
6.1. Поставщики ресурсов	100
6.2. Законодательство и государственные органы	106
6.3. Потребители	110
6.4. Конкуренция	112
Вопросы для повторения	113
ТЕМА 7	
ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	115
7.1. Технология	117
7.2. Состояние экономики	119
7.3. Социокультурные факторы	121
7.4. Политические факторы	124
7.5. Взаимодействие с населением	128
Вопросы для повторения	130
ТЕМА 8	
ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	131
8.1. Культура	135
8.2. Экономика страны-партнера	138
8.3. Законодательство страны-партнера по международной деятельности и особенности государственного регулирования	139
Вопросы для повторения	140

ТЕМА 9

ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ... 142

- 9.1. Роль планирования в организации 143
- 9.2. Особенности планирования в условиях рынка 144
- 9.3. Проблемы планирования
в переходной экономике России 147
- 9.4. Планы и их разновидности. Стратегические и
тактические планы организаций 149
- 9.5. Цели и ценности в планировании 152
- Вопросы для повторения 155

ТЕМА 10

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ 156

- 10.1. Этапы проектирования организации 158
- 10.2. Типы и назначение организационных
структур 159
- Вопросы для повторения 165

ТЕМА 11

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ 166

- 11.1. Решение как выбор альтернатив 167
- 11.2. Разновидности управленческих решений 172
- 11.3. Интуиция в принятии решений 175
- 11.4. Факторы принятия решений 177
- Вопросы для повторения 181

ТЕМА 12

МОТИВАЦИЯ И ПОТРЕБНОСТИ 182

- 12.1. Что представляет собой «мотивация»
и зачем она необходима? 183
- 12.2. Потребности и их классификации 190
- 12.3. Мотивация на практике 195
- Вопросы для повторения 199

ТЕМА 13

РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО 200

- 13.1. Человек в организации 201
- 13.2. Руководство как лидерство 204
- 13.3. Власть и полномочия 206
- 13.4. Формы власти 209
- 13.5. О проблемах власти и лидерства
в России 212
- Вопросы для повторения 214

ТЕМА 14

УПРАВЛЕНИЕ

КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ 215

14.1. Что представляют собой конфликты? Как к ним следует относиться?	218
14.2. Пути разрешения конфликтной ситуации	219
14.3. Типы и причины конфликтов	224
14.4. Стресс и его природа	229
14.5. Пути предотвращения стрессовых ситуаций и понижения уровня стресса	231
14.6. Практикум: как распознать стресс? — материал для самотестирования	238
Вопросы для повторения	241

ТЕМА 15

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ 243

15.1. Коммуникации и их разновидности	245
15.2. Элементы и этапы процесса коммуникаций	248
15.3. Проблемы коммуникаций в организации	252
15.4. Работа менеджера в группе	254
15.5. Разновидности формальных групп и особенности руководства ими	255
15.5. Неформальные группы в организациях	259
15.6. Практические рекомендации начинающему менеджеру по деловому общению (дайджест западного и отечественного опыта)	265
Вопросы для повторения	269

ПОЗНАЙ СЕБЯ САМ

(МАТЕРИАЛЫ В ПОМОЩЬ ПРАКТИКУЮЩЕМУ

МЕНЕДЖЕРУ) 271

Тест № 1 Можете ли вы добиться успеха?	271
Тест № 2. Коммуникабельны ли вы?	275
Тест № 3. Ваш творческий потенциал	278
Сравнительная характеристика руководителей с четкими и размытыми личностными ценностями (сост. В.Е. Гребцова с использованием материалов зарубежной и отечественной информации)	282

Серия «Учебники, учебные пособия»

Валентина Евгеньевна Гребцова

Менеджмент

Ответственный

редактор: *Баранчикова Е.*

Редактор: *Фирсов И.*

Корректор: *Алексеева Н.*

Художник: *Вартанов А.*

Компьютерный

дизайн: *Орленко А.*

Лицензия ЛР № 065194 от 2 июня 1997 г.

Сдано в набор 27.08.2000 г. Подписано в печать 5.10.2000 г.

Формат 84x108¹/₃₂. Бумага типографская.

Гарнитура Школьная.

Тираж 5000. Заказ № 354

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции

ОК-00-93, том 2; 953000 — книги, брошюры

Издательство «ФЕНИКС»

344007, г. Ростов н/Д,

пер. Соборный, 17

Отпечатано с готовых диапозитивов в ЗАО «Книга»

344019, г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57







ISBN 5-222-01428-2



9 785222 014288

феникс



ISBN 5-222-01428-2



9 785222 014288

феникс



55
M-24

Менеджмент

Конспект лекций

BUXORO MUHANDISLIK-
TEKNOLOGIYA INSTITUTI
ARM
REESTR № _____
" _____ " 201__ y

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Менеджмент

**ПОСОБИЕ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ
К ЭКЗАМЕНАМ**

МОСКВА

В ПОМОЩЬ СТУДЕНТУ



Менеджмент (конспект лекций). -
М.: "Издательство ПРИОР", 2001. - 192 с.

ISBN 5-7990-0235-0

Автор-составитель: Колесник Михаил

Настоящим изданием мы продолжаем серию "В помощь студенту", в которую входят лучшие конспекты лекций по дисциплинам, изучаемым в гуманитарных вузах.

Материал отредактирован специалистами отдела учебной литературы "Издательства ПРИОР" и приведен в соответствие с учебной программой курса "Менеджмент".

Используя данную книгу при подготовке к сдаче экзамена, студенты смогут в предельно сжатые сроки систематизировать и конкретизировать знания, приобретенные в процессе изучения этой дисциплины; сосредоточить свое внимание на основных понятиях, их признаках и особенностях; сформулировать примерную структуру (план) ответов на возможные экзаменационные вопросы.

Данная книга не является альтернативой учебникам для получения фундаментальных знаний, но служит *пособием для успешной сдачи экзаменов*.

Редактор А.В. Земцов
Корректор М.Д. Киранова
Верстка Н.В. Пронина
Обложка А.В. Хегай

Издательство ПРИОР
Москва, Воронцовский пер. 5/7
Телефон: 964-42-00
Издательская лицензия ЛР № 065184
Гигиеническое заключение № 77.99.2.953.П.5615.9.99 от 16.09.99
Издание осуществлено совместно с издательством Приоритет
Подписано в печать 15.10.2001. Заказ **4456**. Тираж **5000**
Отпечатано в Подольском филиале ЧПК
142110, Подольск, ул. Кирова, 25.

ISBN 5-7990-0235-0



9 785799 002350

© "Издательство ПРИОР"

1

Вопрос 1. Новая парадигма организации управления в России

1. Особенности предшествующей парадигмы управления

2. Основные положения новой парадигмы управления

1. Превьющая парадигма управления базировалась на марксистской трактовке экономического развития. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла *общественная собственность на средства производства*, план выступал как регулятор производства. Экономическая теория социализма обосновала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны.

В соответствии с этим управленческая наука развивала фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления, моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности, жесткой системы распределения и связей между предприятиями. Управление экономикой СССР строилось по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами.

2. Проведение рыночных реформ в России потребовало формирования новой управленческой парадигмы. Ее *основные положения*:

- ✓ *децентрализация системы управления* на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономическими процессами. Государство должно устанавливать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство, госзаказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок;
- ✓ *переход к полицентрической системе хозяйствования*. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности решаемых в регионах задач, с другой - упрощает систему управления народным хозяйством;
- ✓ *сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора*. Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны;
- ✓ *формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем*. Каждая организация должна решать вопросы, касающиеся взаимодействия с внешней средой. Со-

циальная ориентация рассматривается в двух аспектах: ориентация на потребителя, удовлетворение потребностей общества; решение социальных проблем трудового коллектива и среды обитания организации.

Вопрос 2. Организация как основа менеджмента

1. Понятие организации

2. Формальные и неформальные организации

3. Жизненный цикл организации

1. **Организация** - социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей. Отсюда вытекают требования к организации:
 - ✓ наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы;
 - ✓ наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
 - ✓ наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.
2. Приведенное определение справедливо для *формальной* организации. Существуют *неформальные* организации, группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Образуются практически во всех формальных организациях, за исключением очень малых.
3. Согласно концепции *жизненного цикла организации* ее деятельность проходит пять основных стадий:
 - ✓ *рождение организации*: главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача - выход на рынок;
 - ✓ *детство и юность*: главная цель - получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача - укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда - планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу;
 - ✓ *зрелость*: главная цель - систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача - рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда - разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты;

- ✓ *старение организации*: главная цель - сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий; основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях;
- ✓ *возрождение либо исчезновение*: главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача - омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование.

Вопрос 3. Общие характеристики организаций

1. Ресурсы
2. Зависимость от внешней среды
3. Горизонтальное разделение труда
4. Вертикальное разделение труда
5. Структура организации
6. Необходимость управления

1. Любой организации для достижения намеченных целей необходимы ресурсы, подлежащие преобразованию в процессе производственной деятельности. *Основные ресурсы*, используемые организацией, - это люди (человеческие ресурсы), основной и оборотный капитал, технология и информация. Главная задача организации в области использования ресурсов - достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.
2. Организации полностью зависимы от окружающего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей. Термин *внешняя среда* вбирает в себя экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, технику и технологию.
3. Разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса - *горизонтальное разделение труда*. Работа распределяется по профессиональному признаку. Классическим образом горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.
4. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы. *Вертикальное разделение*

труда отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления. Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

- ✓ *общее руководство* - выработка и реализация основных перспективных направлений деятельности организации;
- ✓ *технологическое руководство* - разработка и внедрение прогрессивных технологий; рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;
- ✓ *экономическое руководство* - стратегическое и оперативное планирование, анализ экономической деятельности организации, организация маркетинга, финансовой деятельности, стимулирования труда;
- ✓ *оперативное управление* - составление оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, инструктаж работников, организация систематического контроля за ходом производственного процесса и его результатами;
- ✓ *управление персоналом* - подбор, расстановка и развитие персонала (человеческого капитала) организации.

5. Все организации независимо от сфер деятельности имеют структуру, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение). *Структура организации* - совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. *Элементы* организации получили названия департаментов, управлений, отделов. *Структурные подразделения* организации представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

6. Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех структурных элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Поэтому *управление* является существенно важной деятельностью для организации. Управленческий труд в ходе длительной эволюции выделился в особую категорию общественного труда.

Вопрос 4. Новая система взглядов на управление за рубежом

1. *Причины возникновения новой системы взглядов*
2. *Основные положения новой парадигмы управления*
3. *Принципы управления в новой парадигме*

1. Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии. *Главными факторами* этих изменений явились *научно-технический прогресс и концентрация научного и производственного потенциала*. В послевоенный период в мировой экономике заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Производство все больше ориентировалось на *специализированные запросы потребителей*, то есть на небольшие по емкости рынки, что привело к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды.

2. Основные положения новой системы взглядов были сформулированы в 70 - 80-е годы. Заключаются они в следующем:

- ✓ предприятие - это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- ✓ ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей;
- ✓ ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакции;
- ✓ главный источник прибыли - люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;
- ✓ система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства.

3. Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления. Были сформулированы *новые принципы*.

- ✓ лояльность к работающим;
- ✓ ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- ✓ коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и по вертикали;
- ✓ атмосфера в фирме, способствующая раскрытию способностей работающих;
- ✓ установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;

- ✓ своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- ✓ методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- ✓ непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- ✓ умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер;
- ✓ этика бизнеса - золотое правило менеджмента;
- ✓ честность и доверие к людям;
- ✓ опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- ✓ качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Вопрос 5. Основные виды разделения управленческого труда: сущность, содержание

1. *Необходимость разделения труда менеджеров*
2. *Функциональное разделение труда*
3. *Структурное разделение труда*
4. *Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда*

1. Одна из проблем менеджмента - повышение результативности труда управляющих. Решается эта проблема прежде всего на основе *разделения труда менеджеров*, то есть специализации управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий, прав и сфер ответственности.
2. Разделение основывается на формировании групп работников управления, *выполняющих одинаковые функции менеджмента* (планирование, организация, мотивация, контроль). Соответственно, в аппарате управления появляются специалисты, занимающиеся своими конкретными вопросами.
3. Структурное разделение управленческого труда исходит из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая, территориальная специфика. В силу разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Можно выделить общие черты, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.
Вертикальное построено на выделении трёх уровней управления - низового, среднего и высшего. К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень (50 - 60% общей численности управленческого персонала) включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления фирмы, ее филиалов, отделений, а также руководящих вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень (3 - 7 %) - администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

На каждом уровне управления предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это *горизонтальное* разделение труда менеджеров по функциям. Более глубокое разделение предполагает специализацию по основным подсистемам предприятия (персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы).

4. Учитывает виды и сложность выполняемых работ. Выделяют руководителей (принятие решений, организация их реализации), специалистов (проектирование и разработка вариантов решений), служащих (информационное обеспечение процесса).

Вопрос 6. Менеджмент: наука или искусство?

1. Менеджмент как искусство

2. Менеджмент как наука

1. Менеджмент, рассматриваемый с точки зрения конкретных управленческих действий, - это форма общественной практики людей, посредством которой обеспечивается функционирование и развитие предприятий, реализация стоящих перед ними задач. Высокая степень овладения практикой управления предприятиями может оцениваться как искусство.

Понимание *менеджмента как искусства управления* базируется на том, что организации - это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные факторы внешней и внутренней среды. Люди, работающие в организациях, - это главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Многие специалисты считают, что управление является скорее искусством, которому можно научиться только через опыт и которым в совершенстве овладевают люди, имеющие талант. Менеджмент нередко рассматривается как искусство, которое должно опираться на лежащие в его основе концепции, теории, принципы, методы.

2. На базе практической деятельности по управлению организациями возникла *наука управления*, которая имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

Усилия этой науки направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и эффективным. Они позволяют не только своевременно и квалифицированно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим строить стратегию и политику организаций. В самостоятельную область человеческих знаний, в науку менеджмент выделился в конце XIX века.

Вопрос 7. Основные роли, выполняемые современными менеджерами

1. Роли, связанные с принятием решений
2. Информационные роли
3. Межличностные роли

1. Менеджер определяет направление роста организации. При этом он ищет для этого возможности как внутри организации, так и за ее пределами; разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения; контролирует разработку определенных проектов. Когда организация сталкивается с неожиданными нарушениями, менеджер отвечает за корректировочные действия. Он отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации. Представляет организацию на всех значительных и важных переговорах.
2. Менеджер собирает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которую использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию. Распределяет полученную информацию в виде фактов и нормативных установок между подчиненными, разъясняет политику и основные цели организации. Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.
3. Менеджер - символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера. Отвечает за мотивацию и активизацию подчиненных на достижение

целей организации, координирует их усилия, отвечает за набор, подготовку работников. Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.

Вопрос 8. Характер труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров

1. *Специфические особенности управленческого труда*

2. *Требования, предъявляемые к профессиональным управляющим*

1. По сравнению с другими видами труда в организации, управленческий труд имеет ряд *специфических особенностей*:

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

2. Чтобы выполнять свои функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно разделить на две группы. Первую составляют *знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении*. Они включают:

- ✓ умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- ✓ информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- ✓ знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;
- ✓ способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;

- ✓ умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со *способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой*. Менеджеры должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других. В данную группу входят:

- ✓ высокое чувство долга и преданность делу;
- ✓ честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- ✓ умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- ✓ уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- ✓ способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

Вопрос 9. Менеджмент - управление, ориентированное на успех (составляющие успеха организации)

1. *Выживание*
2. *Результативность и эффективность*
3. *Производительность*
4. *Практическая реализация*

1. Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ими намеченных целей. Однако для большинства выживание, возможность существовать как можно дольше является основной задачей. Для этого организациям приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира. Почти все организации, существующие ради бизнеса, периодически разрабатывают новые виды продукции или услуг для своих потребителей.
2. Чтобы быть успешной в течение долгого времени, организация должна быть как эффективной, так и результативной. По словам П. Друкера, *результативность* является следствием того, что "делаются нужные и правильные вещи", а *эффективность* является следствием того, что "правильно создаются эти самые вещи".
3. Результативность является понятием, трудно определяемым. Но эффективность можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов (потребляемых ресурсов) и выходов (выпускаемых продуктов). Относительная эффективность

организации выражается производительностью. *Производительность* - это отношение количества единиц на входе к количеству единиц на выходе. Является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

4. Управленческие решения представляют собой лишь идеи, мысли. Цель управления - это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически - превращается в действие - результативно и эффективно.

Вопрос 10. Основные функции менеджмента: планирование, подготовка и принятие управленческого решения

1. *Сущность функции планирования*
2. *Классификация решений, принимаемых организациями*

1. Данная функция означает выработку и принятие определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. Это постановление - управленческое решение. *Планирование* - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. С данной функции начинается процесс управления, от ее качества зависит успех организации.

По своей сути *функция планирования призвана ответить на следующие основные вопросы:*

- ✓ *Где мы находимся в настоящее время?* Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, маркетинг, персонал, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация.
- ✓ *Куда мы хотим двигаться?* Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать достижению этих целей.
- ✓ *Как мы собираемся сделать это?* Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения поставленных целей.

2. Решение - важнейший компонент на данном этапе. Ввиду того, что решения многообразны, возникает необходимость их *классификации* по следующим критериям:

- ✓ *длительность действия:* долгосрочные, краткосрочные, разовые;

- ✓ *степень обязательности*: носят категорический характер, характер рекомендаций;
- ✓ *содержание*: экономические, социальные, организационные, научные;
- ✓ *степень структурированности*: запрограммированные, незапрограммированные;
- ✓ *лицо, принимающее решение*: индивидуальные, групповые;
- ✓ *направление решения*: внутрь организации, за ее пределы;
- ✓ *уровень принятия решения*: организация в целом, структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники;
- ✓ *глубина воздействия*: одноуровневые, многоуровневые;
- ✓ *количество целей*: одноцелевые, многоцелевые.

Вопрос 11. Основные функции менеджмента: организация реализации принятых решений

1. Сущность и содержание функции

2. Основные принципы организации

1. Сущность функции состоит в том, чтобы обеспечить выполнение решения с организационной стороны, то есть создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы. *Организовать* - значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Содержанием функции является:

- ✓ доведение решения до исполнителя;
- ✓ приспособление организационной структуры фирмы к задачам намечаемой деятельности;
- ✓ подборка людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав использования ресурсов организации.

2. Для успешной реализации функции необходимо учитывать требования следующих *локальных принципов организации*:

- ✓ *принцип цели*. Организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели;
- ✓ *эластичности организации*. При определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;

- ✓ *устойчивости*. Систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;
- ✓ *непрерывного совершенствования*. Предполагает необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации решений;
- ✓ *прямой соподчиненности*. Любому работнику должен иметь одного начальника;
- ✓ *объема контроля*. Менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- ✓ *безусловной ответственности* руководителя за действия подчиненных;
- ✓ *соразмерности* ответственности данным полномочиям;
- ✓ *исключения*. Решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;
- ✓ *приоритета функций*. Управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот;
- ✓ *комбинирования*. Необходимо обеспечивать наиболее правильное сочетание централизма и самостоятельности.

Вопрос 12. Основные функции менеджмента: мотивация персонала (с позиции содержательных теорий)

1. Сущность функции мотивации
2. Содержательная теория мотивации Абрахама Маслоу
3. Теория потребностей Дэвида МакКлелланда
4. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

1. Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. В общем смысле *мотивация* - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.
2. Содержательные теории основываются на *определении внутренних побуждений*, которые заставляют людей действовать определенным образом. Согласно теории Маслоу, *все потребности человека* можно разделить на *пять групп*:
 - ✓ физиологические потребности - необходимые для выживания;

- ✓ потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- ✓ социальные потребности - потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;
- ✓ потребности в уважении, признании;
- ✓ потребности самовыражения.

Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью). Менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

Недостаток теории заключается в том, что не доказан факт, согласно которому удовлетворение какой-либо одной потребности приводит к автоматическому задействию потребности следующего уровня. К тому же в теории не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

3. Д. МакКлеlland выделял три уровня потребностей:

- ✓ *потребность власти* - желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;
- ✓ *потребность успеха*. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач;
- ✓ *потребность в причастности*. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

4. Ф. Герцберг выделил две группы факторов, которые влияют на поведение людей:

- ✓ *гигиенические факторы*: условия труда, социальные отношения, стиль руководства организации, вознаграждение, социально-психологический климат на предприятии. Положительное проявление факторов дает лишь отсутствие неудовлетворения работой у людей;
- ✓ *факторы мотивации*: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга, менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Вопрос 13. Основные функции менеджмента: мотивация персонала (с позиции процессуальных теорий)

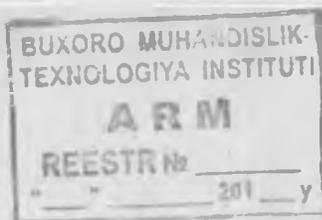
1. Сущность процессуальных теорий
2. Теория ожиданий
3. Теория справедливости
4. Модель Портера-Лоулера

1. Теории основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В процессуальных теориях анализируется то, *как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения*. Поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

2. Основная мысль теории ожиданий состоит в *надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению своих потребностей*. Ожидание - оценка личностью вероятности данного события. Теория подчеркивает важность трех взаимосвязей (и соответствующих им ожиданий):

- ✓ затраты труда - результаты;
- ✓ результаты - вознаграждение;
- ✓ вознаграждение - валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Также менеджер должен сформировать **высокий, но реалистичный** уровень ожидаемых от подчиненных результатов.



3. Теория постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

4. Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания своей роли в процессе труда. *Уровень приложенных усилий определяется целостным вознаграждением и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения.* Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия). *Удовлетворение* - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Один из наиболее важных выводов - результативный труд ведет к удовлетворению.

Вопрос 14. Основные функции менеджмента: контроль хода выполнения принятых решений

1. Сущность контроля
2. Аспекты контроля
3. Основные виды контроля
4. Технология контроля

1. **Контроль** - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

2. Существует три аспекта управленческого контроля:

- ✓ установление стандартов - точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
- ✓ измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

- ✓ подготовка необходимых корректирующих действий. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

3. Выделяют следующие *виды контроля*

- ✓ *предварительный контроль*. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления - реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);
- ✓ *текущий контроль*. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;
- ✓ *заключительный контроль*. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

4. *Технология контроля* осуществляется по следующей схеме:

- ✓ *выбор концепции контроля* (система, процесс, частная проверка);
- ✓ *определение целей контроля* (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- ✓ *установление норм контроля* (этические, производственные, правовые);
- ✓ *выбор методов контроля* (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- ✓ *определение объема и области контроля* (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

Вопрос 15. Школа научного управления как этап в развитии менеджмента

1. *Использование научного анализа в исследованиях*
2. *Отношение к человеческому фактору*
3. *Отделение функций управления от работы*

1. Школа научного управления (1885 - 1920) связана с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Создатели школы счита-

ли, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии были *анализ содержания работы и определение ее основных компонентов*. Так, Гилбреты изучали операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром, фиксировавшим интервалы до $1/200$ с, чтобы определить время, необходимое на конкретное движение при выполнении работы. Тейлор измерял количество руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера.

2. Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха.

Количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность устанавливать нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал эти нормы. При этом люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы теоретических разработок также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой работе; подчеркивалось большое значение обучения.

3. Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению - это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего (при старой системе работы сами планировали свою работу). В результате управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. При этом представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого.

Вопрос 16. Административная (классическая) школа в управлении

1. Особенности административной школы
2. Принципы управления Анри Файоля

1. Представители классической (1920 - 1950) школы, а именно - А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность применительно к работе всей организации. "Классики" (работы которых в значительной степени исходили

из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии) старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью школы было создание *универсальных принципов управления*, следование которым несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы были связаны с двумя аспектами. Одним из них была *разработка рациональной системы управления организацией*. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, "классики" были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Вторая категория принципов касалась *построения структуры организации и управления работниками*.

2. А. Файоль сформулировал 14 *принципов управления*:

- ✓ *Разделение труда*. Целью разделения является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
- ✓ *Полномочия и ответственность*. Полномочия дают право отдавать приказ, ответственность - ее противоположность.
- ✓ *Дисциплина*. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций.
- ✓ *Единоначалие*. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
- ✓ *Единство направления*. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
- ✓ *Подчиненность личных интересов общим*. Интересы одного работника не должны превалировать над интересами компании.
- ✓ *Вознаграждение персонала*. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату.
- ✓ *Централизация*. Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий.
- ✓ *Скалярная цепь*, то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, - вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу.

ли, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии были *анализ содержания работы и определение ее основных компонентов*. Так, Гилбреты изучали операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром, фиксировавшим интервалы до $1/200$ с, чтобы определить время, необходимое на конкретное движение при выполнении работы. Тейлор измерял количество руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера.

2. Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха.

Количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность устанавливать нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал эти нормы. При этом люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы теоретических разработок также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой работе; подчеркивалось большое значение обучения.

3. Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению - это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего (при старой системе работы сами планировали свою работу). В результате управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. При этом представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого.

Вопрос 16. Административная (классическая) школа в управлении

1. Особенности административной школы
2. Принципы управления Анри Файоля

1. Представители классической (1920 - 1950) школы, а именно - А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность применительно к работе всей организации. "Классики" (работы которых в значительной степени исходили

из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии) старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью школы было создание *универсальных принципов управления*, следование которым несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы были связаны с двумя аспектами. Одним из них была *разработка рациональной системы управления организацией*. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, "классики" были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Вторая категория принципов касалась *построения структуры организации и управления работниками*.

2. А. Файоль сформулировал 14 *принципов управления*:

- ✓ *Разделение труда*. Целью разделения является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
- ✓ *Полномочия и ответственность*. Полномочия дают право отдавать приказ, ответственность - ее противоположность.
- ✓ *Дисциплина*. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций.
- ✓ *Единоначалие*. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
- ✓ *Единство направления*. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
- ✓ *Подчиненность личных интересов общим*. Интересы одного работника не должны превалировать над интересами компании.
- ✓ *Вознаграждение персонала*. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату.
- ✓ *Централизация*. Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий.
- ✓ *Скалярная цепь*, то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, - вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу.

- ✓ *Порядок.* Место - для всего и все - на своем месте.
- ✓ *Справедливость* - сочетание доброты и правосудия.
- ✓ *Стабильность рабочего места для персонала.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.
- ✓ *Инициатива.* Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации.
- ✓ *Корпоративный дух.* Союз - это сила, а она является результатом гармонии персонала.

Вопрос 17. Школа человеческих отношений и поведенческие науки: общая характеристика

1. Особенности школы человеческих отношений
2. Развитие поведенческих наук

1. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации. Наибольший вклад в развитие школы человеческих отношений (1930 - 1950) внесли два ученых - Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо. Эксперименты Э. Мэйо открыли новое направление в теории управления. Он обнаружил, что *четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда.* Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководителей.

Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. *Мотивами поступков людей, по Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности,* которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Основываясь на этих выводах, исследователи полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали *использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей взаимного общения на работе.*

2. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода поведенческого направления (с 1950 г. по настоящее время) такие ученые, как К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера вла-

сти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. *Главный постулат* состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности и работника, и организации. Однако в некоторых ситуациях данный подход оказывался несостоятельным.

Вопрос 18. Современные школы менеджмента: общая характеристика

1. Особенности школы науки управления
2. Развитие школы

1. Формирование школы науки управления (с 1950 г. по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов количественного анализа задачи как целого без выделения ее частей. По своей сути, *исследование операций* - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. *Модель* - форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложностей. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволил исследователям операций конструировать модели возрастающей сложности. Учеными строились модели, наиболее часто встречающиеся в менеджменте, а именно: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития.

2. В дальнейшем в школе сформировалась *теория принятия решений*. В настоящее время исследования в области управленческих решений направлены на разработку:

- ✓ методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях;

- ✓ алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;
- ✓ количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства (в масштабе общества и на отдельных фирмах), моделей баланса затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития.

Вопрос 19. Процессный подход к менеджменту

1. Особенности процессного подхода
2. Функции менеджмента

1. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали эти функции как независимые друг от друга. В противоположность этому *процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.*

Управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других - это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют *управленческими функциями*. *Сумма всех функций представляет собой процесс управления.*

2. А. Файоль выделял *пять функций управления*. По его словам, "управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать".

Обзор современной литературы позволяет выявить следующие *функции*: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, контроль, координация, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, регулирование.

В общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций планирования (подготовки и принятия управленческих решений), организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что необходимо для успеха организации.

Вопрос 20. Системный подход к менеджменту

1. Системы: определение, виды

2. Системный подход и организация

3. Модель организации как открытой системы

1. Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х гг. явилось важнейшим вкладом школы науки управления. **Системный подход** - это набор каких-либо принципов для управляющих, а *способ мышления по отношению к организации и управлению*.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. *Все организации являются системами. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые.*

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. **Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Крупные составляющие сложных систем часто сами являются системами. Эти части называются **подсистемами**. В организации подсистемы - это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.

2. Понимание того, что **организации представляют собой сложные открытые системы**, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ управления оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Они стремились сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации: поведенческая школа занималась социальной подсистемой, школы научного управления - техническими. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию.

3. Организация получает из внешней среды информацию, капитал, человеческие ресурсы, материалы. Эти компоненты называются **входами**.

В процессе своей деятельности организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются **выходами** организации, которые она выносит в окружающую среду.

Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации.

Вопрос 21. Ситуационный подход к менеджменту

1. Определение ситуационного подхода

2. Ситуационный подход и процесс управления

1. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является *ситуация*, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это способ мышления об организационных проблемах и решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления. Итак, *ситуационный подход* пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

2. Ситуационный подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

- ✓ менеджер должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает знание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений;
- ✓ менеджер должен уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения данной методики или концепции в конкретной ситуации;
- ✓ менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;
- ✓ менеджер должен уметь отбирать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, для конкретных ситуаций, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем.

Вопрос 22. Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы

1. Необходимость анализа внутренней среды

2. Элементы внутренней среды

1. Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

2. Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

- ✓ **производства:** объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т. п.;
- ✓ **персонал:** структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;
- ✓ **организация управления:** организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;
- ✓ **маркетинг:** товары, произведенные фирмой, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;
- ✓ **финансы и учет:** финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Вопрос 23. Внешняя среда фирмы: характеристика, основные элементы

1. *Внешняя среда и организация*

2. *Характеристики внешней среды*

3. *Внешняя среда прямого и косвенного воздействия*

1. В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

2. Выделяют следующие *основные характеристики* внешней среды:

✓ *взаимосвязанность факторов* внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;

✓ *сложность* внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

✓ *подвижность* среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;

✓ *неопределенность* внешней среды - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения

3. *Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

Под *средой косвенного воздействия* понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Вопрос 24. Модели организаций как объектов управления: закрытые системы

1. *Механистическая модель*

2. *Организация - коллектив, построенный на разделении труда*

1. Теоретической базой модели "механистической конструкции" организации являются положения школы научного управления. *Предприятие - это механизм*, представляющий комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Его целями чаще всего являются максимизация прибыли, рентабельности, капитальных вложений, общего оборота капитала. Для их достижения при минимальных затратах ресурсов необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Поэтому менеджмент организации должен быть ориентирован на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура факторов производства и всего производственного процесса.

Оценка эффективности функционирования организации производится по *экономическому показателю*, определяемому как отношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам. Механистическая модель позволяет установить технико-экономические связи и зависимости между различными факторами производства, что составляет ее сильную сторону. Но в модели недостаточно учитывается роль человеческого фактора в эффективной работе организации.

2. Разработки модели произвелись представителями *школы человеческих отношений и поведенческих наук*. Модель строится исходя из главного положения о том, что *важнейшим фактором производительности на предприятии является человек*. Отсюда возникли такие элементы модели, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, участие в принятии решений.

Моделируется система поддержания человеческих отношений внутри организации. Предпочтение отдается демократическому стилю управления, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности в процесс разработки управленческих решений.

Главные задачи менеджеров заключаются в организации и управлении персоналом. Организация обеспечивает соответствующие структуры, регулирует отношения между работающими, координирует процессы, необходимые для выполнения поставленных задач. Управление подразумевает личное и конкретное воздействие на сотрудников, необходи-

мос для своевременного принятия решений и успешной реализации намеченных планов.

В качестве критерия успешности работы по данной модели принимается *повышение эффективности организации за счет совершенствования ее человеческих ресурсов*. Внимание концентрируется только на одном внутреннем факторе, все остальные факторы подчинены ему.

Вопрос 25. Модели организаций как объектов управления: открытые системы

1. Организация как сложная иерархическая система

2. Организация, реализующая концепцию заинтересованных групп

1. Предприятие представляется в виде сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с окружением. Основу составляет общая теория систем. *Главная идея* заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимости элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой. *Ключевые факторы успеха организации* находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

В данной модели главным направлением деятельности менеджеров становится *стратегическое управление*. Модель утверждает единство системной многоплановости и сложности внешней среды. Эффективность организации при этом оценивается как системная целесообразность, учитывающая ее способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий. В центре внимания при оценке эффективности оказываются ресурсы, получаемые из окружающей среды.

2. Модель представляет *предприятия как общественные организации*, в деятельности которых заинтересованы различные группы как внутри, так и вне их границ. Взаимосвязь предприятий проявляется в том, что они для производства товаров и услуг используют ресурсы, предоставляемые поставщиками, интересы которых также удовлетворяются продукцией других предприятий.

Цели предприятия трактуются с позиций удовлетворения запросов связанных с ним групп (потребителей, поставщиков, инвесторов, общества в целом). Основу модели составляет теоретическая *концепция заинтересованных групп*, в соответствии с которой организации должны

принимать во внимание разные интересы партнеров. Подход означает принятие стратегии ограниченной оптимизации, при которой достижение какой-либо одной цели лимитируется требованием выполнять другие. Это приводит к необходимости соблюдения баланса между такими разными по значению целями, как объем продаж, прибыль, интересы персонала и местных органов власти, защита окружающей среды.

Главными функциями менеджмента становятся: достижение высокой производительности и эффективности путем укрепления духа сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации, а также постоянного балансирования интересов основных групп вовлеченных в дела организации лиц, необходимого для укрепления позиций предприятий в обществе.

Определение эффективности базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации. Поэтому наряду с использованием критериев социально-экономической эффективности работа организации оценивается и по таким направлениям, как политика увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям общества.

Вопрос 26. Миссия организации: сущность, содержание

1. Сущность миссии организации
2. Примерное содержание миссии организации

1. Формулирование целевой функции начинается с установления *миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования*. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации. Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. В целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому *в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли*, хотя прибыль - определяющий фактор в функционировании предприятия. Прибыль как миссия существенно ограничивает спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, может привести к неэффективной работе. Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.

2. Существует множество подходов к определению миссии и к ее содержанию. *Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации?* На первом месте, как правило, стоят интере-

сы, ожидания и ценности потребителей, ориентированные на перспективу. В качестве примера можно привести формулировку миссии компании "Форд": предоставление людям дешевого транспорта.

Выделяют подход, в центре внимания которого находится *качество* - понятие, которое раскрывается с разных сторон, давая представление о компании, ее продукции, стиле руководства и менеджмента, характере работы. Вот примерная формулировка такой миссии:

- ✓ достижение высокого мастерства во всех сферах - в целях, продукции, услугах, людях и стиле жизни;
- ✓ цель - стать высокотехнологичной компанией;
- ✓ качество - неотъемлемая часть продукции, рабочего окружения и людей;
- ✓ профессиональный менеджмент, полное доверие к людям, поддержка творчества, обоснованного риска;
- ✓ принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и о ответственности;
- ✓ честность и открытость, работа в единой команде;
- ✓ мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания - превосходное место для работы, что она поддерживает и признает индивидуальные достижения.

Вопрос 27. Цели и задачи в системе современного менеджмента

1. Понятие цели организации

2. Характеристики целей

3. Задачи в системе менеджмента

1. *Цель* - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Поставленные менеджментом цели фирмы используют для установления стандартов для оценки эффективности организации, дают общий ориентир для деятельности. Целью может быть либо приобретение, либо сохранение определенных факторов. Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез. Чем более отдаленный период рассматривается, тем выше неопределенность будущего, тем в более общей форме должны ставиться цели.

2. Цели обладают рядом *характеристик*:

- ✓ *конкретные и измеримые цели*. Выражая цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Также будет легче определить, насколько хорошо работает организация в направлении осуществления целей;

- ✓ *ориентация целей во времени.* В первую очередь формулируют долгосрочные цели, затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных;
- ✓ *достижимые цели.* Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности организации;
- ✓ *взаимно поддерживающие цели.* Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

3. Понятие "задача" отличается от понятия "цель" следующим образом: *задачи - это цели, достижение которых желательнее к определенному моменту времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение.* Задача указывает на непосредственные цели организации, поддающиеся количественной характеристике.

Задачу часто определяют как предписанную работу, серию работ, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки. С технической точки зрения, *задачи предписываются не работнику, а его должности.* Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи организации делятся на три категории. Это *работа с людьми* (например, задача мастера), *предметами* (например, задача рабочего в цехе), *информацией* (например, задача казначея).

Вопрос 28. Цели организации: типология, предъявляемые требования

1. Требования, предъявляемые к целям в менеджменте

2. Типология целей

1. К целям организации предъявляют следующие *требования*

- ✓ *необходимость выведения целей из следующих вопросов:* В чем состоит наш бизнес? Чем он будет? Чем он должен быть? Цели не должны быть абстрактными;
- ✓ *операциональность целей.* Цели должны преобразоваться в конкретные задачи, рабочие задания. Они должны быть пригодными в качестве базиса и мотивации для исполнения;
- ✓ *нацеленность на концентрацию ресурсов и усилий.* Среди многочисленных целей необходимо выбирать фундаментальные с тем, чтобы сосредоточить для их выполнения имеющиеся ресурсы;
- ✓ *множественность целей.* Организации призваны решать большое количество проблем. Следовательно, целью может быть не только получение прибыли, но и накопление средств, необходимых для продолжения де-

тельности организации, предоставление возможности сотрудникам реализовать себя, достижение передовых позиций на рынке;

- ✓ *формулирование целей* во всех областях, от которых зависит выживание организации. Как правило, эти области одни и те же для всех организаций (производство, маркетинг, финансы, инновации, персонал, менеджмент). Цели же в этих областях зависят от конкретной стратегии. В области *инноваций* приоритетными целями может быть завоевание передовых позиций по производству новых видов продукции. В области *маркетинга* - выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара. В сфере *производства* - достижение наивысшей производительности труда, повышение эффективности. В *финансовой* сфере - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование. В *управлении персоналом* - обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников, повышение уровня заинтересованности и удовлетворенности рабочих. В области *менеджмента* - определить критические области управленческого воздействия.

2. Все многообразие целей, которые организация преследует в своей деятельности, может быть *типизировано* по следующим критериям:

- ✓ *период установления*: стратегические, тактические, оперативные;
- ✓ *содержание*: экономические, социальные, организационные, политические, научные;
- ✓ *сфера действия*: маркетинговые, производственные, инновационные, финансовые, кадровые, административные;
- ✓ *среда*: внутренние, внешние;
- ✓ *приоритетность*: особо приоритетные, приоритетные, прочие;
- ✓ *измеримость*: количественные, качественные;
- ✓ *повторяемость*: постоянные, разовые;
- ✓ *иерархия*: цели организации, структурных подразделений;
- ✓ *стадия жизненного цикла*: проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение.

вопрос 29. Дерево целей как инструмент обеспечения соподчиненности и развертываемости целей менеджмента

1. Общая схема

2. Правила построения дерева целей

1. Количество и разнообразие целей и задач менеджмента требует системного подхода к определению их состава. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей.



2. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная *декомпозиция главной цели на подцели* по следующим *правилам*:

- ✓ общая цель должна содержать описание конечного результата;
- ✓ при разворачивании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- ✓ при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- ✓ подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга;

- ✓ фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

Вопрос 30. Концепция управления по целям: общая характеристика

1. *Сущность концепции управления по целям*
2. *Этапы процесса управления по целям*
3. *Достоинства концепции*
4. *Ограничения и недостатки концепции*

1. Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Поэтому руководители на всех уровнях управления должны иметь четкие цели в рамках возложенных на них обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения менеджер должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи менеджмента доводятся и согласуются с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение.
2. Процесс менеджмента по целям состоит из *четырёх этапов*:
 - ✓ определяется круг полномочий и обязанностей менеджеров всех уровней;
 - ✓ осуществляется разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей;
 - ✓ составляются реальные планы достижения поставленных целей;
 - ✓ производится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым менеджером показателей и по каналам обратной связи - корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.
3. Концепция управления по целям имеет ряд *достоинств*:
 - ✓ повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях организации;
 - ✓ усиление мотивации к работе в результате непосредственного участия всех руководителей в установлении и согласовании целей;

✓ возможность продвижения к конечному результату малыми шагами, так как планами сформулирован конкретный результат и установлены временные рамки;

✓ улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными, совершенствование систем контроля и оценки работы каждого члена организации.

4. За время использования системы выявились некоторые *ограничения* ее эффективного применения:

✓ система не приносит успеха на плохо организованном и плохо управляемом предприятии, где принято за правило "спускать" цели сверху, не привлекая к их согласованию руководителей других уровней;

✓ систему трудно использовать, если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация, а также при неудовлетворительной организации контроля;

✓ внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, нередко в ущерб долгосрочным целям;

✓ при отсутствии соответствующих условий использование концепции может подавлять творчество и инициативу.

Вопрос 31. **Методологические подходы в современном менеджменте: системно-комплексный и программно-целевой подходы**

1. *Сущность системно-комплексного подхода*
2. *Составляющие подхода*
3. *Особенности программно-целевого подхода*
4. *Процесс реализации подхода*

1. Объективной основой системно-комплексного подхода является принцип научной обоснованности и эффективности управления. *Содержание* подхода составляют такие черты, как объективность, конкретность, полнота охвата исследуемых явлений, учет детерминизма. *Сущность* раскрывается в требовании общей теории систем: *каждый объект должен рассматриваться как некоторая сложная система и как элемент системы более сложной.*

2. Существует несколько аспектов подхода к анализу какого-либо организационного единства (системы):

✓ элементный - выявление элементов, входящих в состав системы;

✓ структурный - выявление внутренних связей и зависимостей между элементами системы;

- ✓ функциональный - выявление функций, для выполнения которых существует исследуемый объект;
- ✓ коммуникативный - выявление внешних связей данного объекта с другими;
- ✓ интегративный, раскрывающий источники, факторы сохранения, совершенствования и развития системы;
- ✓ исторический, позволяющий выявить условия возникновения системы, пройденные этапы, возможные перспективы роста;
- ✓ целевой - научное определение целей развития системы;
- ✓ ресурсный - выявление объема и структуры ресурсов, требуемых для решения конкретной проблемы.

3. Программно-целевой (или системно-программный) подход тесно связан с системно-комплексным. Его часто рассматривают как приложение комплексного к решению отдельных проблем. *Программный подход* представляет собой строгое единство целевой ориентации, комплексности намечаемых мероприятий, адресности заданий, их обязательности, определенности сроков осуществления мероприятий, указаний основных источников ресурсов. Реализуется в процессе программирования, используется для составления целевых комплексных программ. Подход требует:

- ✓ четкого определения проблемы;
- ✓ однозначного формулирования цели;
- ✓ обеспечения всесторонней комплексной увязки сроков и ресурсов, необходимых для достижения поставленной цели.

4. В процессе реализации *программно-комплексного* подхода необходимо обеспечить:

- ✓ научное определение целей;
- ✓ разработку вариантов достижения целей;
- ✓ определение объема и структуры ресурсов, требуемых для реализации поставленной цели;
- ✓ разработку модели функционирования системы, показывающей, в каких сочетаниях могут быть использованы реально существующие и возникающие в будущем ресурсы;
- ✓ отыскание критерия для выбора из нескольких альтернатив базисного решения.

Вопрос 32. Организационные структуры органов управления фирмы: общие понятия

1. Понятие организационной структуры
2. Элементы организационной структуры
3. Связи в структуре управления
4. Принципы формирования организационных структур

1. Под *структурой управления организацией* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

В рамках структуры протекает *управленческий процесс*, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции *организационная структура* - это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отсюда структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

2. *Элементами* структуры управления являются:

- ✓ *работник управления* - человек, выполняющий определенную функцию управления;
- ✓ *орган управления* - группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- ✓ *первичная группа* - коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

3. Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами. *Горизонтальные* связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. *Вертикальные* связи - связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления. Вертикальные связи могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные* связи означают подчинение линейным руководителям, то есть по всем вопросам управления. *Функциональные* имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

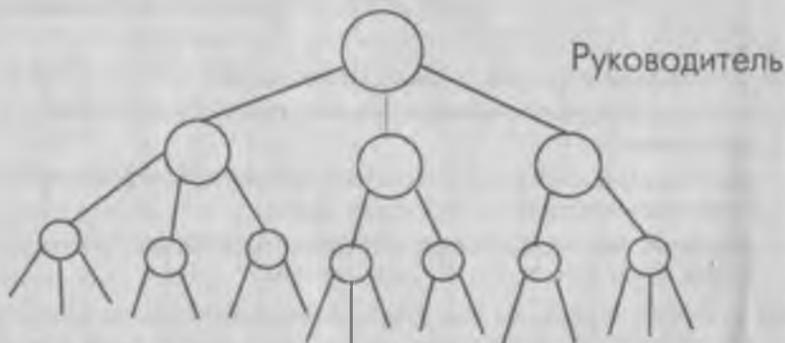
4. Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и *объем полномочий* работников

управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Важное значение имеет реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры - с другой.

Вопрос 33. Организационные структуры органов управления фирмы: линейная структура, ее достоинства и недостатки

1. Особенности построения линейной структуры
2. Достоинства структуры
3. Недостатки структуры

1. Линейная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы:



Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип *единоначалия*: одно лицо сосредотачивает

в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

2. Преимущества линейной структуры управления:

- ✓ единство и четкость распорядительства;
- ✓ согласованность действий исполнителей;
- ✓ четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- ✓ быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- ✓ получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- ✓ личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

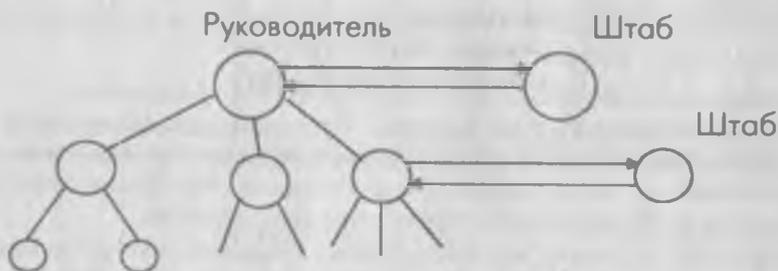
3. Недостатки линейной структуры заключаются в следующем:

- ✓ высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- ✓ перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
- ✓ тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- ✓ отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

Вопрос 34. Организационные структуры органов управления фирмы: линейно-штабная структура, ее достоинства и недостатки

1. Особенности построения линейно-штабной структуры
2. Достоинства структуры
3. Недостатки структуры

1. Линейно-штабная структура включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением:



Главная задача *штабных подразделений* состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении *отдельных функций управления*. Штабная структура включает штабных специалистов при высших менеджерах.

К штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы. Создание штабных структур - шаг в сторону разделения труда менеджеров. Часто менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. К ним относят планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.

2. *Достоинства* структуры состоят в следующем:

- ✓ более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;
- ✓ освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;
- ✓ возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях.

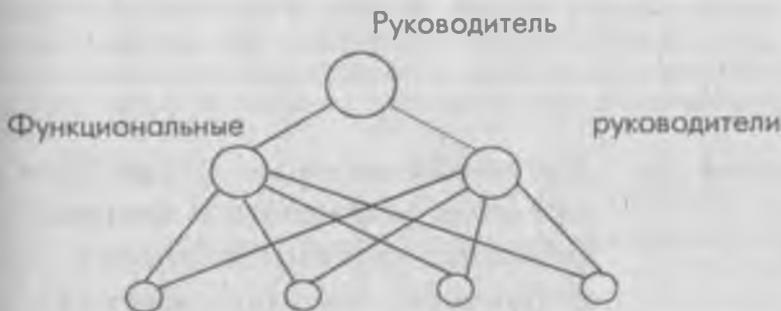
3. Существуют некоторые *недостатки*:

- ✓ недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;
- ✓ тенденция к чрезмерной централизации;
- ✓ сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения.

Вопрос 35. Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки

1. Особенности построения функциональной структуры
2. Достоинства структуры
3. Недостатки структуры

1. Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления *специализируется* на выполнении *отдельных функций на всех уровнях* управления:



Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

2. Основные *преимущества* структуры:

- ✓ высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- ✓ освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- ✓ создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

3. Существуют определенные *недостатки*.

- ✓ трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- ✓ длительная процедура принятия решений;
- ✓ отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- ✓ снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- ✓ дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

Вопрос 36. Организационные структуры органов управления фирмы: линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки

1. Особенности построения линейно-функциональной структуры

2. Преимущества структуры

3. Недостатки структуры

1. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором *линейные* звенья управления призваны командовать, а *функциональные* - консультировать, помогать в

разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

2. Достоинства структуры:

- ✓ освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- ✓ построение связей "руководитель - подчиненный" по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

3. Недостатки:

- ✓ каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- ✓ отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- ✓ чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- ✓ аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей "руководитель - подчиненный").

Вопрос 37. Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки

1. Особенности построения матричной структуры
2. Достоинства структуры
3. Недостатки структуры

1. Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на *принципе двойного подчинения исполнителей*: с одной стороны - непосредственно-

му руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.



Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

Переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров. Создание структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки. Применяется, в основном, в наукоемких отраслях.

2. Преимущества состоят в следующем:

- ✓ лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- ✓ более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;
- ✓ вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- ✓ гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;
- ✓ усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- ✓ возможность применения эффективных методов управления;

- ✓ относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;
- ✓ время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

3. Существуют *недостатки*:

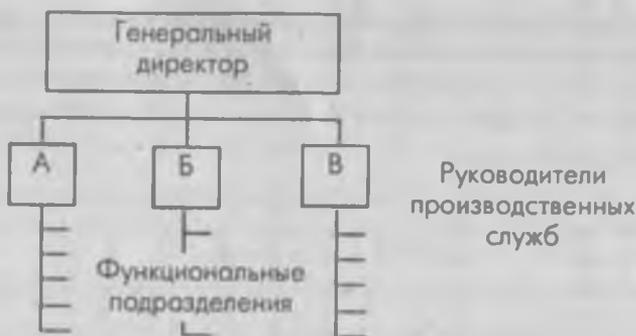
- ✓ проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- ✓ трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- ✓ возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
- ✓ трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- ✓ возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов.

Вопрос 38. Организационные структуры органов управления фирмы: дивизиональная структура

1. Особенности дивизиональной структуры
2. Преимущества структуры
3. Недостатки структуры

1. Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. *Ключевыми фигурами* в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали. Схема продуктовой структуры:



2. Достоинства дивизиональной структуры:

- ✓ более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- ✓ улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- ✓ возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

3. Некоторые недостатки структуры:

- ✓ рост иерархичности, вертикали управления;
- ✓ дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
- ✓ дублирование работ для разных подразделений.

Вопрос 39. Соотношение централизации и децентрализации в структуре органов управления фирмой

1. Понятие централизованных и децентрализованных организаций
2. Факторы, определяющие степень централизации
3. Преимущества централизации
4. Преимущества децентрализации

1. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными*.

Децентрализованные организации - такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется *федеральной децентрализацией*.

2. Для того чтобы определить, насколько данная организация централизована по сравнению с другими, выявляют следующие *характеристики*:

- ✓ количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
- ✓ важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- ✓ последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;
- ✓ контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

3. *Достоинства централизованных* структур состоят в следующем:

- ✓ централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- ✓ сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирмы растут и развиваются за счет других или организации в целом;
- ✓ централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

4. Существует ряд *преимуществ децентрализованных* структур:

- ✓ управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;
- ✓ децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;
- ✓ децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;

- ✓ децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей (предполагается, что талантливыми руководителями становятся в процессе приобретения опыта).

Вопрос 40. Организационно-правовые формы юридических лиц в России

1. *Коммерческие организации*
2. *Некоммерческие организации*

- 1. *Хозяйственное товарищество* в форме *полного товарищества* и *товарищества на вере* - объединение частных предпринимателей, коммерческих организаций, которые в соответствии с заключенным договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом; прибыль и убытки распределяются пропорционально долям в складочном капитале; в товариществе на вере некоторые участники несут риск убытков в пределах сумм внесенных вкладов и не участвуют в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Хозяйственное общество в форме *акционерного, с ограниченной или дополнительной ответственностью* - объединение капиталов, требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного минимума; участники несут риск утраты в сумме своих вкладов; участники - единые и единственные собственники своего имущества.

Производственный кооператив - добровольное объединение граждан для совместной производственной или хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов.

Государственное, муниципальное унитарное предприятие - организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам; имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления (федеральное казенное предприятие).

- *Потребительский кооператив* - добровольное объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его члена-

ми имущественных паевых взносов; доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами.

Общественные и религиозные организации - добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей; вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую их целям; участники не сохраняют прав на переданное ими этим организациям имущество.

Фонды - не имеющая членства организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели; вправе заниматься предпринимательской деятельностью, необходимой для достижения общественно полезных целей, ради которых он создан.

Учреждение - организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера, финансируемая им полностью или частично.

Объединения юридических лиц (*ассоциации и союзы*) - некоммерческие организации, созданные коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов.

Вопрос 41. Новые организационные формы в структуре экономики России

1. Финансово-промышленные группы

2. Предпринимательские союзы

3. Виртуальные корпорации

1. ФПГ - это объединения, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний. Основными *целями* объединения в ФПГ являются:

- ✓ концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях;
- ✓ ускорение научно-технического прогресса;
- ✓ повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции предприятий;
- ✓ осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности;
- ✓ формирование рациональных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной среды.

- ✓ децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей (предполагается, что талантливыми руководителями становятся в процессе приобретения опыта).

Вопрос 40. Организационно-правовые формы юридических лиц в России

1. Коммерческие организации

2. Некоммерческие организации

1. **Хозяйственное товарищество** в форме *полного товарищества* и *товарищества на вере* - объединение частных предпринимателей, коммерческих организаций, которые в соответствии с заключенным договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом; прибыль и убытки распределяются пропорционально долям в складочном капитале; в товариществе на вере некоторые участники несут риск убытков в пределах сумм внесенных вкладов и не участвуют в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Хозяйственное общество в форме *акционерного*, с *ограниченной* или *дополнительной ответственностью* - объединение капиталов, требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного минимума; участники несут риск утраты в сумме своих вкладов; участники - единые и единственные собственники своего имущества.

Производственный кооператив - добровольное объединение граждан для совместной производственной или хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов.

- **Государственное, муниципальное унитарное предприятие** - организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам; имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления (федеральное казенное предприятие).

2. **Потребительский кооператив** - добровольное объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его члена-

ми имущественных паевых взносов; доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами.

Общественные и религиозные организации - добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей; вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую их целям; участники не сохраняют прав на переданное ими этим организациям имущество.

Фонды - не имеющая членства организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели; вправе заниматься предпринимательской деятельностью, необходимой для достижения общественно полезных целей, ради которых он создан.

Учреждение - организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера, финансируемая им полностью или частично.

Объединения юридических лиц (*ассоциации и союзы*) - некоммерческие организации, созданные коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов.

Вопрос 41. Новые организационные формы в структуре экономики России

1. Финансово-промышленные группы

2. Предпринимательские союзы

3. Виртуальные корпорации

1. **ФПГ** - это объединения, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний. Основными **целями** объединения в ФПГ являются:

- ✓ концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях;
- ✓ ускорение научно-технического прогресса;
- ✓ повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции предприятий;
- ✓ осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности;
- ✓ формирование рациональных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной среды.

При создании ФПГ должны соблюдаться принципы постепенности и эволюционности формирования; диверсификации и межотраслевой интеграции производства; сочетания крупных, средних и малых предприятий; демонополизации производства.

2. Предпринимательские союзы образуются на базе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, объединенных в *кластеры на определенных территориях*, которые предоставляют им конкурентные преимущества (необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные производственные площади).

В качестве сфер, где наиболее активно идет объединение компаний в союзы, выступают: производство товаров для дома; отрасли, связанные со здравоохранением, с производством бытовых продуктов и т. п. Когда формируется кластер, все производства в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами. Пример - союз автозаводов КамАЗ и ВАЗ, которые решили сосредоточить выпуск малолитражки "Ока" на площадке КамАЗа.

3. Одна из новейших организационных форм - *виртуальная корпорация*, которая представляет собой создаваемую на временной основе сеть независимых компаний (поставщиков, заказчиков, бывших конкурентов), объединяемых современными информационными системами с целью взаимного пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Технологическую основу виртуальной корпорации составляют информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое партнерство.

Вопрос 42. Социальная ориентация современного менеджмента

1. Сущность социальной ответственности
2. Аргументы в пользу социальной ответственности
3. Аргументы против социальной ответственности

1. Существует *взгляд на организацию как экономическую целостность, обязанную заботиться об эффективности использования своих ресурсов, максимизации прибыли*. Поступая таким образом, организация выполняет *экономическую* функцию производства товаров и услуг, необходимых для общества с рыночной экономикой.

Согласно другой точке зрения современная организация является частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит само существование организации. Организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо обеспечения эффективности, занятости, прибыли и ненарушения закона. *Организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам.* Они должны жертвовать на благо и совершенствование общества. Более того, организации должны ответственно действовать в таких сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителей.

2. Аргументы *за* социальную ответственность сводятся к следующему:

- ✓ предприятие является членом общества, поэтому нормы морали должны управлять его поведением, предприятие несет *моральные обязательства* вести себя социально ответственно;
- ✓ *благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы.* Социальные действия организаций, улучшающие жизнь местного сообщества, могут приносить им определенные выгоды. В обществе, более благополучном с социальной точки зрения, благоприятнее условия для ведения бизнеса. Кроме того, социальные действия формируют более привлекательный образ предприятия;
- ✓ *изменение потребностей и ожиданий публики.* Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой, и необходимой;
- ✓ наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем.

3. Существуют *препятствия* для социальной ответственности:

- ✓ нарушение принципа максимизации прибыли;
- ✓ расходы на социальную вовлеченность. Эти расходы являются для предприятия издержками, которые в конечном счете переносятся на потребителей в виде завышенных цен, снижают конкурентоспособность продукции, в том числе и на мировом рынке;
- ✓ недостаточный уровень отчетности широкой публике. Поскольку менеджеры не выбирают, они не являются непосредственно подотчетными широкой публике;
- ✓ недостаток умения разрешать социальные проблемы. Персонал любой фирмы лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера.

Вопрос 43. Коммуникации в современной фирме: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса

1. Сущность коммуникационного процесса
2. Элементы процесса
3. Этапы коммуникаций
4. Обратная связь и помехи

1. **Коммуникационный процесс** - это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.
2. В процессе обмена информацией выделяют **четыре базовых элемента**:
 - ✓ **отправитель** - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
 - ✓ **сообщение** - собственно информация, закодированная с помощью символов;
 - ✓ **канал, средство передачи** информации;
 - ✓ **получатель** - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.
3. При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных **этапов**. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Указанные этапы таковы:
 - ✓ **зарождение идеи**;
 - ✓ **кодирование и выбор канала**. Отправитель должен с помощью символов закодировать информацию, используя слова, интонации и жесты. Кодирование превращает идею в сообщение. К общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Часто для достижения эффективности общения используют два или большее число средств коммуникаций;
 - ✓ **передача сообщений**;
 - ✓ **декодирование** - перевод символов отправителя в мысли получателя.
4. При наличии **обратной связи** отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю. Обратная связь мо-

жет способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

Двусторонний обмен информацией хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Обратная связь повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять *помехи*. Источники помех, создающие преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении), различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным.

Вопрос 44. Основные виды коммуникаций

1. *Коммуникации между организацией и ее средой*
2. *Коммуникации между уровнями и подразделениями*

1. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с элементами своего внешнего окружения. С *потребителями* они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере *отношений с общественностью* внимание уделяется созданию определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Подчиняясь *государству*, организации заполняют разнообразные письменные отчеты. При этом обсуждения, собрания, переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой.

2. Существует несколько видов коммуникаций *внутри организации*

- ✓ *межуровневые коммуникации* - перемещение информации в рамках вертикальной коммуникации. Могут происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровням о принятом управленческом решении), по восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки);
- ✓ коммуникации между различными отделами, или *горизонтальные коммуникации*. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении;
- ✓ коммуникации *"руководитель - подчиненный"*. Связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненного о грядущем изменении; получении сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях подчиненных;

- ✓ коммуникации *между руководителем и рабочей группой*. Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы;
- ✓ *неформальные* коммуникации. Канал неформальных коммуникаций - это канал распространения слухов. Так как по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утки и распространения определенной информации типа "между нами".

Вопрос 45. Трудности в развитии коммуникаций в современной фирме

1. *Искажение сообщений*

2. *Информационные перегрузки*

3. *Неудовлетворительная структура организации*

1. Когда информация движется внутри организации, смысл сообщений несколько *искажается* в силу ряда причин:
 - ✓ *непреднамеренное искажение* - может происходить в силу затруднений в межличностных контактах;
 - ✓ *сознательное искажение информации* - имеет место, когда какой-либо отправитель-управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах;
 - ✓ *фильтрация*. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением в разные сегменты организации;
 - ✓ *несовпадение статусов уровней организации*. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Кроме того, поскольку подчиненные часто хотят услышать одобрение от руководителя, они могут говорить только то, что он хочет услышать;
 - ✓ страх перед наказанием и ощущение бесполезности дела.
2. Менеджер, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, не в состоянии реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему достаточно важной. То же самое относится и к обмену информацией.
3. Если структура организации недостаточно продумана, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей

сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Вопрос 46. Пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме

1. *Управленческое регулирование*
2. *Система обратной связи*
3. *Системы сбора предложений*
4. *Информационные сообщения*
5. *Современная информационная технология*

1. Менеджеры на всех уровнях организации должны иметь представление о своих собственных потребностях в информации, а также своих начальников, коллег и подчиненных. Менеджер должен уметь оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в фирме, стараться определить, что такое "слишком много" и "слишком мало" в информационных обменах.

Менеджер может также практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными, периодические встречи со всеми подчиненными. Планирование, реализация и контроль формируют возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей, контроль хода работ, отчеты по результатам контроля - действия, подвластные менеджеру.

2. *Системы обратной связи* составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения определенных вопросов. *Опрос работников* - еще один вариант системы обратной связи. Опросы позволяют выяснить у подчиненных:

- ✓ четко ли доведены до них цели их деятельности;
- ✓ с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- ✓ получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;

- ✓ открыт ли их руководитель для предложений; информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.
3. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. *Цель систем - снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.*
 4. Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные публикации могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на тему охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции, ответы руководства на вопросы сотрудников. Также часто используются видеозаписи.
 5. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. *Электронная почта* даст возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации, вне ее, что должно уменьшить неиссякаемый поток телефонных разговоров. *Видеоконференции* способствуют людям, находящимся в разных местах, обсуждать всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

Вопрос 47. Общая характеристика процесса принятия управленческих решений

1. Интуитивное решение проблем

2. Рациональное решение проблем

1. При решении относительно несложных проблем часто используется *интуитивный подход*, который характеризуется следующими чертами:
 - ✓ субъект решения держит всю проблему в голове;
 - ✓ по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться;
 - ✓ возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов;
 - ✓ может не соблюдаться последовательность этапов;
 - ✓ качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего решение.

Интуитивный подход не дает хороших результатов, когда опыт менеджера небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой. Также на качество интуитивных решений может оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей ситуации.

2. Если проблемная ситуация не так очевидна, ее решение неоднозначно, то процесс принятия решений требует структуризации, которая позволит определить *этапы* и *процедуры*, направленные на ее решение. Процесс принятия решений можно представить в виде следующих этапов, каждому из которых соответствуют определенные процедуры:

- ✓ *постановка проблемы*: возникновение новой ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации, описание проблемной ситуации;
- ✓ *разработка вариантов решений*: формулирование требований-ограничений, сбор необходимой информации, разработка возможных вариантов решений;
- ✓ *выбор решения*: определение критериев выбора; отбор решений, отвечающих критериям; оценка возможных последствий; выбор предпочтительного решения;
- ✓ *организация выполнения решения и его оценка*: план реализации выбранного решения; контроль за ходом реализации решения; оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации.

Обязательными элементами процесса является наличие *поэтапного плана* и *методов решения*, а также их *информационное обеспечение*. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера. Представленная схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.

Вопрос 48. Основные методы подготовки и оптимизации управленческих решений

1. Методы постановки проблем
2. Методы разработки вариантов решений
3. Методы выбора решения
4. Методы организации выполнения решения

1. Методы, используемые на этапе постановки проблемы, обеспечивают ее достоверное и наиболее полное описание. В их *составе* выделяют методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, факторного анализа, сравнения, моделирования. Набор методов зависит от характера и содержания проблемы, сроков и средств, которые выделяются на этапе постановки.

2. На этапе разработки вариантов решений также используются методы сбора информации, но в отличие от первого этапа, на котором осуществляется поиск ответов на вопросы типа "что произошло?" и "по каким причинам?", здесь уясняют, *"как можно решить проблему, с помощью каких управленческих действий?"*

Менеджеры и специалисты не только собирают и обрабатывают необходимые данные, но и используют свой творческий потенциал, знания и умения для разработки вариантов решений. При групповой работе раскрытию творческих способностей и неординарного мышления способствуют метод *номинальной групповой техники*, метод *Дельфы* и метод *мозговой атаки*.

3. На этапе выбора решения необходимо определить *методы формирования критериев выбора*. Наиболее полно они разработаны для хорошо структурированных решений, где возможно использование методов количественного анализа и электронной обработки данных. К решению управленческих проблем часто применяют *экономико-математические методы*, которые позволяют использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать. Такой выбор называют *оптимизационным*. Примерами оптимизационных критериев являются: максимум прибыли, доходов, производительности; минимум затрат, потерь от брака.

Для оценки вариантов *слабо структурированных решений* применяют систему *взвешенных критериев*. Часто используется модель, позволяющая принимать не оптимальное, а *удовлетворительное* решение, которое считается "достаточно хорошим", так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации.

4. Методом доведения принятого решения до исполнителей чаще всего является составление *плана реализации*, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей. Наряду с *методами прямого воздействия* (приказ, распоряжение, указание) используются *методы материального стимулирования*, проводятся встречи работников с руководством, разъясняется суть принятых решений. Все они направлены на преодоление сопротивления нововведениям, на повышение заинтересованности работников в получении запланированного результата. Большое значение имеет использование методов контроля выполнения работ, связанных с реализацией решения.

Вопрос 49. Особенности методов коллективного решения проблем

1. *Метод номинальной групповой техники*

2. *Метод Дельфы*

3. *Метод мозговой атаки*

1. Данный метод построен на *принципе ограничений межличностных коммуникаций*, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта; представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики) и после этого каждый член группы в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Достоинством данной техники является то, что несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.
2. *Метод Дельфы* часто используют в случаях, когда сбор группы невозможен. Более того, в соответствии с методикой *членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы*, обеспечивается независимость мнений. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут. Разработка осуществляется в следующей *последовательности*:
 - ✓ членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме;
 - ✓ каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно;
 - ✓ результаты ответов собираются в центре и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;
 - ✓ каждый член группы получает копию этого материала;
 - ✓ ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения;
 - ✓ предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.
3. *Суть* метода заключается в *предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности*.

ти. Чем больше разных предложений, тем лучше. С информацией о характере проблемы участники обсуждения знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценки, а их анализ производится централизованно после завершения процесса заслушивания вариантов на основе сделанных записей. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам-ограничениям, а также по их результативности.

Вопрос 50. Конфликты в организациях: сущность, природа, влияние на результаты работы персонала фирмы

1. Сущность конфликтов

2. Типы конфликтов

1. **Конфликт** часто определяют как *отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами*. Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Отсюда - *конфликт может быть функциональным*, ведущим к повышению эффективности организации, или *дисфункциональным*, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.
2. Существуют четыре *основных типа* конфликта:
 - ✓ **внутриличностный конфликт**. Возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия; когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку;
 - ✓ **межличностный конфликт**. В организациях чаще всего проявляется в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновения между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями;
 - ✓ **конфликт между личностью и группой**. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблю-

дать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные и материальные потребности. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы;

- ✓ *межгрупповой конфликт*. Возникают между группами, формальными и неформальными. Часто происходят между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами (например, между отделом сбыта и производства по поводу количества производимой продукции).

Вопрос 51. Причины и последствия конфликтов в организациях

1. *Причины конфликтов*

2. *Функциональные последствия конфликта*

3. *Дисфункциональные последствия конфликта*

1. *Основными причинами* конфликтов являются:

- ✓ *распределение ресурсов*. В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам;
- ✓ *взаимозависимость задач*. Поскольку организации являются системами из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного элемента взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия;
- ✓ *различия в целях*. В организациях специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем общих целей;
- ✓ *различия в представлениях и ценностях*;
- ✓ *различия в манере поведения и жизненном опыте*;
- ✓ *неудовлетворительные коммуникации*. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

2. *Последствия* конфликта становятся функциональными или дисфункциональными в зависимости от управления ими. Одно из *функциональных последствий* состоит в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше

будут чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это сводит к минимуму трудности в осуществлении решений (враждебность, несправедливость), располагает стороны к сотрудничеству.

Конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности (когда подчиненные не высказывают идей, которые противоречат идеям руководителей). Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи ведут к лучшему пониманию ситуации.

3. Если не найти эффективный способ управления конфликтом, то это может привести к следующим *дисфункциональным последствиям*.

- ✓ рост чувства неудовлетворенности у персонала, усиление текучести кадров, снижение производительности;
- ✓ меньшая степень сотрудничества в будущем;
- ✓ сильная преданность своей группе и усиление негативной конкуренции с другими группами;
- ✓ представление о своих целях как о положительных;
- ✓ сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- ✓ увеличение враждебности между сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- ✓ придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Вопрос 52. Способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе

1. Структурные методы

2. Межличностные стили разрешения конфликтов

1. Существует четыре *структурных метода* разрешения конфликта:

- ✓ *разъяснение требований к работе.* До сотрудников необходимо довести такие сведения, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила организации (подразделения);
- ✓ *информационные и интерактивные механизмы.* Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия

облегчает использование иерархии для управления конфликтом, так как подчиненный знает, чьим решениям ему подчиняться. Используются средства интеграции, такие, как использование служб, осуществляющих связи между функциональными подразделениями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания;

- ✓ *установление общеорганизационных комплексных целей.* Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий сотрудников, групп, отделов. Основная идея - направить усилия всех участников на достижение общей цели;
- ✓ *система вознаграждений.* Люди, которые вносят вклад в достижение общих целей организации, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться.

2. Известны пять *основных межличностных стилей разрешения* конфликтов:

- ✓ *уклонение* - стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий;
- ✓ *сглаживание.* Апеллируя к потребности в солидарности, "сглаживатель" старается не выпустить наружу признаки конфликта. В результате может наступить мир и гармония, но проблема останется. Растет вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв;
- ✓ *принуждение.* Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стиль эффективен, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными;
- ✓ *компромисс* - характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность, дает возможность быстро разрешить конфликт. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать решению проблемы, сократить время поиска альтернатив;
- ✓ *решение проблемы* - означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия решения, появление конфликтов надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль.

Вопрос 53. Управление организационными изменениями

1. *Определение организационных изменений*

2. *Виды изменений в организациях*

3. *Управление изменениями*

1. Под *изменениями* в организациях понимают решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, человеческому фактору, вызванные переменами во внешней или внутренней среде.

2. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля.

Структурные изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интерактивных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации. Это одна из самых распространенных форм изменений в организациях.

Изменения *в технологии* относятся к внедрению нового оборудования (инновациям), изменениям нормативов, характера работы.

Изменения *в персонале* подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников организации. Могут охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, повышение квалификации, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой, повышению качества трудовой жизни.

3. *Модель управления организационными изменениями* состоит из шести этапов:

- ✓ *давление и побуждение.* Руководство должно осознать необходимость изменений под давлением таких внешних факторов, как возросшая конкуренция, изменения в экономике, появление новых нормативных актов, или внутренними факторами, как-то: снижение производительности, возросшие затраты, большая текучесть кадров, большое количество жалоб работников;
- ✓ *посредничество и переориентация внимания.* Может возникнуть необходимость в посреднических услугах, которые должны привести к изменению ориентации внимания высшего руководства на внутренние проблемы;
- ✓ *диагностика и осознание.* Руководство собирает информацию, определяет причины возникновения проблем. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем;
- ✓ *нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению;*
- ✓ *эксперимент и выявление.* Обычно организация проводит испытания планируемых изменений, выявляя скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах;

- ✓ *подкрепление и согласие.* Основываясь на положительных результатах организации принимает новые методы. Возникает необходимость мотивировать людей, чтобы они приняли изменения.

Вопрос 54. Преодоление сопротивления персонала фирмы изменениям

1. Причины сопротивления переменам

2. Методы преодоления сопротивления

1. Люди сопротивляются переменам по трем *основным причинам.*

- ✓ *неопределенность* - возникает, когда человек не информирован о последствиях изменений;
- ✓ *ощущение потерь.* Люди считают, что нововведения уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации;
- ✓ *убеждение, что перемены не принесут ожидаемых результатов.*

2. Основные методы, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление состоят в следующем:

- ✓ *образование и передача информации.* Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены;
- ✓ *привлечение подчиненных к принятию решений.* Дает возможность сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к новшествам;
- ✓ *облегчение и поддержка* - средства, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Возможна дополнительная профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями;
- ✓ *материальное и моральное стимулирование.* Включает повышение оплаты труда, обязательство не увольнять сотрудников и т. п.;
- ✓ *кооптация.* Означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств;
- ✓ *маневрирование* - выборочное использование информации, предоставляемой работникам, составление четкого графика мероприятий;
- ✓ *позитивность преобразований,* дающая возможность постепенного привыкания к новым условиям;
- ✓ *принуждение.* то есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы, назначения на новую должность.

Вопрос 55. Менеджмент и организационное развитие

1. *Понятие организационного развития*
2. *Участие в организационном развитии*
3. *Условия успешного организационного развития*

1. **Организационное развитие** представляет собой долгосрочную работу по повышению способности организации обновлять себя, решать возникающие проблемы и быстро реагировать на внешние и внутренние перемены. Особо выделяется эффективное управление культурой организации, главным образом в формальных рабочих группах, применение методик науки о поведении.
2. **Участие в организационном развитии** представляет собой различные плановые мероприятия, в которых задействованы организация, подразделение, производственная группа, предназначенные для совершенствования функционирования организации. Различают следующие *виды участия* в организационном развитии:
 - ✓ *диагностические меры*. Включают сбор информации о состоянии организации, подразделений при помощи интервью, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами организации;
 - ✓ *меры по использованию результатов обследования*. Включают передачу информации, полученной в результате диагностики, членам организации и разработку планов действий на основе этой информации;
 - ✓ *меры по обучению и повышению квалификации*;
 - ✓ *меры по изменению технoструктуры или структуры*. Предназначены для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения решений;
 - ✓ *консультирование по групповым процессам*. Предназначено для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в организации и действовать соответствующим образом;
 - ✓ *меры по формированию эффективных групп*;
 - ✓ *меры по эффективному межгрупповому взаимодействию*.
3. Для того чтобы меры по организационному развитию были успешными, необходимо соблюдение ряда *условий*:
 - ✓ люди, занимающие ключевые посты, должны принимать участие в проведении исходных диагностических мер;
 - ✓ привлечение консультанта по вопросам человеческого поведения по программе организационного развития;

- ✓ руководители более высокого уровня, чем тот, где осуществляется программа развития, должны поддерживать эту деятельность и участвовать в ней;
- ✓ использование следующей модели исследований: диагностирование состояния организации, предоставление собранной информации ее членам, составление планов действий на основе информации, диагноз;
- ✓ рабочие группы должны принимать участие наравне с менеджером группы;
- ✓ согласованность действий с кадровой политикой;
- ✓ эффективное управление процессом развития.

Вопрос 56. Управление неформальными организациями

1. Понятие неформальной организации
2. Характеристики неформальных организаций
3. Трудности, связанные с неформальными организациями
4. Потенциальные выгоды от неформальных организаций

1. **Неформальная организация** - это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой организации. В крупных организациях существует несколько неформальных организаций, которые бываю объединены в *сеть*.

В неформальных организациях имеются *неписанные правила* - нормы, которые служат эталонами поведения. Важнейшие причины вступления в группу: удовлетворение чувства принадлежности, взаимопомощь, забота, тесное общение и симпатия.

2. **Основные характеристики** неформальных организаций, оказывающие сильное влияние на эффективность формальной организации, следующие:
 - ✓ *социальный контроль*. Первым шагом к установлению социального контроля за своими членами является установление норм. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Тех, кто нарушает нормы, как правило, ждет отчуждение от группы;
 - ✓ *сопротивление переменам*. Возникает всегда, когда члены группы усматривают в переменах угрозу существованию группы, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам, положительным эмоциям;
 - ✓ *неформальные лидеры*. Выполняют две функции: помогают группе в достижении ее целей, поддерживают социальное взаимодействие.

3. Неформальные группы могут вести себя *непродуктивно*, что может мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться *ложные слухи*, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. *Принятые группой нормы* могут приводить к снижению продуктивности. Тенденция к *сопротивлению переменам* может задерживать инновационный процесс. Часто непродуктивное поведение является реакцией на несправедливое отношение начальства к группе.

4. *Преданность* группе часто перерастает в преданность организации и многие люди отказываются от высокооплачиваемых должностей в других компаниях, потому что не хотят нарушать социальные связи, приобретенные в данной компании. *Цели* группы могут совпадать с целями всей организации, а *нормы эффективности* могут превышать нормы организации, что приводит к повышению производительности.

Неформальные каналы связи иногда дополняют формальную систему коммуникаций. Исследователи утверждают, что необходимо признавать существование неформальных групп, осознавая что их уничтожение приведет к уничтожению формальной организации. Необходимо выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Перед какими-либо действиями руководство должно просчитывать отрицательное воздействие на неформальную организацию.

Вопрос 57. Власть и влияние в организации

1. *Власть, влияние и лидерство*
2. *Формы власти и влияния*
3. *Практическое использование влияния*

1. *Влияние* - это поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека. *Власть* - это возможность влиять на поведение других. Применительно к управлению *лидерство* - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

2. Согласно классификации *Фрэнча* и *Рэйвена* имеется пять *основных форм власти*:

- ✓ *власть, основанная на принуждении*. Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено;
- ✓ *власть, основанная на вознаграждении*. Менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом;

- ✓ *экспертная власть* - осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний;
- ✓ *эталонная власть (власть примера)*. Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же;
- ✓ *законная власть* - основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две *формы влияния*, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству, - это *убеждение* и *участие сотрудников в управлении*.

- 3.** Для эффективного использования влияния менеджеру необходимо выполнить ряд *условий*
- ✓ потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной (актуальной);
 - ✓ человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-то потребности;
 - ✓ человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;
 - ✓ человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Вопрос 58. Информационное обеспечение менеджмента

1. *Информация в менеджменте и предъявляемые к ней требования*
2. *Значение внутрифирменной системы информации*
3. *Функции внутрифирменной системы информации*

- 1.** В современных условиях информационное обеспечение стало существенно важным для успешного функционирования аппарата управления и фирмы в целом. Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между подразделениями фирмы осуществляется на базе современ-

ной электронно-вычислительной техники с применением различных информационных технологий. Содержание информационных сообщений определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых решений.

В менеджменте к информации предъявляются определенные *требования*:

- ✓ краткость, четкость формулировок, своевременность поступлений;
- ✓ удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- ✓ точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

2. Для современных фирм характерно применение высокоэффективных систем информации, основанных на использовании новейших технических средств автоматизированной обработки информации, объединенных в единую внутрифирменную сеть. *Управленческая информационная система состоит* из компонентов обработки информации, внутренних и внешних каналов ее передачи, собственно информации.

Информационные системы последовательно реализуют принципы единства производственного процесса, информации и организации путем применения технических средств сбора, накопления, обработки и передачи информации в сочетании с использованием аналитических методов математической статистики и моделей прогнозно-аналитических расчетов. Весь информационный процесс направлен на получение научно-технической, плановой, контрольной, учетной и аналитической информации.

3. Внутрифирменная система информации выполняет следующие *функции*:

- ✓ определение потребности каждого конкретного менеджера в объеме и содержании необходимой ему информации для целей оперативного управления деятельностью фирмы;
- ✓ определение потребностей в технических средствах фирмы в целом и каждого менеджера в отдельности для обеспечения необходимой информацией;
- ✓ централизованное планирование всех затрат на приобретение, аренду, использование технических средств для обеспечения бесперебойного функционирования системы;
- ✓ обеспечение должного уровня сбора, хранения и предоставления информации;
- ✓ разработка программных средств, прикладных программ.

Вопрос 59. Организация управления международной деятельностью фирм

1. Организация зарубежной производственной деятельности фирм
2. Специализированный аппарат управления меж дународной деятельностью фирм

1. Новые явления в организационных формах управления международной деятельностью фирм связаны прежде всего с проводимой ими политикой переориентации от экспорта товаров из страны базирования материнской компании к организации и расширению производственной деятельности на подконтрольных заграничных предприятиях с последующей реализацией продукции на зарубежных рынках. Это продиктовано стремлением фирм использовать капитал в странах с более низкой заработной платой, меньшими налогами, расходами на сырье, транспортировку. Производственные заграничные филиалы и дочерние компании создаются либо в виде сборочных предприятий, либо предприятий с полным производственным циклом.
2. В зависимости от характера международной деятельности и ее масштабов в разных фирмах создаются различные *специализированные подразделения*, выполняющие широкий круг функций. В компаниях с *децентрализованной структурой управления* специализированным органом может быть:
 - ✓ *отдел в центральных службах*. Выполняет функции по координации различных подразделений компании, осуществляющих заграничные операции. Передача всей ответственности за управление международной деятельностью на уровень центральных служб практикуется компаниями, предоставляющими большую самостоятельность своим заграничным дочерним компаниям, которые, как правило, связаны с материнскими либо только поставками сырья и материалов, либо получением заказов и финансовой отчетностью. Отдел может либо сочетать управление международной деятельностью с деятельностью по сбыту продукции на внутреннем рынке, либо отвечать только за международную деятельность;
 - ✓ *международное отделение (отделение заграничных операций)*. Призвано осуществлять координацию и контроль за деятельностью всех заграничных филиалов и дочерних компаний, обеспечивая подчинение их деятельности интересам фирмы. В функции международного отделения входит: развитие специализации и кооперирования производства между дочерними компаниями; осуществление экспортных операций из страны материнской компании; сбыт продукции заграничных дочерних предприятий на рынках раз-

личных стран. Через международное отделение проводится единая политика в области ценообразования, конкурентной борьбы и раздела рынков сбыта;

- ✓ *дочерняя компания по управлению международной деятельностью фирмы.* В отличие от международного отделения обладает юридической самостоятельностью и является не только центром прибыли, но и центром ответственности. Имеет свой совет директоров и функциональные службы. Такая компания пользуется высокой степенью оперативной и финансовой самостоятельности и ее связь с материнской ограничивается переводом прибылей и регулярной отчетностью. Дочерняя компания определяет не только политику и стратегию заграничных операций в рамках стратегии фирмы, но и призвана обеспечить весь цикл функционирования и развития подконтрольных компаний, что означает управление финансированием, материально-техническим снабжением, развитием новых продуктов, совершенствованием организации производств.

Вопрос 60. Организационные формы экспортных операций промышленных компаний

1. Экспортные отделы
2. Дочерние экспортные компании
3. Другие организационные формы

1. Промышленные предприятия, использующие функциональную структуру управления, обычно имеют свой экспортный отдел. Различают *два вида экспортных отделов*.
 - ✓ *встроенный экспортный отдел.* В функции такого отдела входит только заключение сделок с иностранными покупателями и наблюдение за их исполнением. Все остальные операции, связанные с продвижением товара на внешний рынок, осуществляются соответствующими отделами коммерческого аппарата, в который он встроен;
 - ✓ *специальный экспортный отдел.* Самостоятельно осуществляет все операции, связанные с экспортом товаров (включая транспортировку, страхование, расчеты с покупателями, кредитование). Он представляет собой самостоятельную структурную единицу, обслуживающую несколько отделений фирмы. Специальный отдел может иметь сектора, построенные по функциональному (сектора заказов, транспорта, рекламы), территориальному либо товарному принципу.
2. *Дочерние компании* ведут операции по экспорту товаров, произведенных на предприятиях материнской компании, по согласованным с ней ценам, ведают вопросами экспортной рекламы, организуют транспортировку грузов, пользуются кредитом и ведут расчеты с материнской

компанией, как и любой другой покупатель. Довольно часто крупные фирмы создают несколько дочерних компаний в стране производства, распределяя между ними товары или рынки сбыта.

3. Промышленные фирмы, у которых объем экспортных операций невелик, не имеют специально выделенного подразделения и для осуществления экспорта могут использовать следующие формы:

- ✓ *коммерческий аппарат своей фирмы.* Может быть представлен сбытовым отделом фирмы или сбытовой дочерней компанией, сочетающей экспортные операции с операциями на внутреннем рынке;
- ✓ *совместные сбытовые компании.* Создаются небольшими фирмами с целью снижения издержек обращения и повышения конкурентоспособности реализуемой продукции. В функции сбытовых компаний помимо совместного экспорта также входит предоставление участникам технической и коммерческой информации (в частности, по исследованию рынков), проведение совместных рекламных мероприятий, назначение и инспектирование агентов на иностранных рынках, организация технического обслуживания;
- ✓ *сбытовой аппарат других фирм.* Продукция реализуется "приемной" фирмой на коммиссионных началах, но от имени экспортера;
- ✓ *экспортные ассоциации.* Создаются фирмами приблизительно одного размера, выпускающими стандартные виды продукции. В функции ассоциаций входит осуществление экспорта продукции их членов, разработка совместной экспортной политики, раздел сфер деятельности компаний-членов, определение уровня цен. Обычно ассоциации получают заказы от покупателей и распределяют их между своими участниками;
- ✓ *заграничные представители, коммивояжеры.*

Вопрос 61. Организация импортных операций в международной деятельности фирм

1. *Собственный импортный аппарат*
2. *Заграничное представительство*
3. *Импортные ассоциации*

1. *Собственный аппарат* создается в случаях, когда компания имеет устойчивые на основе долгосрочных контрактов связи с поставщиками сырья и материалов за границей. Наиболее распространенной формой организации импортного аппарата фирмы в стране импортера является *встроенный импортный отдел*. Он создается внутри отдела снабжения или отдела закупок, которые приобретают товары на внутреннем рынке.

Фирмы с большим объемом импортных операций могут иметь в своем составе *импортные отделы*, которые обычно делятся на два отделения:

- ✓ *закупочное отделение*, в функции которого входит обработка полученных образцов, подготовка поездок представителей за границу для закупок, поддержание связей с закупочными конторами за границей, выдача заказов, ведение корреспонденции;
- ✓ *административное отделение*, которое оформляет товары в таможнях, информирует иностранных поставщиков по вопросам тарифов, упаковки и транспортировки грузов, следит за оформлением финансовых документов, за переводом денег, производит перепродажу импортированного товара.

2. В крупных городах, где закупки товаров носят регулярный характер, промышленные фирмы обычно имеют своих *постоянных представителей*. В больших промышленных центрах иногда создаются *закупочные конторы*, организуемые на заграничном рынке для приобретения местных товаров непосредственно у производителя или у посредников. Иногда фирмы командировывают своих служащих (*вояжеров*) за границу для приобретения товаров. Особенно часто закупки через вояжеров практикуют предприятия, приобретающие товары, которые носят сезонный характер (чай, кофе, каучук, шерсть). Вояжеры по закупкам устанавливают личные контакты с иностранными поставщиками, заключают контракты.

3. В ряде случаев предприятия розничной торговли и импортеры сырья объединяются между собой для осуществления централизованных закупок в *ассоциацию*. Ассоциации позволяют их участникам получать выгоды от закупки товаров крупными партиями, отказываться от услуг торговых посредников. Такие ассоциации действуют на коммерческой основе, причем их члены платят ежегодные взносы в оплату предоставляемых услуг. Иногда импортные ассоциации создаются для устранения конкуренции между импортерами своей страны.

Вопрос 62. Общая характеристика стратегического менеджмента

1. Понятие стратегического менеджмента
2. Отличия стратегического менеджмента от оперативного
3. Содержание стратегического менеджмента

1. **Стратегический менеджмент** - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организа-

ции, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

2. Стратегический менеджмент (СМ) имеет ряд отличий от оперативного (ОМ):

- ✓ миссия организации в СМ - выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, в ОМ - производство товаров и услуг с целью получения прибыли;
- ✓ в СМ внимание концентрируется преимущественно на проблемах внешнего окружения, на поиски новых возможностей в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в окружении, в ОМ - на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов;
- ✓ СМ ориентирован на долгосрочную перспективу, а ОМ - на кратко- и среднесрочную;
- ✓ основными факторами построения системы управления для СМ являются люди, система информационного обеспечения и рынок, для ОМ - организационные структуры, техника и технология;
- ✓ при управлении персоналом СМ рассматривает работников как основу организации, источник благополучия, ОМ - как ресурсы организации, исполнителей работ;
- ✓ эффективность в СМ выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения, в ОМ - в максимизации прибыли, рациональном использовании производственного потенциала.

3. Стратегический менеджмент обычно рассматривается как совокупность пяти взаимосвязанных процессов: анализ среды (внешней и внутренней), определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

Вопрос 63. Стратегический менеджмент как процесс, его структура и содержание основных элементов

1. Анализ среды
2. Определение миссии организации и целей
3. Анализ и выбор стратегии
4. Реализация стратегии
5. Оценка и контроль выполнения стратегии

1. Анализ среды является исходным процессом в стратегическом менеджменте, так как он создает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегии развития. *Внутренняя среда* фирмы анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления.

При анализе *внешнего окружения* исследуются экономические, политические, рыночные, технологические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. Иногда внешнее окружение делят на компоненты: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (косвенного воздействия).

2. Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

- ✓ определение миссии фирмы, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- ✓ определение долгосрочных целей;
- ✓ определение среднесрочных целей.

3. Выбор стратегии - сердцевина стратегического менеджмента. Стратегия фирмы может опираться на следующие базовые сценарии:

- ✓ стратегия ограниченного роста;
- ✓ стратегия роста;
- ✓ стратегия сокращения;
- ✓ комбинированная стратегия.

4. Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Существует несколько составляющих успешного выполнения стратегии:

- ✓ цели стратегии и планы хорошо доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и их вовлечения в процесс реализации стратегии;

✓ руководство не только своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имеет план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксирует достижение каждой цели;

✓ в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

5. Процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет достижение целей, и ~~целями~~ ^{целями} целями организации. *Основными задачами* любого *контроля* являются:

✓ определение того, что и по каким показателям проверять;

✓ осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами;

✓ выяснение причин отклонения, если они вскрываются в результате оценки;

✓ осуществление корректировки при ее необходимости.

Вопрос 64. Использование метода "сценариев будущего" в стратегическом менеджменте

1. Сущность метода

2. Общие положения подходов к разработке сценариев

3. Алгоритм разработки "сценариев будущего"

4. Разновидности сценариев

1. *Сценарий* - это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию, то есть образу организации в будущем. Как правило, в сценариях преобладает качественное описание.

2. Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они предполагают три *общих положения*:

✓ *исходным пунктом* всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации, что ведет к пониманию динамики воздействующих факторов;

✓ для *воздействующих факторов с неопределенными тенденциями* развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные предложения экспертов;

- ✓ должно быть разработано множество альтернативных сценариев, представляющих собой определенную логическую картину. Альтернативные сценарии не должны содержать противоречий.

3. Алгоритм разработки сценариев включает несколько этапов:

- ✓ установление предмета исследования и его структурирование, определение показателей, характеризующих предмет;
- ✓ определение существенных факторов (направление, сила действия), влияющих на предмет исследования, их структурирование;
- ✓ определение тенденций развития, альтернатив развития для областей с неявной структурой факторов;
- ✓ разработка и выбор альтернативных сценариев будущего, проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость, высокую степень вероятности;
- ✓ интерпретация выбранных сценариев развития (прогноз развития), у.ет возможных противодействующих событий;
- ✓ разработка окончательного варианта сценария с учетом всех вновь открывающихся факторов, оценка влияния отклонений от основной идеи сценария, оценка возможных отклонений от первоначального образа организации;
- ✓ перенос сценария на практическую основу (формулирование стратегии развития, разработка системы планов).

4. Существует два типа сценариев. *Первый тип* содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию организации, факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. *Второй тип* сценариев содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого образа.

Вопрос 65. Особенности анализа внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте

1. Необходимость анализа внешней среды

2. Основные факторы внешнего окружения

1. *Анализ внешней среды* представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия. Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и

открывающиеся возможности. Анализ среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать *ситуационные планы* на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать *стратегию*.

2. Угрозы и возможности могут проявляться в *семи областях* внешнего окружения, соответственно которым строится анализ:

- ✓ *макроэкономические факторы*: темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, международный платежный баланс своей страны, уровень занятости населения, платежеспособность предприятий в отрасли;
- ✓ *правовые (нормативные) факторы*: соглашения по тарифам и торговле с различными странами, протекционистская таможенная политика государства, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, уровень развития правового регулирования экономики, отношение государства к анти-онопольному законодательству, кредитная политика местных властей, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы;
- ✓ *технологические факторы*: изменения в технологии производства (в особенности создание принципиально новых технологий), в конструктивных материалах, применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи;
- ✓ *факторы конкуренции*: будущие цели конкурентов, их текущая стратегия, сильные и слабые стороны, перспективы развития у конкурентов и отрасли в целом;
- ✓ *социальные факторы*: изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы;
- ✓ *международные факторы*: политика правительств стран, включающая защиту или либерализацию национального рынка, отдельных отраслей изменений валютного курса.

Вопрос 66. Стадии и факторы выбора стратегии

1. *Этапы процесса выбора стратегии*
2. *Факторы, определяющие выбор стратегии*
3. *Стратегические альтернативы*

1. Выбор стратегии - центральный момент стратегического менеджмента. Процесс выбора состоит из следующих *этапов*:
 - ✓ *разработка* - создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Необходимо разработать возможно большее число альтернативных стратегий, привлекая к работе менеджеров среднего звена;

- ✓ *д зодка* - стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации, формируется общая стратегия;
- ✓ *анализ и оценка* - анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. Общая стратегия наполняется конкретным содержанием, разрабатываются частные стратегии.

2. На выбор стратегии влияют многочисленные *факторы*. Важнейшие из них:

- ✓ вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация;
- ✓ состояние внешней, окружения, его предсказуемость;
- ✓ характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- ✓ уровень риска;
- ✓ внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны;
- ✓ опыт реализации прошлых стратегий - позволяет избежать повторения прошлых ошибок, но ограничивает выбор;
- ✓ фактор времени.

3. Многофакторность выбора стратегии предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых осуществляется окончательный выбор. *Стратегические альтернативы* - набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование ресурсов.

Вопрос 67. Процесс выбора стратегии фирмы: основные виды стратегий

1. Базовые стратегии фирмы

2. Матрица "возможностей по товарам/рынкам"

1. Все многообразие стратегий, которые фирмы используют, являются различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Выделяют четыре *базовые стратегии*:
 - ✓ *ограниченный рост*. Ее выбирает большинство фирм в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются "от достигнутого" и корректируются на изменяющиеся условия. Самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия,

- ✓ **рост.** Чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются фирмы, стремящиеся к диверсификации с тем, чтобы покинуть рынки, находящиеся в стагнации. Может иметь место внешний рост (например, приобретение другой фирмы), внутренний рост (расширение ассортимента выпускаемой продукции);
- ✓ **сокращение (стратегия последнего средства)** Выбирается организациями реже всего. Характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности фирмы приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. В рамках стратегии может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация;
- ✓ **комбинированная стратегия.** Представляет собой любое сочетание рассмотренных выше альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях.

2. Существует несколько методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценке. Один из них можно представить с помощью **матрицы "возможностей по товарам/рынкам"**. Выработанные на основе матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке до полной адекватности целям развития фирмы. В матрице указываются все продукты и рынки независимо от того, существуют они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы определяет общую стратегию и ее элементы.

Вопрос 68. Стратегии фирмы на основе матрицы "возможностей по товарам/рынкам"

1. Стратегия "улучшай то, что ты уже делаешь"
2. Стратегия развития рынка
3. Стратегия разработки новых продуктов
4. Стратегия диверсификации

1. Стратегия фирмы направлена на существующие товары и рынки. Стратегию также называют **методом экономии издержек**. Выбирается теми организациями, чей рынок продолжает развиваться или еще не насыщен. Фирма стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров.

2. Стратегия направлена на создание рынков для выпускаемой достаточно долго продукции. Эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет: проникновения на новые географические рынки, в том числе в других странах; внедрения в новые сегменты рынка товаров, спрос на которые еще не удовлетворен; новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы; освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения.
3. Стратегия направлена на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Применяется, когда у фирмы имеется несколько успешных изделий, завоевавших популярность у потребителей. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует, улучшает качество старых изделий и реализует их покупателям, предпочитающим данный товар.
4. Стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости фирмы от одного рынка или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если организация желает покинуть свертывающиеся или находящиеся в застое рынки. Реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной из-за отсутствия уверенности в том, что рынки примут новую продукцию.

Вопрос 69. Матрица Бостонской консультативной группы как метод оценки позиции фирмы на рынке

1. Особенности подхода
2. Фирмы- "звезды"
3. "Дойные коровы"
4. "Дикие кошки"
5. "Собаки"

1. Существует несколько методических подходов, позволяющих оценить стратегические альтернативы развития фирмы. Удобным инструментом является разработанная Бостонской консультативной группой специальная матрица. В ней *для определения перспектив развития организации предлагается использовать единственный показатель - рост объема спроса*. Он задает размеры матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей конкурентам. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции организации в будущем.

Матрица предлагает следующую *классификацию фирм*: "звезды", "дойные коровы", "дикие кошки", "собаки" и предполагает соответствующие стратегии. "Дикие кошки" при определенных условиях могут стать "звездами", а "звезды" с приходом зрелости превратятся в "дойных коров", а затем в "собак".

2. "*Звезды*" занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли и одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. *Стратегия* "звезды" направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. *Основная задача* заключается в поддержании отличительных преимуществ продукции фирмы в условиях растущей конкуренции. По мере замедления темпов развития отрасли "звезда" превращается в "дойную корову".
3. "*Дойная корова*" занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Сбыт относительно стабилен без дополнительных затрат, поэтому фирма приносит прибыли больше, чем требуется средств для поддержания доли на рынке. *Стратегия* направлена на поддержание существующего положения как можно дольше. *Основные задачи* фирмы сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической "напоминающей" рекламе и новым ценовым скидкам.
4. "*Дикая кошка*" имеет слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. *Стратегия* имеет альтернативы - интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства.
5. К "*собакам*" относят фирмы с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим фирмам не удалось завоевать симпатии потребителей и они существенно уступают конкурентам по всем показателям. *Стратегия* заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации.

Вопрос 70. Стратегические изменения в организации

1. Возникновение необходимости в проведении изменений
2. Уровни стратегических изменений

1. Одним из конечных продуктов стратегического менеджмента являются проект структуры организации и изменения, позволяющие ей адаптироваться к внешней среде. Проведение изменений создаст условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта. *Стратегические изменения* затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры. Они носят комплексный характер. *Наибольшие трудности* возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре. Изменения в организационных структурах управления фирмами и создание структур стратегического менеджмента приобретает форму поиска оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией властных функций.

2. Выделяют *три уровня стратегических изменений* в организации:

- ✓ *коренная реорганизация.* Необходимость возникает, например, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняется номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов; меняется миссия организации. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии;
- ✓ *радикальные изменения.* Изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывает необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;
- ✓ *умеренные изменения.* Наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства. Так как основные усилия руководство направляет на привлечение внимания покупателей к новому товару, ведется активный поиск новых каналов сбыта и разъяснительная реклама.

Вопрос 71. Концепция стратегических хозяйственных подразделений: общая характеристика

1. Особенности структуры организации, ориентированной на стратегический менеджмент
2. Характеристика стратегического хозяйственного подразделения
3. Отдел стратегического планирования в структуре управления организацией
4. Центры прибыли в структуре управления организацией

1. Для усиления функции стратегического управления в организации используют *концепцию стратегических хозяйственных подразделений (СХП)* при проектировании организационных структур. В ней наиболее полно реализуются *принципы*: централизации разработки стратегии и децентрализация процесса ее реализации, обеспечение гибкости и адаптивности управления, вовлечение в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней.

Особенностью модели является выделение в составе организации стратегических хозяйственных подразделений и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса *центров прибыли (ЦП)*. Структура предполагает постепенное "переливание" кадров управляющих и специалистов высшего звена управления в СХП и центры прибыли. Это связано с постепенной передачей ряда функций управления СХП и ЦП и необходимостью укомплектования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов.

2. СХП представляет собой направление или группу направлений производственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими рынками, конкурентами. Каждое СХП имеет собственную генеральную цель, независимую от целей других СХП, осуществляет комплексное стратегическое планирование. СХП может представлять собой отделение, филиал, цех. Создается для целей стратегического управления.

3. Функцию стратегического управления выполняет *отдел стратегического планирования* (существует на высшем уровне и в составе СХП). Существует *три вида* служб планирования:

- ✓ сильная централизованная служба, разрабатывающая стратегии для всей организации и ее подразделений;
- ✓ центральная служба, оказывающая методическую помощь и координирующая деятельность плановых служб СХП;

- ✓ децентрализованная служба, в которой полномочия и ответственность полностью возлагаются на руководителей СХП.

4. На нижнем уровне управления находятся *ЦП*, создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений организации. Через них реализуется оперативное управление производством. ЦП, включенные в состав СХП, как правило, представляют собой производственные подразделения, тесно завязанные в технологические цепочки по одному из своих направлений деятельности. ЦП, не вошедшие в состав СХП делят на *две группы*:

- ✓ дочерние фирмы различных организационно-правовых форм, обладающие юридической самостоятельностью;
- ✓ подразделения, непосредственно подчиненные руководству организации, действующие на условиях хозяйственного расчета.

Вопрос 72. Стратегическое планирование деятельности фирмы

1. *Понятие стратегического планирования*
2. *Логика стратегического планирования*
3. *Этапы процесса стратегического планирования*
4. *Требования к стратегическим планам*

1. *Стратегическое планирование* - особый вид плановой работы, состоящей в разработке стратегических планов, предусматривающей выдвижение таких целей и стратегий развития фирмы, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. *Стратегическое планирование представляет собой процесс определения целей организации, а также путей их достижения.*

2. Применительно к стратегическому планированию под *логикой разработки планов* понимают упорядоченную последовательность, взаимосогласованность и обоснованность процедур, связанных с решением проблем планирования, а также определения исходного пункта, отправляясь от которого они должны решаться. Содержание логики планирования раскрывают следующие *структурные элементы*:

- ✓ определение целей, которые необходимо достичь в плановом периоде;
- ✓ анализ исходного уровня развития фирмы;
- ✓ определение объема и структуры потребностей в плановом периоде;
- ✓ определение объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планового периода и вновь формируемых в плановом периоде;

- ✓ согласование потребностей и ресурсов на основе ранжирования потребностей и подготовки проектов управленческих решений.

3. Процесс стратегического планирования включает *четыре этапа*:

- ✓ *оценка* - менеджеры проверяют конкурентоспособность фирмы, определяя сильные и слабые стороны;
- ✓ *выбор* - опираясь на результаты оценки, менеджеры разрабатывают стратегические альтернативы с тем, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию;
- ✓ *исполнение* - после принятия стратегии разрабатываются обеспечивающие планы, совершенствуются методы и процедуры планирования, мобилизуются людские, финансовые и материальные ресурсы фирмы;
- ✓ *анализ* - приведенный в действие план должен периодически подвергаться анализу с тем, чтобы можно было вносить необходимые коррективы.

4. К стратегическим планам предъявляют следующие *требования*:

- ✓ соответствие плана миссии организации;
- ✓ увязка плана с имеющимися ресурсами, его соответствие стилю управления фирмой;
- ✓ совместимость планов структурных подразделений фирмы;
- ✓ объективная оценка складывающейся ситуации;
- ✓ развернутое описание мероприятий и сроков их осуществления, описание ожидаемых последствий;
- ✓ наличие большого фактического материала.

Вопрос 73. Система планов развития организации

1. Основные направления деятельности фирмы

2. Планы развития организации

3. Тактические планы

4. Программы, планы-проекты

1. *Содержанием стратегического плана* является стратегия развития организации на обозримое будущее (10 - 15 лет). Он является вершиной системы планов, так как характеризует назначение организации, ее миссию, цели, стратегии. Данный план служит ориентиром для всех других элементов системы планов организации. Одновременно он служит и ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности, выбора рынков и поведения на них.

2. *План развития организации (на срок 1 - 5 лет)* содержит мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг, более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, установленные в "основных направлениях деятельности".

План развития служит ориентиром для разработки плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию. Также план развития позволяет разработать ликвидационный план, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (продуктов, услуг или подразделений), план НИР, отражающий мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг.

3. *Тактические планы ("планы текущей деятельности", "планы прибыли")* ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынки. Подкрепляются планами для каждой функциональной сферы (закупки, производство, сбыт, финансы). Эти планы тесно увязаны со стратегическим, но не являются его частью. *Особенности:*

- ✓ тактические планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими, в их развитие;
- ✓ если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство, то тактические разрабатываются на уровне менеджеров среднего звена, то есть реализуется принцип: "Кто должен выполнять планы, тот их и разрабатывает";
- ✓ тактические планы рассчитаны на более короткий период времени, поэтому результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществлять быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

4. *Стратегический план* подкрепляется комплексом программ и планов-проектов. *План развития* организации обосновывается кратко-, средне- и долгосрочными программами, конкретизирующими включенные в него мероприятия. Это могут быть *программы* разработки и внедрения нового вида продукта; разработки и внедрения новой управленческой информационной системы; перестройки организационных структур фирмы. Программы, в свою очередь, подкрепляются конкретными *проектами* имеющими определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Вопрос 74. Бизнес-план фирмы: сущность, структура, характеристика основных разделов

1. Понятие бизнес-плана и его содержание
2. Пользователи бизнес-плана
3. Структура бизнес-плана и содержание его основных разделов

1. **Бизнес-план** представляет собой документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства, и конечные финансовые показатели работы. Как правило, он разрабатывается на несколько лет (на 3 - 5 лет) с разбивкой по годам. В бизнес-плане находят отражение сущность проекта (вид деятельности), его обоснование (состояние спроса и предложения), обеспечение (производственный, маркетинговый и организационный планы), необходимые для реализации проекта средства, конечные финансовые итоги осуществления проекта.

2. Круг *пользователей* бизнес-плана весьма широк:

- ✓ *разработчики*, для которых полезным является сам процесс разработки когда им приходится продумывать и решать конкретные вопросы, связанные с налаживанием производства, разработкой маркетинга, организацией управления и контроля, поиском партнеров;
- ✓ *сотрудники предприятия*, которые могут принимать участие в подготовке. Знакомство с документом позволяет им получить четкое представление о стратегических направлениях развития своего предприятия и тактике роста;
- ✓ *потенциальные инвесторы*, которых необходимо убедить в высокой степени надежности, перспективности, проработанности и окупаемости проекта.

3. В мировой практике подготовка бизнес-плана происходит на основе стандартных требований к его оформлению, в связи с чем разработана **типовая структура бизнес-плана**:

- ✓ *титальный лист* - сведения о фирме, стоимости проекта, потребности в финансировании;
- ✓ *вводная часть* - обоснование перспективности проекта, необходимый объем инвестиций;
- ✓ *анализ положения дел в отрасли* - динамика продаж, тенденции ценообразования, характеристика конкурентов, потребителей, влияние научно-технических, социальных факторов и т. д.;
- ✓ *сущность проекта* - основные цели фирмы, подробное описание изделия, патентная защита, характеристика фирмы, ее степень готовности

к реализации проекта, общая стоимость проекта, включающая размеры и график капиталовложений;

- ✓ *план по маркетингу* - программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществить в ходе реализации проекта: определение общего объема и ассортимента реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта, направлений совершенствования продукции с учетом прохождения этапов ее жизненного цикла, требований к упаковке, внешнему виду; обоснование ценовой политики, планирование сбыта, его стимулирования; планирование рекламной кампании, сервиса, система маркетингового контроля;
- ✓ *производственный план* - определение себестоимости, производственных мощностей, потребностей в сырье, производственных площадях, описание всего технологического процесса, субподрядчиков;
- ✓ *организационный план* - описание организационно-правовой формы, организационной структуры правления, характеристика руководящего состава, работа с персоналом, материально-техническая обеспеченность управления, местонахождение предприятия;
- ✓ *оценка рисков* - изложение всех возможных проблем, которые могут осложнить реализацию проекта, определение комплекса предупреждающих мер, сценариев поведения в случае наступления неблагоприятных событий;
- ✓ *финансовый план* - сводный баланс доходов и расходов, план денежных поступлений и расходов, балансовый план на конец года в его традиционной форме, план по источникам и использованию средств;
- ✓ *приложения* - документы, использованные при подготовке.

Вопрос 75. Система показателей, используемых в стратегическом и оперативном планировании

1. Показатели и их основные системы
2. Требования, предъявляемые к системе показателей
3. Основные виды показателей, используемых в планировании

1. Разработка различных видов управленческих решений опирается на теорию системы показателей. Под *показателем* понимают выражение планового задания на основе использования упорядоченной системы признаков, количественных или качественных. Различают следующие *системы показателей*.
 - ✓ показатели, характеризующие развитие социально-экономической системы в целом;

- ✓ показатели, используемые в процессе разработки стратегических планов;
- ✓ показатели федеральных целевых программ;
- ✓ показатели производственных предприятий, коммерческих организаций и их ассоциаций.

2. К системе показателей предъявляют следующие *требования*:

- ✓ единство и обязательность показателей для конкретного процесса планирования;
- ✓ показатели должны обладать способностью укрупняться и разукрупняться, должны быть сопоставимы;
- ✓ показатели должны иметь четкую меру;
- ✓ система показателей должна обеспечивать комплексную характеристику процессов управления и функционирования его различных объектов;
- ✓ система показателей должна быть гибкой, то есть отражающей все изменения, происходящие в объекте;
- ✓ число показателей должно быть ограничено;
- ✓ показатели программ и планов должны отражать динамику эффективности соответствующих объектов.

3. Показатели, используемые в планировании, могут быть *классифицированы* следующим образом:

- ✓ *конечные*, характеризующие результаты деятельности объекта, на макроуровне - показатели, характеризующие продукцию, услуги; и *промежуточные*, характеризующие продукцию, необходимую для создания конечного продукта;
- ✓ *натуральные*, характеризующие производство и потребление в материально-вещественной форме, и *стоимостные*, выражающие совокупные результаты производства - ВВП, национальный доход;
- ✓ *количественные* - характеризуют прямые, непосредственные результаты производства (могут быть объемными и сетевыми), и *качественные* - характеризуют потребительскую стоимость продукции, условия развития общественного производства, степень его эффективности;
- ✓ *объемные*, определяющие размеры производства, эффективность труда, результативность, и *сетевые*, выражающие задания по развитию различных элементов социальной инфраструктуры;
- ✓ *абсолютные* - выражают количественную характеристику измеряемого процесса и *относительные* - характеризуют эти явления на основе определенной базы, то есть в сравнении с другими;
- ✓ *утверждаемые* - обязательные для исполнения, могут носить адресный характер; *расчетные* - обосновывающие, обязательные; *информационно-справочные* (аналитические показатели).

Вопрос 76. Маркетинг в управлении организацией: сущность, цели, функции

1. Понятие маркетинга
2. Маркетинг как система деятельности на рынке
3. Цели маркетинга
4. Функции маркетинга

1. **Маркетинг** - это вид деятельности по изучению рынка, разработке, распределению и продвижению товаров, с помощью которого наилучшим способом достигаются цели предприятия и удовлетворяются потребности потребителей.

Цель маркетинга, с одной стороны, - это всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация на них производства, адресность выпускаемой продукции. С другой - активное воздействие на существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

2. Система маркетинга предполагает *решение следующих задач*:

- ✓ комплексное изучение рынка;
- ✓ выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- ✓ планирование товарного ассортимента и цен;
- ✓ разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;
- ✓ планирование и осуществление сбыта;
- ✓ разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.

3. *Главная цель* маркетинга - ориентация на потребителя. Основные *подцели*:

- ✓ *стимулирование спроса* - означает активизацию у потребителей с помощью дизайна, рекламы стремление приобретать то, что предлагает фирма;
- ✓ *содействие развитию спроса* - предполагает, что фирма делает свой продукт легкодоступным физически (через разветвленную торговую сеть), по условиям предоставления потребительского кредита и т. п.;
- ✓ *регулирование спроса* - необходимо осуществлять при его сезонных колебаниях.

4. Существует четыре блока *функций* маркетинга:

- ✓ *аналитическая* функция (изучение рынка, потребителей, структуры фирмы, товарной структуры, анализ внутренней среды предприятия);

- ✓ *производственная функция* (организация производства новых товаров, разработка новых технологий, организация материально-технического снабжения, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции);
- ✓ *сбытовая функция* (организация системы товародвижения, сервиса, системы формирования спроса и стимулирования сбыта, проведение целенаправленной товарной и ценовой политики);
- ✓ *функция управления и контроля* (информационное обеспечение управления маркетингом, организация системы коммуникаций, организация контроля маркетинга).

Вопрос 77. Приоритеты маркетинга в условиях нового быстрорастущего рынка

1. Особенности конъюнктуры рынка
2. Основные задачи маркетинга

1. Маркетинговая среда нового быстрорастущего рынка имеет *особенности*, которые необходимо учитывать при определении конъюнктурных приоритетов:

- ✓ не существует "правил игры", и вопрос о будущем функционировании рынка открыт;
- ✓ большинство исключительных прав на используемые технологии находится в частной собственности организаций - пионеров отрасли;
- ✓ существует неопределенность относительно того, какая технология окажется эффективнее и атрибуты какого товара будут предпочтительны для покупателей, в результате чего качество товара является неустойчивым, отсутствуют стандарты на продукцию и технологию;
- ✓ фирмы лишены целостной информации о конкурентах и потребителях, поэтому заняты поиском собственных стратегий, технологий и характеристик привлекательного товара;
- ✓ у фирм имеются возможности для снижения издержек производства и реализации за счет нововведений в организацию производства и управления, совершенствования трудовых процессов;
- ✓ отсутствуют проблемы "входа" в отрасль, за исключением ситуаций, когда требуются значительные инвестиции в новую технологию;
- ✓ превалирует ситуация, при которой группы потребителей еще формируются и задачи маркетинга находятся в стадии формулирования. В них особо выделяются задачи стимулирования сбыта и предотвращения претензий со стороны потребителей и конкурентов;

- ✓ возможны трудности с используемым сырьем и материалами до тех пор, пока поставщики не приспособятся к потребностям нового рынка;
- ✓ в связи с перечисленными особенностями организации, работающие на новом рынке, имеют значительно более высокие издержки по сравнению с фирмами, которые будут появляться по мере роста рынка, в связи с этим организация нуждается в значительной финансовой поддержке.

2. Учитывая особенности конъюнктуры нового рынка, особое значение приобретает решение следующих *маркетинговых задач*:

- ✓ анализ инноваций в товарной и ценовой политике, в организации сбыта и продвижения продукции с целью создания "правил игры" в таких сферах, как дизайн, стиль, ценообразование, методы и формы торговли, что позволяет завоевать прочное положение на рынке;
- ✓ поиск новых групп потребителей и территориальных рынков. Первые группы потребителей на новом рынке недостаточно устойчивы, что определяет необходимость расширения географических границ рынка;
- ✓ формирование приверженности потребителей к конкретному товару средствами рекламы и стимулирования сбыта;
- ✓ прогнозирование и подготовка к моменту проникновения в новую отрасль мощных компаний из других отраслей.

Вопрос 78. Приоритеты маркетинга на рынке в период замедления его роста

1. Особенности конъюнктуры рынка

2. Основные задачи маркетинга

- 1.** Замедление роста рынка вызывает множество *изменений в маркетинговой среде*:
- ✓ уменьшается рост покупательского спроса, что заставляет компании бороться за рыночную долю путем снижения цен, усиления рекламы и применения других агрессивных мер;
 - ✓ потребители становятся более разборчивыми и чувствительными к цене и уровню сервиса, поэтому стимулирование повторных покупок требует значительных затрат;
 - ✓ процессе инноваций усложняется, ощущается дефицит собственных средств для финансирования нововведений;
 - ✓ усиливается международная конкуренция, так как растущие компании ищут новые рынки сбыта в странах, где производство товаров является более дешевым;

- ✓ снижается рентабельность рынка. Медленный рост, усиливающаяся конкуренция, взыскательные потребители и общая потребность в изменении стратегии конкуренции приводят к падению прибылей на рынке;
- ✓ обострение конкуренции усиливает процессы приобретений и слияний компаний среди бывших конкурентов, что повышает концентрацию производства.

2. С учетом специфических условий фирмы вынуждены *пересмотреть приоритеты маркетинга* в следующих направлениях:

- ✓ экономия затрат на маркетинг как одно из условий того, чтобы избежать убыточных проектов, которые в данных условиях губительны, и направить деятельность на те группы товаров, по которым есть опыт или относительные преимущества перед конкурентами. Для компаний с продолжительным производственным циклом, которые специализируются на заказах потребителей, наибольшая польза от снижения издержек может быть получена на малообъемных сегментах рынка, для крупных - при обслуживании массового спроса;
- ✓ разработка стратегий изменения цен в соответствии с ценовой политикой конкурентов, чтобы не упустить их специальные ценовые предложения;
- ✓ смещение акцента в инновациях на ресурсосбережение. Замедление темпов роста рынка заставляет уделять больше внимания снижению издержек, что повышает важность инноваций, удешевляющих продукцию (за счет издержек);
- ✓ увеличение объема продаж "своим" покупателям за счет снабжения их дополнительным оборудованием, повышения качества и возможностей продукции, выпуска модификаций, удовлетворяющих конкретным запросам, доставки, монтажа оборудования и др.;
- ✓ ориентация маркетинга на приобретение активов слабых конкурентов, что позволяет увеличить прибыль и занять позицию крупного производителя, выпускающего недорогую продукцию;
- ✓ выход на внешние рынки может принести дополнительные объемы продаж за счет дешевой рабочей силы и сырья, более современной технологии и других факторов преимущества страны размещения бизнеса.

Вопрос 7Ж. Приоритеты маркетинга в условиях застойного рынка

1. Особенности конъюнктуры рынка

2. Основные задачи маркетинга

1. Множество фирм ведет свою деятельность на рынках, где спрос ослаблен или сбыт нерентабелен. Ориентация маркетинга в таких условиях требует учета *специфических характеристик конъюнктуры* застойного рынка:
 - ✓ стабилизируются или падает спрос/предложение на рынке, так как рынок насыщен товарами, жизненный цикл которых, в свою очередь, находится на фазе насыщения или спада;
 - ✓ возрастает интенсивность и агрессивность конкуренции за счет большого числа фирм, производящих однородную продукцию;
 - ✓ уменьшается количество слияний и приобретений фирм крупными компаниями;
 - ✓ стабилизируются цены.
2. Особенности застойного рынка порождают следующую *конъюнктурную ориентацию маркетинга*:
 - ✓ концентрация на обслуживании растущих сегментов внутри застойного рынка. Зрелые или застойные рынки состоят из множества сегментов и субсегментов. Некоторые сегменты могут расти довольно быстро, несмотря на общее отсутствие роста рынка или его упадка. Сбор и анализ отраслевой информации с целью определения сегментов с перспективами быстрого роста позволяют сконцентрировать усилия на наиболее важных направлениях деятельности, что обеспечивает здоровый рост и прибыль за счет преимуществ отдельных сегментов рынка;
 - ✓ стремление к инновациям, открывающим возможности неценовой конкуренции. Инновации могут оживить спрос за счет создания новых сегментов рынка. Дифференциация, базирующаяся на успешных инновациях, приносит дополнительные преимущества, так как копирование товаров лидера становится сложнее и дороже;
 - ✓ повышение эффективности производства и сбыта за счет снижения себестоимости. Когда увеличение продаж не влечет за собой рост прибылей, альтернативой является увеличение маржинального дохода и рентабельности за счет снижения издержек производства.

Вопрос 80. Конкурентные позиции фирмы на рынке и задачи маркетинга

1. *Аутсайдер рынка*
2. *Фирма, имеющая слабые конкурентные позиции*
3. *Фирма, имеющая сильные конкурентные позиции*
4. *Лидер рынка*

1. Главная задача для *аутсайдера рынка* - обнаружить источники кризисной ситуации и предложить методы ее преодоления в кратчайшие сроки. Используют следующие *направления нормализации бизнеса*, которые определяют задачи маркетинга:

- ✓ радикальная реорганизация компании и ее позиционирование на рынке путем пересмотра базовых стратегий конкуренции (переход к новым методам конкуренции, ревизия внутренней среды для отыскания маркетинговых резервов поддержки используемой стратегии конкуренции, слияние с другой фирмой, сокращение ассортимента товаров в соответствии с основным профилем);
- ✓ увеличение доходов за счет одновременного повышения цен и расходов на маркетинг. Такая политика целесообразна, когда: покупатели не осведомлены о товаре, а те, кто знаком, не считаются с его ценой; нет средств для снижения издержек производства;
- ✓ снижение издержек производства и реализации, всемерная экономия ресурсов;
- ✓ сокращение активов с целью пополнения оборотных средств.

2. Фирма, имеющая *слабые конкурентные позиции*, должна оценить возможности маркетинга, базирующиеся на:

- ✓ работе с дешевой продукцией или на использовании новых методов дифференциации покупателей;
 - ✓ сохранении и удержании объемов продаж, доли рынка, рентабельности и конкурентной позиции;
 - ✓ реинвестициях в бизнес на уровне минимума с целью получения кратковременных прибылей и максимизации краткосрочного притока средств.
- Существует ряд *индикаторов* того, когда фирма должна обратить внимание на последнюю альтернативу:
- ✓ фирма работает на насыщенном или застойном рынке, и долгосрочные перспективы ее развития непривлекательны;
 - ✓ на поддержание доли рынка требуются большие средства;

- ✓ понижение маркетинговой активности не сразу приводит к снижению эффективности сбыта;
- ✓ фирма имеет возможность переместить ресурсы в более перспективные сферы;
- ✓ рассматриваемый бизнес не является основным.

3. Выбор приоритетов маркетинга для *фирмы с сильными позициями* сведется к следующему:

- ✓ поиск незанятой ниши (концентрация усилий на том, чем не интересуются лидеры отрасли);
- ✓ приспособление к запросам конкретной группы потребителей;
- ✓ создание лучшего товара (усилия по анализу сбыта фокусируются на потребителях, ценящих качество и внешний вид);
- ✓ следование за лидером;
- ✓ захват небольших фирм;
- ✓ создание отличительного имиджа (снижение цен за счет снижения издержек, создание престижного качества в сочетании с невысокой ценой, лучшее обслуживание, совершенствование работы каналов сбыта)

4. *Лидер* оценивает свои возможности в трех стратегических направлениях деятельности:

- ✓ продолжение наступательной политики;
- ✓ сохранение текущих позиций (установление входных барьеров в отрасли, улучшение обслуживания потребителей, сохранение разумных и привлекательных, с точки зрения качества, цен);
- ✓ конфронтация с конкурентами.

Вопрос 81. Маркетинговые исследования: цели, этапы и основные направления

1. Сущность маркетинговых исследований

2. Основные направления исследований в маркетинге

3. Этапы маркетинговых исследований

- 1.** *Маркетинговые исследования* представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности при принятии маркетинговых решений. Основой исследований маркетинга служат общенаучные и аналитико-прогностические методы. Конкретным результатом исследований являются разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности предприятия.

2. Исследования маркетинга проводятся по следующим *направлениям*:

- ✓ *исследование рынка* (тенденции развития, структура и география, емкость, барьеры, конкуренция, возможности и риски);
- ✓ *исследование потребителей* (доходы, социальное положение, половозрастная структура, образование);
- ✓ *исследование конкурентов* (сильные и слабые стороны, материальный, финансовый, трудовой потенциал, занимаемая доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов);
- ✓ *изучение организационно-правовой структуры рынка* (получение сведений о посреднических, рекламных, страховых, юридических, финансовых, консультационных и др. компаниях);
- ✓ *исследование товаров* (определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров, обращающихся на рынках, запросам и требованиям покупателей, а также анализ их конкурентоспособности);
- ✓ *исследование цен* (определение уровня и соотношения цен, который бы давал возможность получения наибольшей прибыли при наименьших затратах);
- ✓ *исследование товародвижения и продаж* (торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи);
- ✓ *исследование системы стимулирования сбыта и рекламы*;
- ✓ *исследование внутренней среды предприятия*.

3. Процедура маркетингового исследования состоит из *этапов*:

- ✓ *разработка концепции исследования* (определение целей, постановка проблемы, формирование рабочей гипотезы, определение системы показателей);
- ✓ *получение и анализ эмпирических данных* (разработка рабочего инструментария, процесс получения данных, их обработка и анализ);
- ✓ *формулирование основных выводов и оформление результатов исследования*.

Вопрос 82. Сегментация рынка как направление маркетинговой деятельности

1. Понятие рыночной сегментации
2. Условия успешного проведения сегментации
3. Основные критерии сегментации
4. Этапы процесса сегментации

1. Рыночная сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также рационализации затрат предприятия-изготовителя на разработку программы производства, выпуск и реализацию товара. Под *сегментацией* понимается разделение рынка на сегменты, различающиеся своими параметрами или реакцией на определенные виды деятельности на рынке (рекламу, методы сбыта). *Объектами* сегментации являются потребители. Выделенные особым образом, обладающие определенными общими признаками, они составляют *сегмент рынка*.
2. Достаточными для успешной реализации принципов сегментации являются следующие *условия*:
 - ✓ способность предприятия осуществлять дифференциацию маркетинговой деятельности;
 - ✓ выбранный сегмент должен быть достаточно устойчивым, емким и иметь перспективы роста;
 - ✓ выбранный сегмент должен иметь соответствующие каналы сбыта и распределения продукции, систему доставки изделий потребителям;
 - ✓ необходимо оценить защищенность сегмента от конкуренции.
3. Для сегментации рынка *товаров народного потребления основными критериями* являются:
 - ✓ *географические* (величина региона, плотность и численность населения, климатические условия, административное деление, удаленность от производителя);
 - ✓ *демографические* (возраст, пол потребителей, размер и жизненный цикл семьи, количество детей);
 - ✓ *социально-экономические* (социальная и профессиональная принадлежность, уровень образования и доходов);
 - ✓ *психографические* (стиль жизни, психологические, личностные качества, мотивы покупательского поведения, степень нуждаемости в товаре, уровень потребления товара).

Для *товаров производственного назначения* определяются географические, технологические, юридические и экономические *критерии*: географическое положение и территориальная удаленность, используемые технологии и ресурсы, форма собственности, основная сфера деятельности, специфика организации закупок, формы взаимоотношений.

4. Процесс сегментации состоит из нескольких *этапов*:

- ✓ формирование критериев сегментации;
- ✓ выбор метода и осуществление сегментации на рынке;
- ✓ интерпретация полученных сегментов;
- ✓ выбор целевых рыночных сегментов;
- ✓ позиционирование товара;
- ✓ разработка плана маркетинга.

Вопрос 83. Жизненный цикл товара в маркетинговой деятельности фирмы

1. Понятие жизненного цикла товара

2. Фазы жизненного цикла товара

1. *Жизненный цикл товара (ЖЦТ)* - это время существования товара на рынке. Концепция ЖЦТ исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром. Продолжительность ЖЦТ в целом и его отдельных фаз зависит как от самого товара, так и от конкретного рынка. Представление о ЖЦТ дает возможность фирме-изготовителю принимать конкретные меры относительно товара, планировать свою деятельность на перспективу. С помощью средств маркетинга ЖЦТ на целевом рынке может быть продлен либо сокращен.

2. *Фазы ЖЦТ* делят на:

- ✓ *внедрение*. Основная цель - создать рынок для нового товара. Темп роста продаж невелик, их объем незначителен, торговля нередко убыточна, конкуренция ограничена. Если спрос на товар устойчив, то фаза внедрения может практически отсутствовать. Товар либо не реализуется, либо с первых продаж замещает товар с высоким спросом. Расходы на маркетинг - высокие, его основные усилия направлены на формирование представления о товаре. Цена - самая высокая. Продается основной вариант товара;
- ✓ *рост* - признание товара покупателями и быстрое увеличение спроса на него. Объем продаж растет, за ним растет и прибыльность. Рост идет быстрее

средних показателей по данной отрасли. Устойчиво растет число конкурентов. Маркетинг направлен на формирование предпочтения к марке. В конце фазы цена понижается. Вариант товара - усовершенствованный;

- ✓ *зрелость* - повышение степени насыщенности рынка, снижение темпов роста продаж. Новый товар переходит в разряд традиционных, достигает максимума продаж. Существенно снижаются темпы роста прибыли по отрасли. Товар приобретает массовым потребителем со средним уровнем доходов, продвижение товара носит остроконкурентный характер. Усилия фирмы направлены на отстаивание своей доли рынка. Маркетинг направлен на создание приверженности к марке. Цена - сравнительно низкая. Товар - дифференцированный;
- ✓ *насыщение* - прекращение роста продаж при некотором росте прибыли, если достигается значительное снижение издержек производства. Цель фирмы - повышение рентабельности производства. Маркетинг направлен на закрепление приверженности к марке и к фирме, затраты растут. Цена - самая низкая;
- ✓ *спад* - происходит устойчивое снижение спроса, объема продаж и прибыли. Потребитель теряет интерес к товару, основная масса покупателей - "консерваторы" с низкой платежеспособностью. У изготовителя есть три варианта направлений деятельности на рынке: сократить маркетинговые программы; оживить продукт, изменив его положение на рынке, упаковку; прекратить выпуск продукции.

Вопрос 84. Реклама в системе маркетинга фирмы

1. *Понятие товарной рекламы*
2. *Каналы распространения рекламных посланий*
3. *Престижная реклама*

1. *Товарная реклама* - любая форма неличного обращения к потенциальным покупателям с целью их убеждения приобрести товары, услуги; коммерческая пропаганда потребительских свойств товаров.
2. *Главный элемент* рекламы товаров индивидуального пользования - положительное эмоциональное воздействие иллюстрации и текста, как правило, несложного и легкого для запоминания. В случае *товаров производственного назначения* основную роль играет содержательность текста, его доказательность и правдивость, высокая информативность. Для привлечения внимания покупателей товаров индивидуального пользования в качестве наиболее эффективных *каналов* можно рассматривать:
 - ✓ *прессу* (в основном наиболее читаемые газеты, журналы, бюллетени, доступные всем слоям населения);

- ✓ *аудио-визуальные средства* (радио, телевидение, кино, видеоустановки на ярмарках и выставках);
- ✓ *рекламные щиты, плакаты* (изобразительные и текстовые послания, помещаемые, как правило, в местах скопления людей);
- ✓ *реклама на транспорте* (рекламные обращения, помещаемые на внешней стороне и в салонах транспортных средств).

3. Престижная реклама - это коммерческая пропаганда положительного образа предприятия. Задачи престижной рекламы состоят в том, чтобы вызвать благоприятное впечатление о рекламируемом предприятии, а также убедить общественность, что его деятельность является общественно полезной. *Способы осуществления:*

- ✓ публикация в специальных журналах редакционных нерекламных материалов о последних достижениях предприятия в организации производства новых товаров, о социально значимых направлениях деятельности предприятия;
- ✓ пресс-конференции с приглашением представителей общественности, политических деятелей, знаменитостей из различных сфер (науки, культуры, спорта);
- ✓ распространение собственной печатной продукции в форме фирменных журналов, брошюр, буклетов, в которых представлена история предприятия, его производственные достижения, общественно полезная деятельность, забота о потребителях;
- ✓ участие в благотворительных акциях;
- ✓ поддержка организаций здравоохранения, культуры, спорта, просвещения, образования.

Вопрос 85. "Паблик рилейшнз". Их роль в современном менеджменте

1. Понятие "паблик рилейшнз"
2. Функции "паблик рилейшнз"
3. Методы "паблик рилейшнз"

1. *"Паблик рилейшнз" (ПР)* - это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью. ПР представляет собой также искусство и науку анализа тенденций, предсказания их последствий, выдачи рекомендаций руководству организаций и осуществления программ действий в интересах и организаций. и общественности.

2. *Функции* ПР в соответствии с современными представлениями таковы:

- ✓ установление взаимопонимания и доверительных отношений между фирмой и общественностью;
- ✓ создание "положительного образа" фирмы;
- ✓ сохранение репутации фирмы;
- ✓ создание у сотрудников организации чувства ответственности и заинтересованности в делах предприятия;
- ✓ расширение сферы влияния организации средствами соответствующей пропаганды и рекламы.

3. Выделяют ряд *направлений* ПР:

- ✓ *отношения со средствами массовой информации*. Поддержание отношений с прессой не входит в обязанности организации, но если ее деятельность вызывает интерес общественности, СМИ будут помещать о ней материалы и сообщения. Если же при этом прессе будет оказано содействие, то это значительно снизит вероятность искажений и неточности в сообщениях. Кроме того, отношения с прессой используются в целях рекламы;
- ✓ *печатная продукция*. Под печатной продукцией понимают различные бланки, визитные карточки и другие материалы, не имеющие непосредственного отношения к ПР, но играющие значительную роль при формировании организацией собственного стиля;
- ✓ *кино- и фотосредства*;
- ✓ *устная речь*. К этой области относится контроль за умением вести телефонные разговоры. В задачу специалиста по ПР входит организация такой процедуры ведения телефонных переговоров, которая отражала бы позитивный имидж организации. Умение вести телефонные разговоры распространяется на всех сотрудников организации;
- ✓ *престижная реклама*. Существует два вида рекламы "престижа": первый ставит перед собой задачу проинформировать общественность о том вкладе, который компания вносит в благосостояние страны; второй вид сводится к предоставлению информации по вопросам, интересующим общественность, при этом название компании-спонсора просто упоминается.

Вопрос 86. Управление реализацией продукции в маркетинге

1. *Возникновение потребности в каналах распределения продукции*
2. *Иерархическое построение каналов распределения*
3. *Виды посредников*
4. *Организация взаимодействия между производителем и посредниками*

1. Организация, стремящаяся обезопасить свой бизнес в сфере реализации, ориентируется на разветвленную и гибкую сеть распределения продукции, которая исключает или уменьшает ценовое давление со стороны конкурентов. Среди *основных причин*, обуславливающих использование посредников, выделяют следующие:
 - ✓ организация процесса товародвижения требует наличия определенных финансовых ресурсов;
 - ✓ создание оптимальной системы товародвижения предполагает наличие соответствующих знаний и опыта в области конъюнктуры рынка своего товара, методов торговли и распределения.
2. *Иерархическое построение* сбытовой сети зависит от числа уровней канала распределения (уровень канала распределения - это посредник, выполняющий работу по приближению товара к конечному покупателю):
 - ✓ *прямой маркетинг* (производитель - потребитель). Целесообразен в случаях, когда товар является узкоспециализированным и требует непосредственного контакта производителя и покупателя, объем продаж достаточно велик для покрытия всех расходов на прямой маркетинг, все потребители расположены на небольшой территории, близко к торговым точкам, торговые точки имеют свои склады;
 - ✓ *одноуровневый канал* (производитель - розничный торговец - потребитель);
 - ✓ *двухуровневый канал* (производитель - оптовый торговец - розничный торговец - потребитель);
 - ✓ *трехуровневый канал* (производитель - оптовый торговец - мелкооптовый торговец - розничный торговец - потребитель).
3. Посреднические организации делят на две группы: независимые предприятия и зависимые. *Независимые посредники* являются самостоятельными и приобретают продукцию в собственность с последующей реализацией. Их делят на *дистрибьюторов регулярного типа* (имеющих складские помещения) и *торговых маклеров* (не имеющих складских помещений).

Зависимые посредники не претендуют на право собственности на товары, работая за комиссионное вознаграждение. К ним относятся *сбытовые агенты, брокеры, комиссионеры, закупочные конторы, аукционы.*

4. В условиях традиционного типа все участники сети независимы и стремятся извлечь максимум прибыли на своем участке сети. *Вертикальный тип* основан на праве одного из участников устанавливать условия реализации. Разновидностями являются *корпоративные сети* (все участники являются собственностью производителя), *договорные сети* (участники - независимые фирмы, работающие на основе договоров) и *управляемые сети* (доминирование производителя за счет его проникновения в акционерный капитал посредников).

Горизонтальный тип построен на принципе объединения нескольких фирм для осуществления распределения.

Вопрос 87. Лизинг как форма реализации продукции предприятия

1. Понятие лизинга
2. Лизинг, прямой и с помощью посредников
3. Лизинг с неполной окупаемостью
4. Лизинг с полной окупаемостью

1. Развитие научно-технического прогресса приводит к созданию новых высокопроизводительных машин, стоимость которых затрудняет их приобретение малыми и средними предприятиями. В создавшихся условиях, когда к тому же ускорились темпы морального старения техники, *лизинг* является выгодной формой сбыта для изготовителя техники (*арендодателя*) и финансирования инвестиций для потребителя (*арендатора*). Лизинг превратился в сложную систему финансово-коммерческих операций, объектами которого могут быть различные виды машин и оборудования, электронно-вычислительная техника, суда, самолеты, энергетическое оборудование, строительная техника.

2. Различают *два вида* лизинга:

- ✓ при *прямом лизинге* сам изготовитель организует прокат произведенной им техники непосредственно потребителям;
- ✓ *лизинг с помощью посредника* предполагает, что связи между изготовителем и потребителем осуществляет лизинговая фирма, которая приобретает технику и сдает ее в аренду.

3. При *лизинге с неполной окупаемостью (оперативном)* затраты арендодателя (лизинговой фирмы), связанные с приобретением, содержанием и сдачей в аренду техники, не окупаются полностью в течение срока

аренды. Как правило, оперативный лизинг применяется при разовом или целевом использовании техники, а также в случае, когда арендатор не уверен, сможет ли он выплачивать арендную плату в течение длительного времени. Вся ответственность по обслуживанию, ремонту, страхованию техники ложится на арендодателя.

4. Основными признаками *лизинга с полной окупаемостью (финансового)* являются:

- ✓ в основном коммерческие операции с продукцией производственно-технического назначения;
- ✓ выбор вида техники и изготовителя производится арендатором, который имеет исключительное право использовать технику в течение всего срока аренды;
- ✓ в течение арендного срока существует промежуток времени, называемый основным, в ходе которого стороны не вправе прекратить действие договора. Этот промежуток устанавливается из расчета, что арендодатель должен возместить свои первоначальные капиталовложения, получить прибыль;
- ✓ страхование техники, издержки, связанные со старением техники, а также ответственность за ее состояние ложатся на арендатора;
- ✓ при заключении договора на финансовый лизинг предусмотрен опцион на покупку техники по номинальной цене по истечении срока аренды.

Вопрос 88. Разработка концепции нового товара в маркетинговой деятельности фирмы

1. Концепция нового товара и факторы, ее определяющие
2. Позиционирование товара
3. Позиционирование товара с действующим конкурентом
4. Создание товара, не имеющего аналогов

1. Под *концепцией нового товара* понимается научно обоснованное и опирающееся на практику маркетинговой деятельности развернутое представление не только непосредственно о товаре, его потребительских характеристиках, рыночном потенциале, жизненном цикле, но и о внешних по отношению к нему факторах и условиях, во многом предопределяющих рыночный успех нового товара, его реальное место в товарном ассортименте предприятия, эффективность той части производственно-сбытовой деятельности, которая опирается на такой товар.

Речь идет о *производственных факторах*, формирующих стоимостные показатели товара, его качественные характеристики, масштабы выпуска, и о *факторах, находящихся на стороне потребителей и рынка*, (характер спроса на новый товар и его аналоги; состояние конъюнктуры и тенденции развития сегмента рынка). Концепция товара исходит из того, что новый товар должен отвечать потребностям, которые сформируются к моменту, когда продукт выйдет на рынок.

- 2.** Особое место в концепции товара занимает его *позиционирование* - система определения места нового товара на рынке в ряду других товаров, уже находящихся там, с учетом характера восприятия всех товаров-конкурентов потребителями.

Позиционирование предполагает *определение характерных особенностей товара, выделяющих его в среде конкурирующих аналогов*. Оно направлено на укрепление конкурентных позиций товара на конкретном сегменте рынка посредством создания у потенциальных покупателей предпочтительных стимулов к его приобретению.

Прежде чем решить вопрос о позиционировании товара, изготовителю необходимо определить позиции товаров-конкурентов и их производителей, что позволит выбрать *два направления позиционирования*: 1) позиционирование с одним из действующих конкурентов; 2) создание изделия, не имеющего аналогов на рынке. Принятие решения о стратегии позиционирования сопровождается детальной проработкой комплекса маркетинга.

- 3.** Предприятие может пойти на позиционирование товара *при существующих конкурентах* исходя из следующего:

- ✓ оно может создать более конкурентоспособный товар;
- ✓ рынок достаточно емкий, чтобы вместить несколько конкурентов;
- ✓ предприятие располагает более значительными ресурсами;
- ✓ избранная позиция наиболее полно отвечает конкурентным возможностям предприятия.

- 4.** Создание *изделия, не имеющего аналогов на рынке*, может позволить предприятию "завоевать" потребителя в условиях отсутствия конкуренции. Для принятия подобного решения необходимо убедиться в наличии:

- ✓ технических возможностей создания уникального продукта;
- ✓ экономических возможностей создания и производства в границах обоснованного уровня цен;
- ✓ достаточного числа потенциальных покупателей, предпочитающих продукт.

Вопрос 89. Управление ценовой политикой фирмы на различных типах рынков

1. Рынок свободной конкуренции
2. Рынок монополистической конкуренции
3. Рынок олигополистической конкуренции
4. Рынок чистой монополии

1. Рынок свободной конкуренции характеризуется следующими чертами:

- ✓ наличием множества фирм, ни одна из которых не может оказать значительного влияния на уровень текущих цен, так как каждой из них принадлежит небольшая доля рынка;
- ✓ однородностью и взаимозаменяемостью конкурирующих товаров;
- ✓ отсутствием ценовых ограничений.

Роль маркетинговых исследований, политики цен, мероприятий по стимулированию сбыта незначительна. Цены складываются под воздействием спроса и предложения. Известна стратегия "случайного" снижения цен: установление максимально возможной цены, которая затем медленно снижается до уровня рыночных; за этот период фирме удастся продать некоторое количество товаров, увеличив свой доход.

2. Рынку монополистической конкуренции присущи такие черты: острая конкурентная борьба между фирмами; дифференциация товаров, выпускаемых конкурентами; легкость проникновения на рынок. Фирмы могут использовать следующие стратегии ценообразования по географическому принципу (реализация продукции в разных регионах по разным ценам):

- ✓ стратегия *ФОБ* (free on board) - фирма продает продукцию в месте ее производства и передает транспортной организации; расходы по транспортировке оплачивает покупатель;
- ✓ стратегия *единой цены* - установление цены с включением в нее расходов по доставке в виде постоянной для всех покупателей величины независимо от места положения конкретного покупателя;
- ✓ стратегия *зональных цен* - установление разных цен для различных зон в зависимости от величины транспортных расходов.

Стратегии определения цен в рамках товарной номенклатуры:

- ✓ стратегия *цен "выше номинала"* - предложение товаров категории "люкс" покупателям с высоким уровнем доходов по очень высоким ценам; для прочих покупателей реализуются обычные товары по пониженным ценам;

- ✓ стратегия цен на дополняющие товары - предложение в дополнение к основному товару, выставленному по низкой цене, целого набора дополняющих изделий.

3. Олигополистическая конкуренция возникает между немногими крупными фирмами. Каждый участник рынка чутко реагирует на маркетинговую деятельность конкурентов и осторожно относится к изменению цены на свою продукцию. Наиболее известные стратегии:

- ✓ "следование за лидером" - установление цен. не превышающих цены лидера;
- ✓ координация действий при установлении цен - принятие соглашения о ценах или проведение параллельной ценовой политики.

4. На рынке чистой монополии господствует, как правило, один продавец. Стратегии строятся на принципе *ценовой дискриминации*:

- ✓ дифференциация по группам покупателей;
- ✓ дифференциация по варианту товара или услуги;
- ✓ дифференциация по территории;
- ✓ стратегия множественных цен - монополист в результате анализа кривых спроса каждой группы потребителей назначает для каждой группы максимально высокую цену;
- ✓ стратегия сегментации рынка - предоставление скидок покупателям другого рынка (демпинг в случае экспорта).

Вопрос 90. **Общая характеристика инновационного менеджмента**

- 1. Понятие инновационного менеджмента*
- 2. Содержание инновационного менеджмента*
- 3. Цели инновационного процесса*
- 4. Основные этапы формирования и реализации инновационных проектов*

1. Инновационный менеджмент - это такое управление, целью которого является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции; модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

2. Осуществление инновационного менеджмента в целом предполагает:

- ✓ разработку планов и программ инновационной деятельности;
- ✓ наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;

- ✓ рассмотрение проектов создания новых продуктов;
- ✓ проведение единой инновационной политики (координация деятельности в производственных подразделениях);
- ✓ обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- ✓ обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- ✓ создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем.

3. Цели процесса инновации можно свести к следующим:

- ✓ нахождение нового технического решения задачи - создание изобретения;
- ✓ проведение НИОКР;
- ✓ налаживание серийного производства продукции;
- ✓ параллельная подготовка и организация сбыта;
- ✓ внедрение нового товара на рынок;
- ✓ закрепление на новых рынках путем постоянного совершенствования технологии, повышения конкурентоспособности продукта.

4. Основные этапы процесса инновации:

- ✓ систематизация поступающих идей (сбор информации о технологических изменениях в отрасли/подотрасли, о потенциальных возможностях фирмы, о сегментах рынка и тенденциях их развития);
- ✓ отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта;
- ✓ анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга;
- ✓ создание нового продукта;
- ✓ тестирование на рынке;
- ✓ внедрение нового изделия в производство на основе программы маркетинга по продукту.

Вопрос 91. Основные задачи и принципы инновационного менеджмента

1. Понятие инновации

2. Характеристика инновационного менеджмента

3. Принципы инновационного менеджмента

1. Под *инновацией* подразумевается объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога. Понятие "инновация" применяется ко всем новшествам в производственной, организационной, финансовой, научно-исследовательской и других сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат.
2. Управление нововведениями представляет собой сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических вопросов взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы, требующих осуществления большого спектра конкретных мероприятий. Основные задачи, решаемые в рамках *менеджмента продуктовых инноваций*.
 - ✓ исследование рынка для новых продуктов (потребности, емкость, предпочтения потребителей, выбор целевых сегментов рынка, стратегии продвижения товара к потребителям);
 - ✓ прогнозирование деятельности, характера и стадий жизненного цикла нового продукта;
 - ✓ определение способов продажи нового продукта;
 - ✓ исследование конъюнктуры рынка ресурсов;
 - ✓ нахождение субподрядчиков на освоение и поставку комплектующих изделий, оборудования;
 - ✓ проработка возможных вариантов кооперации с конкурентами по поводу разработки и освоения технически сложного или рискованного продукта;
 - ✓ осуществление комплексного анализа затрат, цены, объемов производства и продаж нового продукта;
 - ✓ оценка эффективности и планирование инновации как инвестиционного проекта;
 - ✓ анализ рисков, определение методов их минимизации и страхования;
 - ✓ выбор организационной формы создания, освоения и размещения на рынке нового продукта;
 - ✓ исследование целесообразности и планирование наиболее адекватных форм передачи технологии в процессе создания, освоения, размещения на рынке и поддержания необходимого объема продаж нового продукта.

- 3.** Огромное значение для повышения эффективности инноваций имеет комплексное использование *принципов менеджмента*.
- ✓ создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение новшеств;
 - ✓ нацеленность всей инновационной деятельности на потребителя;
 - ✓ определение приоритетных направлений инновационной деятельности исходя из целей и задач фирмы;
 - ✓ сокращение числа уровней в управлении с целью ускорения процесса "исследование - производство - сбыт";
 - ✓ максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений, организация работы не по "эстафетному" принципу, а на основе параллельного решения инновационных задач.

Вопрос 92. Инновационный потенциал современной организации

- 1. Понятие инновационного потенциала*
- 2. Анализ внутренней среды при оценке инновационного потенциала*
- 3. Подходы к оценке инновационного потенциала*

- 1.** *Инновационный потенциал организации* - это мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, то есть мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений. От состояния инновационного потенциала зависит выбор инновационной стратегии, поэтому его оценка - необходимая операция процесса разработки стратегии. Задача менеджмента состоит в том, чтобы перевести потенциал из одного состояния в другое, достаточное для достижения целей фирмы.
- 2.** Развитие инновационного потенциала предприятия как целого может осуществляться только через развитие компонентов его внутренней среды, поэтому необходим *анализ внутренней среды*. Внутренняя среда организации построена из элементов, образующих ее производственно-хозяйственную систему. Элементы сгруппированы в следующие *блоки*.
- ✓ *продуктовый* (проектный) блок - направления деятельности фирмы и их результаты в виде продуктов и услуг (проекты и программы);
 - ✓ *функциональный* блок - оператор преобразования ресурсов, оргструктуры и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников предприятия на всех стадиях движения изделий, включающих НИОКР, производство, реализацию и потребление;
 - ✓ *ресурсный* блок - комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов;

- ✓ *организационный блок* - организационная структура, технология процесса по всем функциям и проектам, организационная культура;
- ✓ *блок управления* - общее руководство фирмой, система и стиль управления.

3. Оценка инновационного потенциала производится по схеме "ресурс - функция - проект". Под проектом или программой понимается выпуск и реализация нового продукта, направление деятельности. *Задачи* оценки инновационного потенциала могут быть поставлены в двух плоскостях:

- ✓ частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;
- ✓ интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы реализуемых проектов.

Состояние инновационного потенциала определяется состоянием совокупности потенциалов проектов. Состояние потенциала каждого проекта зависит от способности фирмы выполнить все производственные и управленческие функции по объему, качеству, своевременности и экономичности. Потребности практики выдвигают необходимость в двух схемах оценки инновационного потенциала: *детального* и *диагностического*.

Вопрос 93. Основные подходы к оценке инновационного потенциала организации

1. Особенности *детального* подхода
2. Особенности *диагностического* подхода

1. Детальный анализ внутренней среды и оценки инновационного потенциала организации из-за большой трудоемкости проводится редко, в основном на стадии обоснования инновационного проекта. *Схема оценки потенциала* такова:

- ✓ описание проблемы развития предприятия;
- ✓ постановка задачи, входящей в программу решения проблемы;
- ✓ описание системной модели деятельности (раскрывается внутренняя и внешняя среда, группы факторов влияния на инновационную деятельность);
- ✓ оценка ресурсного потенциала относительно поставленной инновационной задачи;
- ✓ оценка организационного потенциала;
- ✓ оценка способности достичь заданные результаты деятельности;
- ✓ интегральная оценка потенциала организации, ее готовности решить поставленную задачу, формулировка общих выводов по анализу;

- ✓ определение основных направлений проекта подготовки предприятия для достижения требуемого потенциала, составление задания на разработку проекта.

2. Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния фирмы по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров. *Условия* качественного проведения анализа:

- ✓ должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;
- ✓ необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы, чтобы по состоянию диагностического параметра определить состояние всей системы либо ее части;
- ✓ информация о значениях отобранных диагностических параметров должна быть достоверной, так как при ограничении количества параметров возрастает риск потерь из-за неточного диагноза состояния системы.

Диагностическими параметрами могут быть *входные* и *выходные* (относительно системы) показатели эффективности использования ресурсов; *локальные* (указывающие на один дефект системы), *комплексные* (указывающие на ряд дефектов); *зависимые* (когда для выявления дефекта внутреннего состояния системы требуется несколько диагностических параметров) и *независимые* (достаточно одного параметра).

Внутреннее состояние системы описывается *структурными параметрами*, которые делятся на *ресурсные* (характеризуют износ, остаточную мощность, запас ресурса и организационных средств) и *функциональные* (характеризуют рациональность, эффективность функционирования системы по отношению к использованию ресурсов, организационного потенциала и управляющему воздействию). *Схема диагностического анализа* такова:

- ✓ ведение каталога управляющих воздействий на организацию, а также каталога ситуаций и состояния внешней среды;
- ✓ ведение каталога диагностических параметров, характеризующих внешние проявления организации;
- ✓ ведение каталога структурных параметров, характеризующих внутреннее состояние организации;
- ✓ установление взаимосвязи структурных и диагностических параметров системы организации;
- ✓ наблюдение диагностических параметров и обработка статистических данных;
- ✓ оценка структурных параметров;
- ✓ оценка состояния частных параметров организации и определение интегральной оценки ее потенциала.

Вопрос 94. Диагностический анализ инновационной среды организации по методу SWOT-анализа

1. *Схема проведения анализа внешней среды фирмы*
2. *Матрица SWOT-анализа*

1. *Инновационная среда* складывается из инновационного потенциала, дающего оценку состояния ее внутренней среды, и инновационного климата, дающего оценку состояния ее внешней среды. *Анализ внешней среды* фирмы осуществляется с целью:

- ✓ выявления в ее потенциале силы (S);
- ✓ выявления в ее потенциале слабости (W);
- ✓ установления возможностей, предоставляемых организации ее внешней средой (O);
- ✓ выявления угроз для фирмы со стороны внешней среды (T).

После составления списка сильных и слабых сторон потенциала организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды между ними устанавливаются связи.

2. Осмысление возможных ситуаций осуществляется по *матрице*, которая строится на двух векторах: состоянии внешней среды и состоянии внутренней среды:

Складываются следующие *группы ситуаций*:

- ✓ *поле SO* - "сила - возможности". Фиксируются те сильные стороны потенциала организации, которые обеспечивают ей использование предоставившихся возможностей. Если в целом по некоторой открывающейся возможности ее позиции очень сильны, то это может вылиться в соответствующую стратегию их использования;
- ✓ *поле ST* - "сила - угрозы". Фиксируются те слабые стороны организации, которые не дают шанса использовать предоставившиеся возможности. Могут рассматриваться стратегии по развитию потенциала;
- ✓ *поле WT* - "слабость - угрозы". Наихудшее сочетание для организации, требующее особого внимания. Снижение угроз возможно лишь посредством разработки стратегий развития потенциала;
- ✓ *поле WO* - "слабость - возможности". Руководству организации следует определить целесообразность использования возможностей при наличии таких слабых сторон состояния организации или целесообразность поиска стратегии развития потенциала.

Вопрос 95. Формы малого инновационного предпринимательства

1. Новые фирмы в рамках старых компаний
2. Венчурные фирмы
3. "Инкубаторные программы" и сети малых фирм

1. *Новые фирмы в рамках старых компаний* - прогрессивный элемент образования молодых компаний. Корпорации субсидируют организацию новых фирм для того, чтобы предотвратить уход ведущих работников, сманиваемых ищущими таланты вкладчиками рискованного капитала, или самим привлечь на работу в свою корпорацию специалистов из других фирм.

Обычный способ организации молодых компаний таков: материнская компания берет на себя все финансовые вопросы и становится владельцем по меньшей мере 80% новой фирмы, которая числится как филиал, но фактически является отдельной компанией. Убытки от деятельности новой фирмы ложатся на материнскую компанию, которая к тому же не может получить 100% прибыли. Чтобы обойти данную проблему, некоторые фирмы делают новую компанию своей 100% собственностью. Основатели молодой фирмы обычно получают право приобретения в течение ряда лет акций по льготной цене, получая доходы от прироста капитала; акции вскоре выкупаются.

2. *Венчурная фирма* (риск-фирма) представляет собой предприятие, создаваемое для реализации инновационного проекта, связанного со значительным риском. При организации риск-фирмы группа лиц, располагающих оригинальной идеей в области новой технологии или производства новой продукции, но не имеющих средств для организации производства, вступает в контакт с одним или несколькими инвесторами (венчурными фондами) через посредника, руководителя малого предприятия, убежденного в перспективности идеи. Руководство этого предприятия должно быть компетентно не только в научно-технической сфере, но и в области производства и реализации продукции.

Риск-фирма создается на базе существующего малого предприятия. Руководитель риск-фирмы обеспечивает частичное финансирование проекта из средств возглавляемого предприятия и в то же время непосредственно руководит рядом направлений деятельности проекта до того момента, когда риск-фирма передает наработку более мощной финансовой группе.

3. Под *"фирмой-инкубатором"* понимают организацию, создаваемую местными органами власти или крупными компаниями с целью выращивания

новых предприятий. Фирмы-инкубаторы создаются для сдачи в аренду вновь организуемым компаниям за невысокую плату служебных помещений, лабораторий, испытательных стендов и т. п., и предоставления им на льготных условиях ряда услуг, включающих возможность получения консультаций у экспертов по управленческим, техническим, экономическим и юридическим вопросам. Фирмы-инкубаторы бывают *трех типов*.

- ✓ *бесприбыльные*. Субсидируются местными организациями, заинтересованными в создании рабочих мест и экономическом развитии региона;
- ✓ *прибыльные* - частные организации, общая численность которых постоянно увеличивается. Не предоставляют сниженных тарифов за услуги, но позволяют арендаторам, предоставляя им широкий спектр услуг, платить только за те услуги, которыми арендатор фактически воспользовался;
- ✓ *филиалы высших учебных заведений*. Арендная плата может быть достаточно высокой, но она включает возможности пользоваться институтскими лабораториями, техническим обслуживанием, вычислительной техникой, библиотекой, иметь контакты с преподавателями.

Вопрос 96. **Инновационный процесс как объект функционального и проектного управления**

1. *Операционная инновационная деятельность*
2. *Стратегическая инновационная деятельность*
3. *Особенности стратегической инноватики как объекта проектного управления*

1. *Операционная инноватика* обслуживает текущие краткосрочные цели фирмы - получение текущей прибыли за счет стабильно работающего производства и снижения издержек в реальном режиме времени. Это требует проведения *локальных инноваций* - отдельных улучшений в продуктах и технологиях, то есть изменений в рамках конструкторского и технологического сопровождения производств, в рамках его технической подготовки. Такие изменения, часто встречающиеся в жизни предприятия, нуждаются в управлении, которое называется функциональным. Функциональное управление призвано поддерживать, сохранять стабильные условия для производства и проведения локальных инноваций, нейтрализующих отдельные возмущения среды, а также способствовать снижению издержек.
2. *Стратегическая инноватика* призвана решать глобальные цели организаций по их выживанию в долгосрочной перспективе, способствовать достижению целей, направленных не на получение текущих прибылей, а на удовлетворение потребителей. Инновационная деятельность такого

масштаба не ограничивается одной функцией, так как она органически представляет собой бизнес в целом (от идеи продукта до его коммерческой реализации), интегрирующем исполнителей по всем стадиям цикла создания и реализации нового продукта, то есть исполнителей всех функций организации.

3. Стратегическая инноватика имеет следующие *особенности*:

- ✓ необходимость *лидера* - для стратегической инноватики требуется не менеджер, а лидер, способный объединить и вести участников непредсказуемого и сложного инновационного процесса;
- ✓ *концепция* - лидер вскрывает всю глубину положения, разрабатывает и выдвигает концепцию радикального развития организации, опираясь на ее возможности и потенциал сотрудников;
- ✓ *структурная основа проекта* - на основе концепции лидер определяет структуру управления, наиболее подходящую для реализации проекта;
- ✓ *команда* - исходя из намеченной структурной схемы подбираются соответствующие руководители (исключительно по деловым признакам);
- ✓ *полномочия* - команде предоставляются самые широкие полномочия по решению своего круга вопросов в части и применяемых методов, и использования ресурсов, в результате чего повышается мобильность и ответственность руководителей;
- ✓ *стратегический маркетинг*: сегментация рынка, позиционирование нового товара;
- ✓ *ранжирование стратегических задач* - проводится в силу ограниченности ресурсов и инвестиций;
- ✓ *высокое качество работ*: в системе разработки и реализации проектов главное - не допускать ошибок с первых шагов;
- ✓ *стратегическое партнерство* с поставщиками, соисполнителями, потребителями;
- ✓ *сжатие процесса во времени*: параллельно-итерационный (перекрестный) метод выполнения работ;
- ✓ *операционный маркетинг*: подготовка нового продукта к рынку, его сервисное обслуживание и поддержка;
- ✓ *операционная инноватика*: работа с текущими разработками, проведение усовершенствований.

Вопрос 97. Характеристики инновационных процессов: инновационные цели, идеи, проекты и программы

1. Инновационные цели

2. Идеи и технические решения в инновационных процессах

3. Инновационные проекты

4. Инновационные программы

1. **Инновационная цель** представляет собой желаемый результат деятельности фирмы в виде определенного нововведения, реализуемого в ограниченные сроки и с ограниченными ресурсами, направленного на качественное (существенное и радикальное) развитие организации. Организация инновационной деятельности предполагает структуризацию инновационной цели, а именно - построение дерева целей.

2. В процессе достижения инновационной цели требуется множество различных решений, но основополагающая роль отводится выработке научно-технических идей. **Научно-техническая идея** - это общее теоретическое представление о материальном объекте, процессе, явлении, сформулированное на основе интуитивной догадки и эмпирических данных. На основе идеи принимаются **технические решения**, под которыми понимают осуществимый замысел создания изделия или алгоритм осуществления процесса. Решения используются на стадиях трансформации результатов проектов в продукцию и технологию.

3. **Инновационными проектами** являются разработки обновленных или новых изделий и комплексов, технологий, организаций. Проекты имеют различные уровни научно-технической значимости:

- ✓ **модернизационный** - конструкция прототипа или базовая технология кардинально не изменяются;
- ✓ **новаторский** - конструкция нового изделия по виду своих элементов существенно отличается от прежнего;
- ✓ **опережающий** - конструкция основана на опережающих технических решениях;
- ✓ **пионерный** - появляются ранее не существовавшие конструкции и технологии, выполняющие прежние или новые функции.

С точки зрения **масштабности решаемых задач**, проекты подразделяются

- ✓ **монопроекты** - проекты, выполняемые одной фирмой или одним подразделением; отличаются постановкой однозначной инновационной цели, осуществляются в жестких временных и финансовых рамках;

- ✓ **мультипроекты** - проекты, представленные в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов, в совокупности направленных на достижение сложной инновационной цели;
 - ✓ **мегапроекты** - многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов, связанных между собой одним деревом целей.
4. **Инновационная программа** представляет собой сложный объект, в котором проекты взаимосвязаны функционально, а также по срокам, исполнителям и ресурсам. Программы требуют единого руководства, централизованного по функциям стратегического планирования, финансирования, мониторинга, координации, правового обеспечения.

Вопрос 98. Основные этапы инновационных процессов и источники их финансирования

1. *Этап, связанный с проведением поисковых НИР*
2. *Этап по выполнению прикладных НИР*
3. *Этап по выполнению опытно- и проектно-конструкторских работ*
4. *Этап по освоению производства новой продукции и коммерциализации инноваций*

1. Непосредственно инновационный процесс начинается с этапа проведения **поисковых НИР**, в ходе которых происходит выдвижение научно-технических идей о материализации имеющихся теоретических знаний и открытий. Завершаются поисковые НИР экспериментальной проверкой новых методов удовлетворения общественных потребностей. **Финансирование** поисковых НИР осуществляется в основном из государственного бюджета и на безвозвратной основе. Многие поисковые НИР имеют бюджетное финансирование по заданиям из государственных программ по решению важнейших научно-технических проблем.
2. На втором этапе инновационного процесса проводятся **прикладные НИР**. Их выполнение связано с высокой вероятностью получения отрицательных результатов, поэтому возникает риск потерь при вложении средств. Прикладные НИР **финансируются** как за счет средств государственного бюджета (по государственным научно-техническим программам, а также на конкурсной основе), так и за счет отдельных заказчиков в лице крупных промышленных фирм, акционерных обществ, коммерческих фондов и венчурных риск-фирм.

3. На третьем этапе выполняются *опытно-конструкторские и проектно-конструкторские работы (ОКР и ПКР)*, связанные с разработкой аван-проектов, эскизно-техническим проектированием, выпуском рабочей конструкторской документации, изготовлением и испытанием опытных образцов. *Источники финансирования* те же, что и на втором этапе, а также собственные средства промышленных предприятий.
4. На четвертом этапе осуществляется процесс *коммерциализации нововведе-ния* от запуска в производство до выхода на рынок и далее по основным фазам жизненного цикла товара. *При запуске в производство* требуются круп-ные инвестиции для реконструкции производственных мощностей, под-готовки персонала, рекламной кампании и др. На этом этапе инновацион-ного процесса реакция рынка на нововведения еще неизвестна и риски отторжения предлагаемого товара весьма вероятны, поэтому инвестиции продолжают носить рисковый характер. На финансирование работ по чет-вертому этапу, связан ых с освоением масштабного производства новой продукции и последующим совершенствованием технологии за счет ново-введений, требуется в 6 - 8 раз больше затрат, чем расходы на исследова-ния и разработки. Учитывая большие затраты, на данном этапе проводят эмиссию ценных бумаг. Однако *основным источником инвестиций* являются собственные средства организаций, аккумулируемые в специальных фон-дах на эти цели, а также заемные средства (банковские кредиты).

Вопрос 99. Организационные формы инновационного менеджмента

1. Особенности современной системы управления инновациями

2. Система управления инновационным процессом

1. Создание гибкой и комплексной системы управления инновационными процессами, ориентированной на разработку перспективной продук-ции, перестройку организационных форм и функций управления, стимулирует создание и внедрение новшеств и обеспечивает сквозное *управление инновационным процессом* от возникновения идеи до ее реал-изации. Организационно такой механизм предусматривает, что служ-бы и отделы, занимающиеся управлением нововведениями, рассредо-точены по разным уровням управленческой структуры и между ними действует налаженная система взаимодействия.
2. Выделяют следующие *элементы* сложившейся системы управления про-цессом инноваций:
- ✓ *специализированные подразделения* - советы, комитеты, рабочие группы по разработке технической политики создаются в крупных фирмах,

выпускающих наукоемкую продукцию. Задачей подразделений является определение ключевых направлений инновационного процесса;

- ✓ *центральные службы развития новых продуктов*, осуществляющие координацию инновационной деятельности, обеспечивают разработку единой технической политики, контроль и координацию инновационной деятельности, проводимой в различных производственных отделениях;
- ✓ *отделения новых продуктов* - самостоятельные подразделения, осуществляющие координацию инновационной деятельности в рамках фирмы: в целом, согласование целей и направлений технического развития, разработку планов и программ инновационной деятельности, наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением, рассмотрение проектов создания новых продуктов;
- ✓ *проектно-целевые группы по проведению научных исследований, разработке и производству продукции* - самостоятельные подразделения, создаваемые для комплексного осуществления инновационного процесса от идеи до серийного производства изделия;
- ✓ *центры развития* - самостоятельные подразделения, не связанные с основной сферой деятельности фирмы. Для центров устанавливаются такие показатели хозяйственной деятельности, которые на этапе внедрения новой продукции стимулируют расширение объема продаж и способствуют завоеванию рыночных позиций;
- ✓ *отделы НИОКР в производственных отделениях* осуществляют поиск и разработку новых перспективных идей, а также их быстрое доведение до стадии освоения и производства;
- ✓ в крупных компаниях на основе создания фондов "рискового капитала" организуются *венчурные подразделения*. Средства венчурных фондов часто вкладываются в небольшие начинающие фирмы, которые впоследствии поглощаются крупными либо с ними устанавливаются долгосрочные связи;
- ✓ *специализированные централизованные фонды стимулирования нововведений*, создающиеся за счет части прибыли фирмы, используются для ускорения внедрения новой продукции в серийное производство. Из этих средств создаются венчурные фонды;
- ✓ *фонды стимулирования нововведений в производственных подразделениях* создаются для стимулирования НИОКР прикладного характера, связанных с потребностями подразделения;
- ✓ *консультационные и аналитические группы*, в функции которых входит прогнозирование развития технологии и спроса на новую продукцию, выбор перспективных идей, определение тематики исследований, координация работ.

Вопрос 100. Разновидности агрессивных (наступательных) стратегий в инновационном менеджменте

1. Стратегия достижения преимуществ по издержкам
2. Стратегия на конкретный сегмент рынка
3. Стратегия ориентации на новые рынки

1. Политика компании заключается в достижении конкурентных преимуществ за счет более дешевого производства и сбыта продукции. В рамках этой стратегии фирма *ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве*. Массовое производство позволяет минимизировать удельные издержки и устанавливать низкие цены, что в конечном счете дает возможность иметь более высокую долю прибыли в цене по сравнению с конкурентами, оперативно реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен. Стратегия может быть рискованной для компании, не обладающей достаточными финансовыми ресурсами, так как она может повлечь временное уменьшение числа потребителей и ценовую войну с конкурентами.

2. Фирма *формирует специфический сегмент рынка* через низкие цены или уникальное предложение, контролируя издержки посредством концентрации усилий на нескольких товарах, предназначенных для специфических потребителей, и создания особой репутации при обслуживании рынка, который не смогли удовлетворить конкуренты.

Придание продукту уникальности осуществляется за счет повышения его качества и специфических потребительских свойств. В ряде случаев лидирующее положение компании достигается за счет сбыта продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не представляются конкурентами. Часто исключительность данного изделия ассоциируется либо с названием самой компании, либо со специально разработанной торговой маркой. В практике некоторых фирм к марке продукта присоединяется определенный лозунг, характеризующий специфику сервиса.

3. Стратегия предполагает *разработку новых товаров и освоение рынков одновременно*. Наиболее рискованная и дорогая стратегия, но именно она может обеспечить предприятию устойчивость в нестабильном внешнем окружении. *Диверсификация* означает, что фирма стремится выявить ту сферу деятельности, в которой можно эффективно использовать ее конкурентные преимущества. Изучение положения на нескольких рынках ряда продуктов одновременно позволяет снизить зависимость предприятия от одного продукта или ассортиментной группы, а также и вероятность "провалов".

Вопрос 101. Критерии отбора нововведений

1. Финансово-экономические критерии
2. Нормативные критерии
3. Критерии обеспеченности ресурсами
4. Критерии соответствия факторам успеха
5. Стратегические критерии

1. Применение *финансово-экономических критериев* при обосновании инновационных проектов необходимо во всех случаях, независимо от того, какова степень неопределенности будущих научно-технических и коммерческих результатов и предстоящих затрат. Это связано с возможностью перераспределения финансовых средств в пользу иных направлений деятельности фирмы и с необходимостью выявления сравнительной эффективности всех альтернатив. При принятии решений используются следующие *показатели*:

- ✓ стоимость проекта и источники финансирования;
- ✓ чистая текущая стоимость;
- ✓ рентабельность (отдача капиталовложений);
- ✓ внутренний коэффициент эффективности;
- ✓ период возврата капитальных вложений;
- ✓ эффект масштаба (экономия на условно-постоянных издержках).

2. К числу *нормативных критериев*, обязательных для учета при проведении оценки и отбора проектов, относятся следующие группы:

- ✓ правовые критерии;
- ✓ требования стандартов, конвенций и т. д.;
- ✓ экологические требования;
- ✓ патентоспособность и иные условия соблюдения прав интеллектуальной собственности.

3. *Ресурсные критерии* также определяют принципиальную возможность осуществления инновационного проекта:

- ✓ научно-технические ресурсы (наличие необходимого научно-технического задела, специалистов соответствующей квалификации);
- ✓ производственные ресурсы (наличие мощностей для производства нового продукта);
- ✓ технологические альтернативы (анализ сравнительной эффективности конкурирующих технологий);

- ✓ финансовые ресурсы (собственные средства для осуществления НИОКР, организации производственного процесса; возможности использования внешних источников финансирования).

4. Для успеха инновационного проекта важное значение могут иметь следующие факторы:

- ✓ соответствие проекта стратегическим задачам фирмы;
- ✓ четкая рыночная ориентация проекта;
- ✓ преодоление информационных барьеров;
- ✓ тщательная оценка и отбор проектов;
- ✓ достаточность средств для проведения НИОКР;
- ✓ тип инновационного проекта (вероятность продуктовых нововведений в целом ниже, чем технологических);
- ✓ поощрение творческих устремлений персонала;
- ✓ участие в реализации проекта высшего руководства фирмы;
- ✓ эффективное управление проектом.

5. Для менеджеров особую роль стали играть стратегические критерии:

- ✓ соответствие проекта корпоративной и инновационной стратегии фирмы;
- ✓ адекватность степени риска принятым в фирме представлениям;
- ✓ приемлемость для фирмы сроков достижения целей;
- ✓ соответствие политическим и социальным условиям;
- ✓ перспективные возможности развития выбранного научно-технического направления.

Вопрос 102. Инновационная деятельность и риски

1. Рисковый характер инновационной деятельности
2. Виды рисков

1. Любой инновационный проект содержит определенную *степень риска*. Проект может оказаться нереализованным, неэффективным или менее эффективным, чем намечалось. *Причины неудачи* проекта могут носить *внешний* (неадекватная реакция рынка, действия конкурентов) или *внутренний* характер (ошибки при определении исходных характеристик проекта в ходе его оценки и отбора или в процессе реализации).

Как показывают исследования, для разных отраслей, разных типов нововведений характерно то, что вероятность успеха на рынке ниже, чем вероятность собственно технического успеха нововведения. Рыночный успех зависит не только от научно-технического достижения, но и от эффективности маркетинговой деятельности, конкурентных позиций фирмы на рынке.

2. Все риски, связанные с рыночным "провалом" нового продукта, можно свести к пяти взаимосвязанным *группам*:

- ✓ *рыночные риски* - изменение конъюнктуры рынка для продукции или услуг данного проекта (изменение спроса и предложения);
- ✓ *экономические риски* - недостаточная степень точности оценки ресурсов или затрат, уровня инфляции и др.;
- ✓ *экологические риски* - непредвиденное законодательное ужесточение экологических нормативов в процессе реализации проекта или недостаточная степень учета природоохранных требований;
- ✓ *технические риски* - недостаточная степень точности анализа надежности используемых в проекте технологий;
- ✓ *политические риски* - изменение политики государственного регулирования в части налогообложения, амортизации; возникновение политической нестабильности или форс-мажорных обстоятельств.

Вопрос 103 Роли специалистов в инновационной деятельности

1. Архетипы руководителей в инновационном процессе
2. Разновидности сотрудников как участников инновационной деятельности

1. Практическая деятельность руководителей может быть классифицирована в основном на *четыре главных архетипа*:
 - ✓ *"лидер"* - особенно в нем ценятся стремление к новому, предвидение хода дела, умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала;
 - ✓ *"администратор"* - наиболее действенен в условиях, когда для успешной реализации проекта требуется жесткий контроль и экстраординарное планирование; предпочитает оценивать эффективность работы организации, а не личностные качества;
 - ✓ *"плановик"* - нацелен на оптимизацию будущей деятельности фирмы, концентрируя основные ресурсы в традиционных областях деятельности фирмы и направляя организацию на достижение поставленных целей;
 - ✓ *"предприниматель"* - стремится изменить динамику развития организации, а не экстраполировать ее прошлую деятельность, ищет новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции фирмы.

2. Выделяют также следующие *группы сотрудников*:

- ✓ *"вольный сотрудник"* - сотрудник, который по своему должностному статусу должен заниматься новаторством. Вольный сотрудник получает полную свободу действий на определенный срок, его основная роль - сотрясать систему организации фирмы;
- ✓ *"золотые воротнички"* - высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний. Большинство из них работает по найму - в корпорациях, консультационных фирмах;
- ✓ *"научно-технические привратники"*, или *"информационные звезды"* - относятся к категории ключевых специалистов лабораторий НИОКР и отличаются ориентацией на внешние информационные источники. Такой сотрудник эффективно соединяет исследования своей организации с научной и технической деятельностью во внешнем мире;
- ✓ *"альтернативный персонал"* - представляет собой внештатных временных сотрудников, к услугам которых прибегают при нехватке собственного персонала, что позволяет избежать значительного сокращения штата в периоды спада

Вопрос 104. Финансовый аспект современного менеджмента

1. Понятие финансового менеджмента
2. Основные проблемы, решаемые финансовым менеджментом
3. Цели и задачи финансового менеджмента
4. Функции финансового менеджера

1. **Финансовый менеджмент** - это вид профессиональной деятельности, направленной на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами. Он представляет собой процесс выработки целей управления финансами и осуществления воздействия на них с помощью методов и рычагов финансового механизма.

2. Перечень **вопросов, решаемых финансовым менеджментом**, можно представить в виде следующих групп проблем:

- ✓ *источники финансирования* - краткосрочное и долгосрочное кредитование, эмиссия и приобретение ценных бумаг, распределение прибыли, привлечение заемных средств;
- ✓ *капитальные вложения и оценка их эффективности* - доходность капитала, текущая и перспективная рыночная цена компании, оценка финансового риска;

- ✓ *управление оборотным капиталом* - оптимальный размер оборотного капитала, управление краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженностью, структура капитала;
- ✓ *финансовое планирование* - содержание, порядок разработки и значение финансового проекта и бюджета;
- ✓ *анализ финансовой деятельности и финансовый контроль* - анализ платежеспособности, ликвидности, рентабельности компании, внутренний анализ прибыли, анализ использования капитала.

3. Целями финансового менеджмента могут быть:

- ✓ максимизация прибыли;
- ✓ достижение устойчивой нормы прибыли в плановом периоде;
- ✓ увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков;
- ✓ повышение курсовой стоимости акций фирмы;
- ✓ выполнение социальных функций.

Задачей финансового менеджмента при принятии инвестиционных решений и выборе источников финансирования является определение приоритетов и нахождение компромисса для достижения оптимального сочетания его целей с конечной целью обеспечения роста благосостояния вкладчиков.

4. Основные функции финансового менеджера заключаются в следующем:

- ✓ финансовый анализ и планирование на основе показателей финансовой отчетности, сбор и обработка данных бухучета для внутреннего управления финансами и внешней отчетности;
- ✓ принятие долгосрочных инвестиционных решений; определение оптимальной структуры активов, управление портфелем ценных бумаг;
- ✓ принятие долгосрочных решений по выбору источников финансирования и формирование структуры капитала компании, разработка политики привлечения капитала на наиболее выгодных условиях, дивидендная политика;
- ✓ управление оборотными активами фирмы;
- ✓ функции, связанные со страхованием активов, налогообложением, консультированием, созданием системы внутреннего контроля и информационного обеспечения, реорганизацией компании.

Вопрос 105. Управление формированием и движением финансовых ресурсов фирмы

1. Финансовый менеджмент и потоки финансовых ресурсов
2. Финансовый анализ и планирование
3. Обеспечение предприятия финансовыми ресурсами
4. Распределение финансовых ресурсов

1. Основная задача финансового менеджмента - принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между фирмой и источниками ее финансирования, как внешними, так и внутренними. Управление потоком финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах, в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли является *центральной проблемой* в финансовом менеджменте.
2. Одна из задач финансового менеджера - *финансовый анализ и планирование* в виде общей оценки:
 - ✓ активов предприятия и источников их финансирования;
 - ✓ величины и состава финансовых ресурсов, необходимых для поддержания достигнутого экономического потенциала предприятия и расширения его деятельности;
 - ✓ источников дополнительного финансирования;
 - ✓ системы контроля за состоянием и эффективностью использования финансовых ресурсов.
3. *Обеспечение фирмы финансовыми ресурсами* предполагает детальную оценку:
 - ✓ объема требуемых средств;
 - ✓ формы их предоставления (долгосрочный или краткосрочный кредит, денежная наличность);
 - ✓ степени доступности и времени представления;
 - ✓ стоимости обладания данным видом ресурсов;
 - ✓ риска, ассоциируемого с данным источником средств (капитал собственников гораздо менее рискован, чем срочная ссуда банка).

4. *Распределение финансовых ресурсов* (инвестиционная политика и управление активами) предусматривает анализ и оценку долгосрочных и краткосрочных инвестиционных решений:
 - ✓ оптимальность трансформации финансовых ресурсов в другие виды ресурсов (материальные, трудовые);
 - ✓ целесообразность и эффективность вложений в основные фонды, их состав и структура;
 - ✓ оптимальность оборотных средств;
 - ✓ эффективность финансовых вложений.

Вопрос 106. Управление потоками финансовых ресурсов фирмы

1. Состав потоков финансовых ресурсов
2. Управление внешними финансами фирмы
3. Управление внутрифирменными финансами

1. Поток финансовых ресурсов составляют денежные средства:
 - ✓ полученные в результате финансово-хозяйственной деятельности фирмы;
 - ✓ полученные на финансовых рынках посредством продажи ценных бумаг, получения кредитов;
 - ✓ возвращенные субъектам финансового рынка в качестве платы за капитал в виде процентов и дивидендов;
 - ✓ инвестированные и реинвестированные в развитие производственно-хозяйственной деятельности фирмы;
 - ✓ направленные на уплату налоговых платежей.
2. Блок по *управлению внешними финансами* предполагает реализацию отношений фирмы с юридически и хозяйственно самостоятельными субъектами рынка, включая дочерние компании, выступающие в качестве клиентов, заимодавцев, поставщиков, покупателей продукции, а также с акционерами и финансовыми рынками. В этот блок входит:
 - ✓ управление оборотными активами фирмы (движением оборотных средств, расчетами с клиентами, управление материально-денежными запасами);
 - ✓ привлечение краткосрочных и долгосрочных источников финансирования.
3. *Управление внутрифирменными финансами* входит в блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю, который включает:
 - ✓ контроль за ведением производственного учета;
 - ✓ составление сметы затрат, контроль за выплатой заработной платы и уплатой налогов;

- ✓ сбор и обработку данных бухучета для внутреннего управления финансами и для предоставления данных внешним пользователям;
- ✓ составление и контроль финансовой отчетности (баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств);
- ✓ анализ финансовой отчетности и использование результатов для внутреннего и внешнего аудита;
- ✓ оценка финансового состояния фирмы на текущий период и ее использование для принятия оперативных управленческих решений, а также в целях планирования.

Вопрос 107. Пользователи информации финансового менеджмента

1. *Внутренние пользователи информации*
2. *Внешние пользователи информации, непосредственно заинтересованные в деятельности фирмы*
3. *Внешние пользователи информации, опосредованно заинтересованные в деятельности фирмы*

1. К *внутренним пользователям информации* финансового менеджмента относятся высшее руководство и менеджеры всех уровней управления, которые на основе анализа финансовой отчетности определяют потребность в финансовых ресурсах, оценивают правильность принятых ранее инвестиционных решений и эффективность структуры капитала, делают оценки для внесения корректировок в плановые показатели, разрабатывают и реализуют политику дивидендов, составляют прогнозные формы отчетности и осуществляют предварительные расчеты финансовых показателей предстоящих отчетных периодов, оценивают возможности слияния с другой фирмой или ее приобретения, структурной реорганизации компании.

2. К данной группе *внешних пользователей* относятся:

- ✓ существующие и потенциальные собственники капитала фирмы, определяющие изменение доли собственных средств предприятия и оценивающие эффективность использования ресурсов;
- ✓ существующие и потенциальные кредиторы, оценивающие целесообразность предоставления или продления кредита, определения условий кредитования;
- ✓ поставщики и покупатели, определяющие надежность деловых связей с фирмой;
- ✓ государство в лице налоговых органов, проверяющих правильность составления отчетности;

- ✓ служащие компании, интересующиеся данными отчетности с точки зрения уровня их заработной платы и перспектив работы на данном предприятии.

3. *Пользователи информации, непосредственно не заинтересованные* в деятельности компании, защищают интересы предыдущей группы пользователей. К ним относятся:

- ✓ аудиторские службы, проверяющие соответствие данных отчетности определенным правилам с целью защиты интересов инвесторов;
- ✓ консультанты по финансовым вопросам, вырабатывающие рекомендации своим клиентам относительно вложения капиталов в компанию;
- ✓ биржи ценных бумаг, оценивающие финансовую информацию при регистрации фирм, принимающие решения о приостановке деятельности какой-либо компании, оценивающие необходимость изменения методов учета и составления отчетности;
- ✓ законодательные органы, регулирующие предпринимательскую деятельность;
- ✓ юристы оценивающие выполнение условий контрактов, соблюдения правовых норм при распределении прибыли и выплате дивидендов;
- ✓ пресса и информационные агентства, использующие отчетность для статистических обобщений по отраслям;
- ✓ профсоюзы, определяющие свои требования в отношении заработной платы и условий трудовых соглашений.

Вопрос 108. Назначение и структура финансового плана компании

1. *Назначение финансового плана*
2. *Структура операционного бюджета*
3. *Структура финансового бюджета*

1. *Финансовый план компании* используется, с одной стороны, для прогнозирования среднесрочной финансовой перспективы, а с другой - для определения текущих доходов и расходов предприятия. *Годовой финансовый план* представляется в форме *бюджета* компании и одновременно является инструментом планирования и контроля. В самом общем виде бюджет подразделяется на *операционный* и *финансовый*.

2. *Операционный бюджет* подразделяется на бюджеты:

- ✓ *реализации* (рассчитывается прогнозный объем реализованной продукции исходя из ожидаемого количества единиц продукции и ожидаемой цены);
- ✓ *производства* (определяется ожидаемый объем производства на основе бюджета реализации);
- ✓ *прямых затрат на материалы*;

- ✓ *прямых затрат на труд;*
- ✓ *производственных накладных расходов (амортизация, отдельные виды налогов, включаемые в себестоимость);*
- ✓ *общих и административных расходов (расходы по реализации продукции, общие расходы по управлению);*
- ✓ *прогнозный отчет о прибыли (расчетная оценка доходов и расходов предприятия на предстоящий период).*

3. Финансовый бюджет состоит из *бюджета денежных средств и прогнозного баланса.*

Бюджет денежных средств позволяет финансовому менеджеру оценить будущие притоки и оттоки денежных средств за определенный период, поддерживать остатки денежных средств на оптимальном уровне, избежать их избытка и дефицита. Он состоит из четырех разделов:

- ✓ поступления, включая остаток денежных средств на начало периода;
- ✓ расходы денежных средств;
- ✓ избыток или дефицит денежных средств;
- ✓ финансовый раздел, представляющий статьи заемных средств и погашения задолженности на предстоящий период.

Прогнозный баланс позволяет оценить, каким будет финансовое положение компании по прошествии соответствующего периода. Баланс позволяет:

- ✓ выявить возможные неблагоприятные для компании финансовые последствия решений, принимаемых на предстоящий период;
- ✓ проверить математическую правильность других расчетов;
- ✓ рассчитать финансовые коэффициенты и оценить их уровень с позиций требований финансового рынка;
- ✓ структурно выделить будущие финансовые источники и обязательства.

Вопрос 109. Анализ показателей финансовой отчетности

1. *Основные показатели финансовой отчетности*
2. *Основные финансовые коэффициенты*

1. В зависимости от целей анализа финансовой отчетности и заинтересованных в его результатах пользователей применяются различные *виды анализа и разный набор показателей:*
 - ✓ *абсолютные показатели* для ознакомления с отчетностью, позволяющие сделать выводы об основных источниках привлечения средств, на-

правлениях их вложений, источниках поступления денежных средств, размеров полученной прибыли, системы распределения дивидендов;

- ✓ *сравнимые процентные показатели*;
- ✓ *анализ горизонтальных процентных изменений*, характеризующий изменения отдельных статей финансовой отчетности за год (рост в процентах);
- ✓ *анализ вертикальных процентных изменений*, предполагающий соотношение показателей различных статей по отношению к одной выбранной статье;
- ✓ *анализ тенденций* (трендовый анализ), характеризующий изменение показателей деятельности фирмы на протяжении ряда лет по сравнению с базовым показателем, используемый для прогнозов;
- ✓ *сравнительный анализ*, проводимый с целью сопоставления отдельных показателей деятельности фирмы с показателями фирм-конкурентов примерно одинаковых размеров. Этот анализ позволяет выявить стратегию конкурентов и перспективы их развития;
- ✓ *сравнение со среднеотраслевыми показателями*, показывающее устойчивость положения фирмы на рынке;
- ✓ *анализ показателей путем использования финансовых коэффициентов*, расчет которых основывается на существовании определенных соотношений между отдельными статьями отчетности.

2. Все *финансовые коэффициенты*, используемые в финансовом менеджменте, можно сгруппировать следующим образом:

- ✓ *показатели ликвидности*, позволяющие определить способность предприятия в течение года оплатить свои краткосрочные обязательства (коэффициент текущей ликвидности, срочной ликвидности и чистые оборотные средства);
- ✓ *показатели деловой активности*, позволяющие анализировать эффективность использования ресурсов (оборачиваемость активов, дебиторской задолженности, собственного капитала);
- ✓ *показатели рентабельности*, отражающие прибыльность деятельности фирмы (рентабельность всех активов, рентабельность реализации, собственного капитала);
- ✓ *показатели структуры капитала*, отражающие способность предприятия погашать долгосрочную задолженность (коэффициенты собственности, финансовой зависимости, защищенности кредитором);
- ✓ *показатели рыночной активности*, характеризующие стоимость и доходность акций компании (прибыль на одну акцию, соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию, доходность акции, доля выплаченных дивидендов).

Вопрос 110. Управление персоналом: сущность концепции, основные принципы

1. *Понятие управления персоналом*
2. *Концепция управления персоналом*
3. *Принципы управления персоналом*

1. **Управление персоналом** - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.
2. **Концепция управления персоналом** - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации. Она включает:
 - ✓ *разработку методологии* управления персоналом (рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям организации, методов и принципов управления персоналом);
 - ✓ *формирование системы* управления персоналом (формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных связей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений);
 - ✓ *разработку технологии* управления персоналом (организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала, взаимодействие с профсоюзами и службами занятости).
3. **Принципы управления персоналом** - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Основные принципы:
 - ✓ научность, демократический централизм, плановость, единство распорядительства;
 - ✓ сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления;
 - ✓ контроль исполнения решений.

Вопрос 111. Методы управления персоналом

1. Административные методы

2. Экономические методы

3. Социально-психологические методы

1. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

- ✓ *правовые нормы и акты* (федеральные, государственные законы, указы, постановления, госстандарты, положения, инструкции), утверждаемые государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к менеджменту, правовые акты должны быть объединены в систему;
- ✓ *методы организационного воздействия* (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации;
- ✓ *распорядительные методы* (приказы, распоряжения), использующиеся в процессе оперативного управления.

2. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. Выделяют:

- ✓ методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны в целом и в регионах);
- ✓ методы, используемые фирмой (экономические нормативы функционирования фирмы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

3. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В состав методов входят:

- ✓ формирование коллективов, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;
- ✓ личный пример;

- ✓ ориентирующие условия;
- ✓ участие работников в управлении;
- ✓ удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников;
- ✓ установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива;
- ✓ установление моральных санкций и поощрений;
- ✓ социальная профилактика и социальная защита.

Вопрос 112. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией персонала организации

1. *Профессиональная ориентация*
2. *Управление трудовой адаптацией*
3. *Виды адаптаций*
4. *Механизм управления процессом адаптации*

1. *Профессиональная ориентация* представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность.

2. Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является *управление трудовой адаптацией*. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Цели адаптации:

- ✓ уменьшение стартовых издержек, поскольку пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- ✓ сокращение текучести рабочей силы - новички, неуверенно чувствующие себя на работе, могут отреагировать подачей заявления на увольнение;
- ✓ экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- ✓ развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

3. Различают *два типа адаптаций*:

- ✓ *производственная* (профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-административная, экономическая, санитарно-гигиеническая);
- ✓ *внепроизводственная* (адаптация к бытовым условиям, к внепроизводственному общению с коллегами, адаптация в период отдыха).

4. *Механизм управления адаптацией* предусматривает решение трех важнейших проблем:

- ✓ структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией (выделение соответствующего подразделения, распределение специалистов по управлению адаптацией, развитие наставничества);
- ✓ организации технологии процесса адаптации (организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации, проведение индивидуальных бесед руководителя с новым сотрудником, использование метода постепенного усложнения выполняемых заданий, выполнение разовых общественных поручений для установления контактов работника с коллективом, проведение специальных ролевых игр по сплочению сотрудников);
- ✓ организации информационного обеспечения процесса адаптации (сбор и оценка показателей ее уровня и длительности).

Вопрос 113. **Кадровое планирование в организации**

1. *Сущность кадрового планирования*

2. *Структура оперативного плана работы с персоналом*

3. *Содержание оперативного плана работы с персоналом*

1. *Сущность кадрового планирования* заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями и требованиями производства. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

2. Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в *оперативном плане работы с персоналом*. В оперативном плане находят отражение:

- ✓ *кадровые стратегии* (разработка основ кадровой политики, создание возможностей должностного и профессионального продвижения работни-

ков, обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их к изменяющимся условиям производства);

- ✓ *кадровые цели* (определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии);
- ✓ *кадровые задачи* (обеспечение фирмы в нужное время, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией персоналом, который необходим для достижения целей);
- ✓ *кадровые мероприятия* (разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей организации и каждого работника, определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий).

3. В оперативном плане содержатся:

- ✓ *планирование привлечения персонала* (мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников);
- ✓ *планирование трудовой адаптации* (первичной, то есть приспособления молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности, и вторичной - приспособления работников, имеющих опыт);
- ✓ *планирование высвобождения или сокращения персонала* (избыток рабочей силы возникает вследствие рационализации производства и управления);
- ✓ *планирование использования персонала* (наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека);
- ✓ *планирование обучения персонала* (обучение на рабочем месте и вне рабочего места);
- ✓ *планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения* (начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением, необходимо организовывать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест);
- ✓ *планирование расходов на персонал.*

Вопрос 114. Система управления персоналом организации

1. Понятие системы управления персоналом
2. Состав подсистем системы управления персоналом

1. Система управления персоналом - система, в которой реализуются все функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

2. Система управления персоналом включает следующие подсистемы:

- ✓ подсистема *общего и линейного руководства*, осуществляющая управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями;
- ✓ подсистема *планирования и маркетинга*, выполняющая разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале, организацию рекламы;
- ✓ подсистема *управления наймом и учетом персонала*. Осуществляет организацию найма персонала, собеседования, оценки, отбора, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводство системы управления персоналом;
- ✓ подсистема *управления трудовыми отношениями*. Проводит анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами;
- ✓ подсистема *обеспечения нормальных условий труда*. Выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц;
- ✓ подсистема *управления развитием персонала*. Осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- ✓ подсистема *управления мотивацией поведения персонала* выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях, форм морального поощрения персонала;
- ✓ подсистема *управления социальным развитием*. Осуществляет организацию общественного питания, жилищно-бытовое обслуживание, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, организацию социального страхования;
- ✓ подсистема *развития организационной структуры управления*;
- ✓ подсистема *правового обеспечения*;
- ✓ подсистема *информационного обеспечения системы управления персоналом*.

Вопрос 115. Особенности управления персоналом в фирмах США и Японии

1. Система управления в американских фирмах

2. Система управления в японских фирмах

1. Система управления в американских фирмах характеризуется рассмотрением персонала как главного источника повышения эффективности производства, предоставлением ему определенной автономии.

Подбор кадров в американских фирмах осуществляется по таким критериям, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Ориентация делается на узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых.

Американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты. Вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизме индивидуальной ответственности. оценке индивидуальных результатов, выработке количественно выраженных целей, которые носят, как правило, краткосрочный характер.

Процесс принятия управленческих решений осуществляется, как правило, отдельными лицами, которые несут персональную ответственность за их реализацию. *Характерными условиями труда* являются:

- ✓ замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, приемлемыми и удобными для работников;
- ✓ уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата;
- ✓ переход на гибкие формы оплаты труда;
- ✓ объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные коллективы - проектно-целевые группы.

2. Специфика управления персоналом в японских компаниях основывается на следующих особенностях: пожизненный найм или найм на длительный срок; повышение заработной платы с выслугой лет, участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы, а не отрасли. *Основные принципы* японского типа управления:

- ✓ переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирмы и работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
- ✓ приоритет коллективного начала, поощрение трудовой кооперации внутри фирмы, в рамках небольших групп;

- ✓ атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;
- ✓ поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, остальных работников и инвесторов;
- ✓ доверительно-семейный способ формирования связей между фирмами - деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Вопрос 116. Управление персоналом и функции кадровых служб в организациях

1. Процесс управления персоналом

2. Основные задачи кадровых служб

1. Как комплексный управленческий процесс *управление кадрами* включает ряд частных процессов: планирование, организацию, регулирование, контроль, учет. Основную роль в управлении персоналом играет *кадровая служба фирмы*, основные функции которой: реализация стратегических и тактических целей фирмы; прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе; систематический анализ кадрового потенциала и планирование его развития; мотивация персонала, оценка и обучение кадров, содействие адаптации нововведениям и др.

2. *Основными задачами кадровых служб* являются:

- ✓ организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей;
- ✓ прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;
- ✓ планирование и регулирование профессионального, квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
- ✓ организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирование этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовые

- предприятия и в организации, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;
- ✓ изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе аттестаций, психологических и социальных исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями;
 - ✓ организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов, изучение причин текучести кадров, динамики изменений в трудовом коллективе, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;
 - ✓ эффективное использование всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, укрепление психологического климата в коллективе.

Вопрос 117. Управление рисками без привлечения страховых компаний

1. *Коммерческие риски*
2. *Финансовые риски*
3. *Внутрифирменные риски*

1. Наиболее *типичные коммерческие риски* и способы уменьшения их отрицательных последствий:
 - ✓ *низкие объемы реализации*: более тщательная аналитическая работа по выбору целевых рынков методом ранжирования, по сегментации потребителей;
 - ✓ *неэффективная работа сбытовой сети*: тщательный подбор посредников, использование франчайзинга;
 - ✓ *неудачный вывод на рынок нового товара*: предварительное проведение рыночного тестирования, пробных продаж, внесение в товар изменений;
 - ✓ *неудовлетворительное исполнение контрагентом условий договора*: более тщательный выбор партнеров путем их глубокого изучения, получения банковских и аудиторских справок;
 - ✓ *противодействия конкурентов*: предвидение возможной реакции конкурентов на деловую активность предприятия, планирование контрмер в программе маркетинга;
 - ✓ *циклические изменения в экономике, падение спроса на товары*: прогнозирование циклических колебаний конъюнктуры, их учет в инвестицион-

ных и производственных планах, повышение уровня ликвидности за счет ускоренной реализации произведенной продукции, сокращение товарных запасов, закупок сырья, материалов и комплектующих изделий, инвестирование в НИОКР;

- ✓ *изменение биржевых котировок и цен на сырьевые товары*: тщательное прогнозирование цен, использование фьючерсных сделок и снижение степени риска путем хеджирования.

2. Снижение *финансовых рисков*:

- ✓ *риск неплатежа за поставленный товар*: включение авансового платежа (100%) в условия договора, применение аккредитивной формы расчетов, возмездная передача права требования платежей факторинговой фирме;
- ✓ *риск неоптимального распределения финансовых ресурсов при планировании производства товаров*: тщательная аналитическая работа при определении приоритетных направлений деятельности фирмы, более глубокая предварительная оценка рентабельности произведенных товаров;
- ✓ *риск больших инвестиций в крупномасштабный проект*: глубокая аналитическая работа в предконтрактный период, распределение рисков за счет привлечения к осуществлению проекта других фирм через консорциальное соглашение, привлечение средств венчурных фондов.

3. Некоторые *внутрифирменные риски* и способы их снижения:

- ✓ *недовольство работников предприятия и риск забастовки*: тщательная проработка с профсоюзными активистами условий коллективного договора, разработка сильных социально-экономических программ, создание благоприятного психологического климата в коллективах;
- ✓ *риск утечки коммерческой и научно-технической информации*: тщательная проверка сотрудников, особенно инженерно-технического персонала, занимающегося НИОКР, контроль за оборотом внутрифирменной документации, ограничение доступа посторонних лиц в лаборатории, на экспериментальные участки, дезинформационная (в пределах закона) обработка конкурентов;
- ✓ *ошибки управляющих*: тщательный подбор управляющих, эффективная мотивация и стимулирование их деятельности, профессиональная подготовка и переподготовка, дублирование управления по наиболее дорогостоящим направлениям деятельности, моделирование процесса управления по наиболее ответственным проектам, создание временных целевых групп, организация контроля.

Вопрос 118. Риски, страхуемые в компаниях

1. Процедура страхования риска

2. Основные виды страховых рисков

1. Наиболее распространенный метод страхования риска - *заключение страхового договора* с одной из страховых компаний. Страховщик за установленную в договоре сумму обязуется заплатить страхователю на определенных условиях согласованную денежную сумму, если страхователь (предприятие) понесет убытки или будет иметь ущерб в хозяйственной деятельности в результате наступления неблагоприятных обстоятельств.
2. *Основные виды страхования*, связанные с предпринимательской деятельностью:
 - ✓ *страхование имущества предприятия от стихийных бедствий*. Номинальная сумма страховки составляет, как правило, 70 - 80% остаточной стоимости имущества. Под имуществом в страховых случаях понимаются производственные, служебные, жилые и иные вспомогательные помещения, запасы готовой продукции, сырья и материалов, технологическое оборудование, территория предприятия с прилегающими постройками;
 - ✓ *страхование отгруженной с предприятия продукции на период ее перевозки*. Обычно сумма страховки соответствует номинальной стоимости товаров, а при некоторых повышенных рисках может превосходить ее на 10 - 30% (например, при транспортировке товаров через зоны боевых действий);
 - ✓ *страхование транспортных средств* (грузовых, легковых автомобилей, подъемно-транспортных средств, внутризаводского транспорта). При этом страховой полис покрывает не только убытки предприятия, но и ущерб, нанесенный третьим лицам;
 - ✓ *компенсационное страхование*. Предусматривает определенные суммы возмещения рабочим и служащим предприятия в случае частичной или полной потери трудоспособности в результате несчастного случая на производстве, заболевания или смерти. Если условия труда на предприятии не отвечают стандартным нормам, администрация предприятия вынуждена платить страховым компаниям повышенные страховые премии;
 - ✓ *медицинское страхование*. Страхование в области здравоохранения обычно покрывает все или часть расходов по пребыванию работников предприятия в больницах, на оплату счетов лечащих врачей;
 - ✓ *страхование вынужденной приостановки работы предприятия*. Помимо страхования стоимости имущества предприятие может застраховать и упущенную выгоду, ожидавшуюся в период остановки работы предприятия;
 - ✓ *страхование жизни ведущих руководителей и специалистов компании*. Страховое вознаграждение выплачивается самой компанией.

Вопрос 119. Риски вложений в ценные бумаги

1. Измерение качества ценных бумаг

2. Виды рисков вложений в ценные бумаги

1. Риск вложения в ценные бумаги определяется с помощью их *инвестиционных качеств*. По мере снижения рисков, которые несет в себе данная бумага, растет ее ликвидность и падает доходность. Это дает возможность создать шкалу измерения инвестиционных качеств по видам ценных бумаг: облигации, обеспеченные залогом; облигации, не обеспеченные залогом; привилегированные акции; простые акции; опционы.

2. При выборе ценных бумаг необходимо учитывать следующие *риски*:

- ✓ *капитальный риск* - общий риск на все вложения в ценные бумаги, риск того, что инвестор не сможет их вернуть, не понеся потерь;
- ✓ *селективный риск* - риск неправильного выбора ценных бумаг при формировании портфеля для инвестирования по сравнению с другими видами ценных бумаг;
- ✓ *временной риск* - риск покупки или продажи ценной бумаги в неудачное время, что влечет за собой потери;
- ✓ *риск законодательных изменений* - риск, который может приводить, например, к необходимости перерегистрации выпуска ценных бумаг, изменению условий или заменам выпусков, вызывающий существенные издержки и потери для эмитента и инвестора. Эмиссия может оказаться недействительной, возможно неблагоприятное изменение правового статуса посредников по операциям с ценными бумагами;
- ✓ *риск ликвидности* - риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества;
- ✓ *кредитный риск* - риск того, что эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать процент по ним или основную сумму долга;
- ✓ *инфляционный риск* - риск того, что при инфляции доходы, полученные инвесторами от ценных бумаг, обесценятся быстрее, чем вырастут, и инвестор понесет реальные потери;
- ✓ *процентный риск* - риск потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменениями процентных ставок на рынке. Рост рыночного уровня процента ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг;
- ✓ *отзывной риск* - риск потерь для инвестора, если эмитент отзовет отзывные облигации в связи с превышением фиксированного уровня процентных выплат над текущим рыночным процентом.

Вопрос 120. Валютные риски и их страхование

1. *Сущность валютного риска*
2. *Способы страхования валютных рисков*
3. *Методы страхования валютных рисков*

1. *Валютные риски* являются частью коммерческих и представляют собой опасность потерь в результате изменения курса валюты в период между подписанием контракта или кредитного соглашения и осуществлением платежа. В основе валютного риска лежит изменение курсовой стоимости денежного обязательства в валюте за указанный период.
2. В международной практике применяются *три основных способа страхования рисков*:
 - ✓ операции страховых компаний, банковские и правительственные гарантии;
 - ✓ односторонние действия одного из партнеров;
 - ✓ взаимная договоренность участников сделки.
3. На практике применяются следующие *методы страхования валютных рисков*:
 - ✓ *валютная оговорка* - условие в международном контракте, оговаривающее пересмотр суммы платежа пропорционально изменению курса валюты оговорки. Одна из форм оговорки - несовпадение валюты стоимости контракта и валюты платежа. В качестве валюты стоимости выбирается более устойчивая валюта, а подсчет суммы платежа производится пропорционально ее курсу. Имеет место и другая форма - совпадение валюты стоимости контракта и платежа, когда сумма платежа ставится в зависимость от более стабильной валюты оговорки. В настоящее время оговорка применяется редко;
 - ✓ *валютные опционы* представляют собой сделку между покупателем опциона и продавцом валюты, которая дает право покупателю опциона купить по определенному курсу необходимую сумму валюты в течение обусловленного времени за вознаграждение, уплачиваемое продавцу;
 - ✓ *форвардные валютные сделки* - продажа или покупка определенной суммы валюты с интервалом по времени между заключением и исполнением сделки по курсу, сложившемуся на день заключения сделки. Сторонами сделки обычно выступают банки и промышленно-торговые корпорации;
 - ✓ *валютные фьючерсы* - срочные сделки на бирже - покупка или продажа определенной валюты по фиксируемому на момент заключения сделки курсу с исполнением через определенный срок. Обязательным условием является гарантийный депозит. Преимуществом фьючерса перед форвардным контрактом является его высокая ликвидность и постоянная котировка на валютной бирже;

- ✓ *межбанковские операции "своп"* - операции, сочетающие наличную куплю-продажу с одновременным заключением контрделки на определенный срок (например, продажа иностранной валюты и одновременно ее покупка с поставкой через определенный период времени).

Вопрос 121. Управление развитием производства в современных условиях

1. *Сущность управления развитием производства*
2. *Основные задачи управления производством*
3. *Требования к созданию систем управления производством*
4. *Принципы создания организационных структур управления производством*

1. *Управление развитием производства* - это вид деятельности по регулированию процесса производства в целях повышения его эффективности, роста производительности труда, улучшения качества продукции. *Основная цель менеджмента* в управлении производством состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений через руководство "сверху" путем создания адаптивных информационных систем, использования сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации незапланированного отклонения на любом этапе производственного цикла.
2. В рамках целей, разрабатываемых для фирмы в целом, ставятся конкретные *задачи*, которые могут определяться следующим образом:
 - ✓ постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий;
 - ✓ систематическое сокращение всех видов затрат на производство продукции;
 - ✓ повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемую продукцию;
 - ✓ снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при гостоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ее ассортимента.
3. Современные рыночные условия потребовали создания более простых и гибких *систем управления производством, которые должны характеризоваться*:
 - ✓ наличием небольших подразделений с меньшим числом, но более высоким уровнем квалификации работников;

- ✓ наличием небольшого числа уровней управления;
- ✓ созданием организационных структур, основанных на группах специалистов;
- ✓ составлением графиков и производственных программ, ориентированных на запросы потребителей;
- ✓ наличием на складах фирмы минимальных объемов запасов;
- ✓ незамедлительным реагированием на происходящие во внутренней и внешней среде изменения;
- ✓ наличием гибко перенастраиваемого оборудования;
- ✓ высокой производительностью труда и низкими затратами;
- ✓ высоким качеством выпускаемой продукции и ориентацией на прочные связи с потребителями.

4. *Принципы создания эффективных структур управления* сводятся к следующему:

- ✓ ориентация структурных подразделений на товары, рынок, потребителя, а не на выполнение функций;
- ✓ основу организационной структуры составляют целевые группы специалистов или команды, а не функции и отделы;
- ✓ ориентация на минимальное число уровней управления и широкую сферу контроля;
- ✓ ответственность каждого работника за конечные результаты и возможность проявления инициативы.

Вопрос 122. Управление качеством продукции в современной фирме

1. *Понятие качества*

2. *Служба контроля качества*

3. *Принципы управления качеством*

1. *Качество* - это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворять существующие или предполагаемые потребности. Качество продукции (включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при использовании, надежность в эксплуатации) является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке.

2. Управление качеством в масштабах всей фирмы возложено на центральную *службу качества*, в функции которой входит разработка показателей качества по всем видам выпускаемой продукции, методов про-

верки качества и порядка проведения испытаний, анализ рекламаций и порядок их урегулирования, выяснение причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения.

Центральная служба может осуществлять проверку качества сырья и материалов, технологического процесса, организации контрольных испытаний, правил приемки, применяемых заводской службой качества. Служба контроля качества осуществляет свою деятельность в тесном контакте с соответствующими службами в производственных подразделениях. *Основная задача службы* - планирование и координация всей работы в области обеспечения качества, установление необходимых связей между службами контроля качества в производственных отделениях предприятия.

3. Основные принципы управления качеством. сложившиеся в мировой практике, можно сформулировать следующим образом:

- ✓ работа, направленная на повышение качества, должна выступать обязательной составной частью стратегии фирмы;
- ✓ в управлении качеством главное не контроль готовой продукции, а бездефектная работа. Все возможные дефекты должны устраняться на промежуточных стадиях изготовления продукта, а не в готовом изделии;
- ✓ поставщики должны быть партнерами. Спецификой работы зарубежных фирм является наличие нескольких конкурирующих между собой поставщиков одинаковых деталей или полуфабрикатов. При этом поставщики часто привлекаются к совместной работе на ранних этапах создания продукта, с ними заключаются долгосрочные контракты на различные поставки;
- ✓ повышение квалификации работников.

Вопрос 123. Функции управления производством: организация, нормирование и планирование производственной деятельности

1. Организация
2. Нормирование
3. Планирование

1. Функция организации управления - это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы и ее взаимосвязи с управляемым объектом и другими управляющими системами. Организация управления обеспечивает создание наиболее бла-

гоприятных 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.

2. **Функция нормирования** представляет собой процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства. Функция оказывает воздействие на поведение объекта, четкими и строгими нормами дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность.

Рассчитываемые в рамках этой функции календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий, заделы деталей), служат основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

3. **Планирование** занимает центральное место среди всех функций управления производством, так как призвано строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей. Функция планирования предусматривает распределение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

Разрабатываемые на основе календарно-плановых нормативов движения производства программы выпуска деталей и изделий предусматривают наиболее полное использование передовой техники и технологии, производственной мощности предприятия, материальных и моральных стимулов повышения производительности труда. При планировании возникает потребность нахождения наиболее экономичных, оптимальных решений для реализации поставленных целей с минимальными издержками. Для этого используются экономико-математические методы и ЭВМ, с помощью которых вырабатываются различные варианты управленческих решений.

Вопрос 124. **Функции управления производством: координация, мотивация, контроль и регулирование производства**

1. *Координация*
2. *Мотивация*
3. *Контроль*
4. *Регулирование*

1. **Координация** осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий подразделений. Функция реализуется в форме регулярного и оперативного воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб предприятия и цехов.
2. Функция *мотивации* оказывает влияние на коллектив производственного подразделения в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления производством.
3. **Контроль** проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого подразделения и доведения их до руководителей-производственников и служб управления с целью подготовки соответствующих решений. Функция реализуется на основе информации о выполнении плановых заданий (данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета), выявления отклонений от установленных показателей и анализа причин отклонений.
4. **Регулирование** непосредственно смыкается с функциями координации и контроля. В ходе производства возникают различные нарушения в выполнении разработанных программ из-за неблагоприятного воздействия внутренней или внешней среды. В процессе регулирования воздействие на коллектив людей осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению или по устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства. Одновременно осуществляется координация текущей работы взаимосвязанных звеньев производства в целях обеспечения ритмичности его хода. Функции контроля и регулирования в процессе управления производством выполняют роль гибких инструментов, с помощью которых ход производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусмотренные планом.

Вопрос 125. Система календарно-плановых расчетов и нормативов движения производства

1. *Понятие календарно-плановых расчетов и нормативов*
2. *Повышение экономической эффективности при использовании расчетов и нормативов*
3. *Календарно-плановые расчеты и нормативы в единичном, серийном и массовом производстве*
4. *Методы расчета нормативов*

1. **Календарно-плановые расчеты (КПР) и нормативы (КПН)** движения производства обеспечивают регламентацию работы каждого в отдельности и в комплексе всех звеньев производственного процесса предприятия. Они служат базой для формирования производственных программ по всем основным подразделениям. КПР характерны для единичного изготовления изделий, определяются по каждому вновь запускаемому в производство изделию. КПН свойственны серийному и массовому типам производства, являются стабильными.

2. КПР и КПН обеспечивают рациональный порядок движения предметов труда, согласовывают работу каждого цеха, участка и рабочего места, способствуют ритмичному ходу производства и тем самым *повышению экономической эффективности работы* предприятия и его цехов, а именно:

- ✓ повышению производительности труда;
- ✓ снижению себестоимости изделий;
- ✓ поддержанию на установленном уровне незавершенного производства;
- ✓ ускорению оборачиваемости оборотных средств и т. д.

3. В *единичном производстве* к **КПР** относятся:

- ✓ длительность производственного цикла изготовления изделия;
- ✓ календарные опережения в работе цехов по изготовлению изделия;
- ✓ цикловой по изделию и сводный графики выполнения заказов;
- ✓ загрузка оборудования и производственных площадей.

Для *серийного производства* характерны **КПН**.

- ✓ размеры партии деталей;
- ✓ периодичность их изготовления;
- ✓ длительность производственных циклов обработки партии деталей;
- ✓ размеры заделов деталей.

В *массовом производстве* к *КПН* относятся:

- ✓ такты поточных линий;
- ✓ графики режима их работы;
- ✓ внутрелинейные заделы (технологический, транспортный, оборотный, страховой);
- ✓ межлинейные заделы (оборотный и страховой).

4. Для *расчета КПН* применяются следующие методы:

- ✓ *статистические*, используемые при определении норм межоперационного времени, времени выполнения контрольных операций, размера заделов (запасов);
- ✓ *аналитические* - для расчета размеров ритмов, длительности производственных циклов и опережений запуска-выпуска партий деталей, оборотных заделов;
- ✓ *экономико-математические* - для расчета размеров партий деталей, ритмов на многопредметных поточных линиях и др.

Вопрос 126. Оперативное управление производством: сущность, содержание

1. *Сущность оперативного управления производством*

2. *Содержание деятельности по оперативному управлению производством*

1. *Оперативное управление производством* характеризуется принятием управленческим персоналом решений в реально складывающейся или сложившейся производственной ситуации. В этих условиях разработанные плановые задания или решения руководителей производственных подразделений должны обеспечить строгий и четкий во времени порядок выполнения запланированных работ. Этому соответствует разработка оперативно-календарных планов (графиков запуска-выпуска деталей) и сменно-суточных заданий на уровне цехов, участков и рабочих мест.

На *межцеховом уровне* оперативное управление осуществляется для решения принципиальных вопросов снятия, замены запущенных в производство изделий, включения в программу выпуска новых изделий, обеспечения внешних поставок комплектующих изделий, использования внутренних ресурсов.

2. В современных условиях повседневно выполняемые управленческим персоналом функции по оперативному учету, контролю и анализу хода производства являются основой для выработки вариантов регулиру-

щих воздействий на ход производства. Отсюда, оперативное управление производством осуществляется на основе непрерывного слежения за ходом производства, оказывая целенаправленное воздействие на коллективы цехов, участков, рабочих для обеспечения выполнения утвержденных производственных программ. Это достигается:

- ✓ строгим распределением работ на короткие периоды времени в цехах, на производственных участках - в подетальном и узловом разрезах, для рабочих мест - в подетально-пооперационном виде;
- ✓ четкой организацией сбора и обработки информации о ходе производства;
- ✓ комплексным использованием средств вычислительной техники для подготовки вариантов управленческих решений;
- ✓ повседневным анализом и владением со стороны управленческого персонала производственной ситуацией в каждом звене предприятия;
- ✓ своевременным принятием решений и организацией работы по предупреждению нарушений в ходе производства или для быстрого его восстановления в случае отклонения от запланированной траектории развития.

Вопрос 127. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий

- 1. Сущность организации работ на предприятии*
- 2. Содержание организации работ на межцеховом уровне*
- 3. Информационные потоки в процессе организации работ*
- 4. Содержание организации работ в цехах*

- 1.** Под *организацией работы* как функции управления производством понимается совокупность мер, связанных с регламентацией действий управленческого персонала фирмы по своевременному и высококачественному материально-техническому обеспечению работы цехов, мобилизацией имеющихся ресурсов и резервов, а также их перераспределения для выполнения программ.

Основная цель организации работ заключается в обеспечении запуска изделий в производство всеми необходимыми материалами и последующим слежении за движением деталей по ходу их изготовления. При этом руководствуются схемой движения материальных потоков на предприятии, увязывающей в пространстве и времени передачу материалов, заготовок в каждый из цехов на основании установленного технологического маршрута.

2. На межцеховом уровне управления производством конкретная *организация работы цехов* нацелена на:

- ✓ обеспечение цехов конструкторской и технологической документацией;
- ✓ своевременную выдачу производственных программ и заданий;
- ✓ обеспечение цехов сырьем, материалами, комплектующими изделиями, полуфабрикатами;
- ✓ организацию своевременной подачи в цехи инструмента и приспособлений;
- ✓ обеспечение своевременного ремонта оборудования в соответствии с графиком планово-предупредительных ремонтов, транспортного межцехового обслуживания.

3. В процессе подготовки и проведения работ необходимо руководствоваться *информацией*.

- ✓ о ходе выполнения заданий производственной программы основными цехами, инструментальными и ремонтно-механическими цехами, складами снабжения;
- ✓ о полном завершении цехами запланированных работ;
- ✓ о принятых мерах по регулированию и маневрированию резервами предприятия при отклонениях от намеченного хода работ.

4. В цехах функция *организации* реализуется на производственных участках мастером и планировщиком, которые должны обеспечивать своевременную подготовку и эффективное выполнение работ каждым рабочим по принципу - *когда, кто и как должен их выполнить*. Это достигается рациональной организацией обслуживания рабочих мест (инструктажем, документацией, обеспечением материалами, наладкой, ремонтом и др.). Следует так распределять работу, чтобы:

- ✓ не разрушать неформальные группы, если они не наносят ущерба, чтобы рабочие могли общаться, чувствовали дух единой команды;
- ✓ создавать условия для социальной активности работающих;
- ✓ обеспечивать им положительную обратную связь с руководством;
- ✓ давать рабочим такую работу, чтобы она требовала от них полной отдачи;
- ✓ развивать у рабочих творческие способности;
- ✓ привлекать рабочих к формулировке целей и выработке решений;
- ✓ поощрять достигнутые результаты.

Вопрос 128. Координация работ по выполнению производственных программ и мотивация труда работающих

1. *Содержание координации работ*
2. *Основные этапы оперативной координации работ*
3. *Оценочный показатель работы как основа мотивации труда*

1. Координация обеспечивает согласованность работы различных производственных и функциональных подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий. Эффективным средством достижения скоординированной работы цехов является *проведение совещаний менеджеров*, на которых осуществляется согласование их деятельности по обслуживанию, материальному обеспечению производства. Деятельность по *координации на межцеховом уровне* включает:

- ✓ принятие мер по обеспечению равномерного хода производства и устранению "узких мест" из-за рассогласования в сроках поставки материалов, технологического оснащения;
- ✓ координацию межцеховых передач деталей в установленных количествах, номенклатуре и сроках;
- ✓ слежение за состоянием заделов деталей на складах предприятия;
- ✓ систематический контроль за изготовлением наиболее сложных сборочных узлов и агрегатов;
- ✓ координацию сроков изготовления изделий в соответствии с договорными обязательствами.

2. Оперативная координация работ состоит из *этапов*:

- ✓ выяснение причин отклонений от плановых заданий;
- ✓ определение состава дополнительных работ и производственных заданий для их выполнения;
- ✓ определение резервов, выделяемых предприятием для выполнения цехами дополнительных работ;
- ✓ уточнение распределения обязанностей и ответственности между менеджерами на межцеховом уровне управления, призванным устранять возникшие отклонения в ходе производства.

3. Мотивация труда представляет собой воздействие на факторы результативности работы менеджеров, специалистов и на основе ее оценки использование соответствующих побудительных мотивов.

Для ювышения эффективности производства должна быть дана *количественная оценка (оценочный показатель) качеству труда руководителей*. Исходной информацией для расчета оценочного показателя являются:

- ✓ величины отклонений от оперативно-календарных планов выпуска продукции;
- ✓ величины отклонений от нормативов незавершенного производства;
- ✓ доля вины руководителя, специалиста в возникших отклонениях.

Вопрос 129. Содержание оперативного учета производства

1. *Задача оперативного учета*

2. *Требования к автоматизированной системе оперативного учета*

3. *Порядок регистрации и обработки информации*

1. Основной задачей оперативного учета является получение информации о результатах работы производственных цехов и их подразделений за определенный период времени в целях ее использования для контроля и регулирования текущего хода производства. В синтезированной виде эта информация используется для целей планирования производства в каждом из цехов на более длительные периоды времени.

2. Реализация этой задачи при условии своевременности поступления, полноты и достоверности учитываемой информации может быть осуществлена путем создания *комплексной автоматизированной системы оперативного учета* на предприятии. Эта система должна отвечать следующим *требованиям*:

- ✓ обладать высокой оперативностью по сбору и обработке информации;
- ✓ исключать дублирование в работе каждого звена системы;
- ✓ обеспечивать предварительную обработку информации в пунктах ее сбора для целей использования результатов обработки на местах ее проведения;
- ✓ исключать передачу в ВЦ предприятия избыточной информации;
- ✓ обеспечивать возможность обобщения полученной информации в необходимых разрезах;
- ✓ исключить или свести к минимуму ручной труд при заполнении первичной учетной документации;
- ✓ быть экономически эффективной в сравнении с действующей системой оперативного учета.

3. Предусматривается следующий *порядок регистрации и обработки информации* в системе оперативного учета:

- ✓ регистрация первичной информации, характеризующей состояние производства, в числовой форме;
- ✓ накопление и передача первичной информации с места ее образования в вычислительный комплекс цеха;
- ✓ проведение расчетов в вычислительном комплексе цеха по алгоритмам, определяющим ход обработки информации для целей сводного учета и управления;
- ✓ передача итоговой информации в вычислительный центр и соответствующим службам предприятия.

Вопрос 130. Контроль и анализ хода производства в современной организации

1. Сущность контроля хода производства

2. Содержание процесса контроля

3. Анализ производственной деятельности как элемент контроля

4. Основные показатели, используемые при оценке процесса производства

1. *Контроль за ходом производства* имеет целью выявление отклонений от установленных плановых заданий и календарных графиков производства, неполадок в работе различных подразделений и служб предприятия. Контроль должен быть, во-первых, *оперативным*, во-вторых - *непрерывным* во всех звеньях основного производственного процесса, начиная от поступления в цехи сырья, материалов, кончая сдачей готовой продукции на склады.

2. *Состав и содержание работ по контролю, периодичность* его выполнения различаются в зависимости от типов производства:

- ✓ *в единичном производстве* объектами контроля являются графики оперативной подготовки производства и сроки выполнения важнейших работ по отдельным заказам. Состояние заделов контролируется для комплектов на заказ, подготовка производства - по особо важным позициям;
- ✓ *в серийном производстве* контролируется номенклатура, количество и сроки выпуска сборочных единиц, ведущих деталей, состояние складских заделов заготовок, деталей, степень комплектной обеспеченности сборочных работ. Контроль выполнения плановых заданий выполняется посменно, по календарным планам выпуска деталей, по

заказу в целом. Заделы контролируются в разрезе деталей и в групповых комплектах;

- ✓ *в массовом производстве* контролируются такт работы поточных линий и заделы на всех стадиях производственного процесса. Контроль выпуска изделий проводится по часам суток в соответствии с тактом, заделы проверяются в подетальном разрезе, строго контролируются отстающие детали.

3. Основную роль в подготовке информации, необходимой для принятия и обоснования решений по регулированию хода производства, играет *анализ*, в процессе которого осуществляется всесторонняя оценка функционирования объекта управления, анализируются причины отклонений от запланированного уровня, выявляются производственные резервы, определяются возможные альтернативы управленческих решений, используемых на этапе регулирования.

4. Оценка функционирования производственной системы проводится с помощью *техничко-экономических показателей*, отражающих степень эффективности использования отдельных видов средств, предметов труда и рабочего времени. Различают две группы показателей:

- ✓ *показатели, характеризующие количество и качество выпускаемой продукции* (объем производства, уровень выполнения плановых заданий, удельный вес продукции, принятой отделом технического контроля с первого предъявления);
- ✓ *показатели, свидетельствующие о наличии и использовании производственных ресурсов* (численность рабочих, выработка продукции на одного рабочего, простой оборудования, коэффициент загрузки оборудования, себестоимость продукции).

Вопрос 131. Оперативное регулирование хода производства

1. *Понятие регулирования*
2. *Производственные резервы, используемые в процессе регулирования*
3. *Основные этапы процесса регулирования*
4. *Требования к эффективному регулированию*

1. *Регулирование* - завершающий этап управления производством, на котором осуществляется процесс разработки и реализации управленческих решений по предупреждению отклонений и сбоев в ходе производства, а в случае их возникновения - по их незамедлительному устранению, в результате чего достигается безусловное выполнение производственных программ и оперативных плановых заданий.

Вся работа по руководству производством в масштабе предприятия лежит на персонале *производственно-диспетчерского отдела*, находящегося в подчинении главного диспетчера.

2. Предупреждение или устранение отклонений и сбоев возможны при использовании следующих видов *резервов*:

- ✓ *материальных и людских* (рабочие, взаимозаменяемое оборудование, материалы, заготовки, детали, инструмент);
- ✓ *временных* (организация сверхурочных работ, дополнительных смен);
- ✓ *организационных* (возможность перераспределения ресурсов между цехами и участками).

3. Процесс оперативного регулирования включает следующие *этапы*:

- ✓ *информационную подготовку* для принятия решения;
- ✓ *разработку и принятие решений* (формирование альтернативных вариантов, установление сроков выполнения, выбор исполнителей, обработка дополнительной информации, утверждение варианта решения, выделение ресурсов для его реализации);
- ✓ *реализацию решения и контроль его исполнения* (необходимо организационное обеспечение решения, то есть наличие ресурсов в распоряжении ответственных лиц, а также инструктивных материалов, информационное обеспечение, дающее возможность проводить согласованные действия всех исполнителей).

4. Регулирование хода производства должно отвечать следующим *требованиям*:

- ✓ опираться на четкую организацию оперативного планирования производства, непосредственным продолжением которого оно является;
- ✓ предполагать непрерывность контроля и наблюдения за ходом производства;
- ✓ осуществлять обязательное быстрое и четкое выполнение распоряжений руководства;
- ✓ базироваться на четкой ответственности и преемственности оперативного руководства производством.

Вопрос 132. Основные функции и задачи диспетчерского аппарата предприятия

1. *Функционирование службы главного диспетчера*
2. *Функционирование диспетчерской службы производственного подразделения*

1. *Служба главного диспетчера* выполняет следующие *функции*:

- ✓ контролирует ход выполнения производственной программы по основным видам изделий и принимает меры для ликвидации отставания плана по заготовкам и деталям;
- ✓ принимает меры к предупреждению перебоев в ходе производства, возникающих в результате нарушений в работе технологического оборудования, несвоевременного обеспечения инструментами, материалами, следит за соблюдением норм заделов по технологическим переходам в цехах основного производства;
- ✓ осуществляет учет и анализ внутрисменных простоев оборудования.

2. Диспетчерский аппарат *цеховых производственных подразделений* контролирует и регулирует изготовление продукции всей номенклатуры, закрепленной за подразделением. За ним закрепляется выполнение следующих *функций*:

- ✓ сосредоточение всей информации о ходе производства, поступающей от участков и служб цеха;
- ✓ получение сообщений от производственных участков о неполадках и задержках, мешающих выполнению плановых заданий;
- ✓ руководство выполнением цехом суточных заданий и оперативного графика изготовления деталей;
- ✓ наблюдение за комплектным и своевременным снабжением участков материалами и инструментом на основании сообщений участков и других служб;
- ✓ выдача оперативных распоряжений и указаний участкам и службам по устранению задержек в производстве и контроль выполнения распоряжений;
- ✓ регулирование отпуска участкам дефицитных материалов и контроль поступления их в цех;
- ✓ контроль работы служб, осуществляющих подготовку производства, в части своевременного обеспечения основного производства - всем необходимым для выполнения участками текущих заданий;

- ✓ информирование руководства цеха о неполадках, требующих их непосредственного вмешательства;
- ✓ проведение систематических диспетчерских совещаний по вопросам выполнения участками текущих заданий, составление диспетчерских рапортов о ходе выполнения суточных заданий.

Вопрос 133. Система управления производством и ее информационное обеспечение

1. *Определение системы управления производством*
2. *Банк данных как элемент информационного обеспечения системы*
3. *База данных и ее виды*
4. *База знаний в информационной системе предприятия*

1. Система управления производством представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных элементов (информации, технических средств ее обработки, специалистов отделов по управлению, связей и отношений между ними, соответствующих функций, методов и процессов управления), обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию производственными подразделениями поставленных целей.
2. *Банк данных* - комплекс, включающий специальные структуры организации информации, алгоритмы, специальные языки, программные и технические средства, в совокупности обеспечивающие создание и эксплуатацию системы накопления информации, поступающей от нескольких источников, ее обновление, корректировку и многоаспектное использование в интересах объектов управления предприятия, а также прямую связь с пользователем для получения ответов на произвольные, в том числе незапланированные, запросы.
3. *База данных* является хранилищем специально организованных и логически взаимосвязанных информационных элементов. Она состоит из самих данных и их описания, представляя собой информационную модель управляемого объекта.

Центральную роль в функционировании банка данных выполняет *система управления базами данных (СУБД)*, которая удаляет, добавляет, заменяет старые записи на новые.

Базы данных создаются в банке данных *предприятия* для решения задач управления производством на межцеховом уровне.

В цехах при создании автоматизированной системы управления формируются соответствующие базы данных, среди которых:

- ✓ технологические процессы;
- ✓ пооперационно-трудовые нормативы;
- ✓ плановая информация о номенклатуре, количестве, сроках, трудоемкости и стоимости выпускаемых цехом изделий, календарно-плановые нормативы движения производства;
- ✓ оборудование (паспортные данные, стоимостные показатели, график ремонтов);
- ✓ персонал (рабочие, служащие);
- ✓ справочники по операциям, деталям, оборудованию, профессиям;
- ✓ учетная информация о ходе производства;
- ✓ нормативная информация для экономических расчетов (стоимость материалов, трудоемкость изготовления деталей, основная и дополнительная зарплата, цеховые расходы).

4. *База знаний* содержит информацию о накопленном практическом опыте специалистов по управлению, которая используется при подготовке управленческих решений и является необходимым компонентом *экспертных систем*, обеспечивающих выработку вариантов решений в автоматизированном режиме.

Вопрос 134. Организация автоматизированного управления производством на современном предприятии

1. *Автоматизированное рабочее место в системе управления производством*
2. *Роль менеджера в управлении производственной программой предприятия*
3. *Роль менеджера в управлении производственной программой цеха, участка*

1. При сложной многоуровневой системе управления производством в условиях автоматизированной системы управления в цехах и на производственных участках создаются *вычислительные комплексы (ВК)*, включающие в себя *автоматизированные рабочие места (АРМ)*. АРМ представляет

собой проблемно-ориентированный аппаратно-программный комплекс, включающий аппаратные, программные и информационные средства для решения задач специалиста по управлению производством непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ.

Создание АРМ освобождает управленческий персонал от выполнения рутинной работы по оформлению документов, проведению расчетов, высвобождает время для более эффективной творческой деятельности. Сеть АРМ в каждом цехе охватывает все производственные и вспомогательные участки, планово-экономические подразделения, линейных руководителей, сопрягается с ВК цеха и имеет выход на вычислительный центр (ВЦ) предприятия.

2. Организация управления производством на уровне предприятия осуществляется планово-экономическим и производственно-диспетчерским отделами, связанными с ВЦ. Специалисты этих подразделений на соответствующих АРМ организуют разработку производственной программы предприятия, ее экономическое обоснование, распределение по цехам и при необходимости соответствующую корректировку. *Менеджер*, выполняя организационно-управленческую и планово-экономическую деятельность:

- ✓ участвует в разработке стратегии развития производства на основе проводимых им маркетинговых исследований;
- ✓ разрабатывает перспективные планы выпуска новых изделий;
- ✓ ссуществляет технико-экономическое обоснование нововведений в производство;
- ✓ участвует в разработке производственных программ, проводит анализ хозяйственной деятельности организации и цехов;
- ✓ осуществляет координацию работы подразделений по выпуску продукции;
- ✓ разрабатывает планы совершенствования управления производством на основе использования новых информационных технологий;
- ✓ обосновывает и разрабатывает мероприятия по повышению эффективности системы функционального управления;
- ✓ разрабатывает новые формы и методы управления, компьютерные информационные системы управления;
- ✓ формирует информационные потоки в организации.

3. *На уровне производственного подразделения, цеха, менеджер:*

- ✓ руководит всей плановой и диспетчерской работой, обеспечивающей выполнение производственной программы;
- ✓ обеспечивает своевременное доведение до производственных участков программных заданий по выпуску деталей;
- ✓ контролирует обеспечение цеха материалами, комплектующими изделиями;

- ✓ руководит разработкой календарно-плановых нормативов движения производства;
- ✓ обеспечивает оперативный учет и регулирование хода производства;
- ✓ следит за своевременным и высококачественным составлением отчета цеха о выполнении производственной программы.

Список использованной литературы

1. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 1998.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1992.
3. Уткин Э.А. Управление компанией. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1997.
4. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

Содержание

ВОПРОС 1. Новая парадигма организации управления в России	3
<i>Особенности предшествующей парадигмы управления</i>	
<i>Основные положения новой парадигмы управления</i>	
ВОПРОС 2. Организация как основа менеджмента	4
<i>Понятие организации</i>	
<i>Формальные и неформальные организации</i>	
<i>Жизненный цикл организации</i>	
ВОПРОС 3. Общие характеристики организаций	5
<i>Ресурсы</i>	
<i>Зависимость от внешней среды</i>	
<i>Горизонтальное разделение труда</i>	
<i>Вертикальное разделение труда</i>	
<i>Структура организации</i>	
<i>Необходимость управления</i>	
ВОПРОС 4. Новая система взглядов на управление за рубежом	7
<i>Причины возникновения новой системы взглядов</i>	
<i>Основные положения новой парадигмы управления</i>	
<i>Принципы управления в новой парадигме</i>	
ВОПРОС 5. Основные виды разделения управленческого труда: сущность, содержание	8
<i>Необходимость разделения труда менеджеров</i>	
<i>Функциональное разделение труда</i>	
<i>Структурное разделение труда</i>	
<i>Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда</i>	
ВОПРОС 6. Менеджмент: наука или искусство?	9
<i>Менеджмент как искусство</i>	
<i>Менеджмент как наука</i>	
ВОПРОС 7. Основные роли, выполняемые современными менеджерами	10
<i>Роли, связанные с принятием решений</i>	
<i>Информационные роли</i>	
<i>Межличностные роли</i>	

ВОПРОС 8. Характер труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров	11
<i>Специфические особенности управленческого труда</i>	
<i>Требования, предъявляемые к профессиональным управляющим</i>	
ВОПРОС 9. Менеджмент – управление, ориентированное на успех (составляющие успеха организации)	12
<i>Выживание</i>	
<i>Результативность и эффективность</i>	
<i>Производительность</i>	
<i>Практическая реализация</i>	
ВОПРОС 10. Основные функции менеджмента: планирование, подготовка и принятие управленческого решения	13
<i>Сущность функции планирования</i>	
<i>Классификация решений, принимаемых организациями</i>	
ВОПРОС 11. Основные функции менеджмента: организация реализации принятых решений	14
<i>Сущность и содержание функции</i>	
<i>Основные принципы организации</i>	
ВОПРОС 12. Основные функции менеджмента: мотивация персонала (с позиции содержательных теорий)	15
<i>Сущность функции мотивации</i>	
<i>Содержательная теория мотивации Абрахама Маслоу</i>	
<i>Теория потребностей Дэвида МакКлелланда</i>	
<i>Двухфакторная теория Фредерика Герцберга</i>	
ВОПРОС 13. Основные функции менеджмента: мотивация персонала (с позиции процессуальных теорий)	17
<i>Сущность процессуальных теорий</i>	
<i>Теория ожиданий</i>	
<i>Теория справедливости</i>	
<i>Модель Портера-Лоулера</i>	
ВОПРОС 14. Основные функции менеджмента: контроль хода выполнения принятых решений	18
<i>Сущность контроля</i>	
<i>Аспекты контроля</i>	

*Основные виды контроля
Технология контроля*

ВОПРОС 15. Школа научного управления как этап в развитии менеджмента 19

*Использование научного анализа в исследованиях
Отношение к человеческому фактору
Отделение функций управления от работы*

ВОПРОС 16. Административная (классическая) школа в управлении 20

*Особенности административной школы
Принципы управления Анри Файоля*

ВОПРОС 17. Школа человеческих отношений и поведенческие науки: общая характеристика 22

*Особенности школы человеческих отношений
Развитие поведенческих наук*

ВОПРОС 18. Современные школы менеджмента: общая характеристика 23

*Особенности школы науки управления
Развитие школы*

ВОПРОС 19. Процессный подход к менеджменту 24

*Особенности процессного подхода
Функции менеджмента*

ВОПРОС 20. Системный подход к менеджменту 25

*Системы: определение, виды
Системный подход и организация
Модель организации как открытой системы*

ВОПРОС 21. Ситуационный подход к менеджменту 26

*Определение ситуационного подхода
Ситуационный подход и процесс управления*

ВОПРОС 22. Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы 27

*Необходимость анализа внутренней среды
Элементы внутренней среды*

ВОПРОС 23. Внешняя среда фирмы: характеристика, основные элементы	28
<i>Внешняя среда и организация</i>	
<i>Характеристики внешней среды</i>	
<i>Внешняя среда прямого и косвенного воздействия</i>	
ВОПРОС 24. Модели организаций как объектов управления: закрытые системы	29
<i>Механистическая модель</i>	
<i>Организация – коллектив, построенный на разделении труда</i>	
ВОПРОС 25. Модели организаций как объектов управления: открытые системы	30
<i>Организация как сложная иерархическая система</i>	
<i>Организация, реализующая концепцию заинтересованных групп</i>	
ВОПРОС 26. Миссия организации: сущность, содержание	31
<i>Сущность миссии организации</i>	
<i>Примерное содержание миссии организации</i>	
ВОПРОС 27. Цели и задачи в системе современного менеджмента	32
<i>Понятие цели организации</i>	
<i>Характеристики целей</i>	
<i>Задачи в системе менеджмента</i>	
ВОПРОС 28. Цели организации: типология, предъявляемые требования	33
<i>Требования, предъявляемые к целям в менеджменте</i>	
<i>Типология целей</i>	
ВОПРОС 29. Дерево целей как инструмент обеспечения соподчиненности и развертываемости целей менеджмента	35
<i>Общая схема</i>	
<i>Правила построения дерева целей</i>	
ВОПРОС 30. Концепция управления по целям: общая характеристика	36
<i>Сущность концепции управления по целям</i>	
<i>Этапы процесса управления по целям</i>	
<i>Достоинства концепции</i>	
<i>Ограничения и недостатки концепции</i>	

ВОПРОС 31. Методологические подходы в современном менеджменте: системно-комплексный и программно-целевой подходы 37

Сущность системно-комплексного подхода

Составляющие подхода

Особенности программно-целевого подхода

Процесс реализации подхода

ВОПРОС 32. Организационные структуры органов управления фирмы: общие понятия 39

Понятие организационной структуры

Элементы организационной структуры

Связи в структуре управления

Принципы формирования организационных структур

ВОПРОС 33. Организационные структуры органов управления фирмы: линейная структура, ее достоинства и недостатки 40

Особенности построения линейной структуры

Достоинства структуры

Недостатки структуры

ВОПРОС 34. Организационные структуры органов управления фирмы: линейно-штабная структура, ее достоинства и недостатки 42

Особенности построения линейно-штабной структуры

Достоинства структуры

Недостатки структуры

ВОПРОС 35. Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки 43

Особенности построения функциональной структуры

Достоинства структуры

Недостатки структуры

ВОПРОС 36. Организационные структуры органов управления фирмы: линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки 44

Особенности построения линейно-функциональной структуры

Преимущества структуры

Недостатки структуры

ВОПРОС 37. Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки	45
<i>Особенности построения матричной структуры</i>	
<i>Достоинства структуры</i>	
<i>Недостатки структуры</i>	
ВОПРОС 38. Организационные структуры органов управления фирмы: дивизиональная структура	47
<i>Особенности дивизиональной структуры</i>	
<i>Преимущества структуры</i>	
<i>Недостатки структуры</i>	
ВОПРОС 39. Соотношение централизации и децентрализации в структуре органов управления фирмой	48
<i>Понятие централизованных и децентрализованных организаций</i>	
<i>Факторы, определяющие степень централизации</i>	
<i>Преимущества централизации</i>	
<i>Преимущества децентрализации</i>	
ВОПРОС 40. Организационно-правовые формы юридических лиц в России	50
<i>Коммерческие организации</i>	
<i>Некоммерческие организации</i>	
ВОПРОС 41. Новые организационные формы в структуре экономики России	51
<i>Финансово-промышленные группы</i>	
<i>Предпринимательские союзы</i>	
<i>Виртуальные корпорации</i>	
ВОПРОС 42. Социальная ориентация современного менеджмента	52
<i>Сущность социальной ответственности</i>	
<i>Аргументы в пользу социальной ответственности</i>	
<i>Аргументы против социальной ответственности</i>	
ВОПРОС 43. Коммуникации в современной фирме: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса ...	54
<i>Сущность коммуникационного процесса</i>	
<i>Элементы процесса</i>	
<i>Этапы коммуникаций</i>	
<i>Обратная связь и помехи</i>	

ВОПРОС 44. Основные виды коммуникаций	55
<i>Коммуникации между организацией и ее средой</i>	
<i>Коммуникации между уровнями и подразделениями</i>	
ВОПРОС 45. Трудности в развитии коммуникаций в современной фирме	56
<i>Искажение сообщений</i>	
<i>Информационные перегрузки</i>	
<i>Неудовлетворительная структура организации</i>	
ВОПРОС 46. Пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме	57
<i>Управленческое регулирование</i>	
<i>Система обратной связи</i>	
<i>Системы сбора предложений</i>	
<i>Информационные сообщения</i>	
<i>Современная информационная технология</i>	
ВОПРОС 47. Общая характеристика процесса принятия управленческих решений	58
<i>Интуитивное решение проблем</i>	
<i>Рациональное решение проблем</i>	
ВОПРОС 48. Основные методы подготовки и оптимизации управленческих решений	59
<i>Методы постановки проблем</i>	
<i>Методы разработки вариантов решений</i>	
<i>Методы выбора решения</i>	
<i>Методы организации выполнения решения</i>	
ВОПРОС 49. Особенности методов коллективного решения проблем	61
<i>Метод номинальной групповой техники</i>	
<i>Метод Дельфы</i>	
<i>Метод мозговой атаки</i>	
ВОПРОС 50. Конфликты в организациях: сущность, природа, влияние на результаты работы персонала фирмы ..	62
<i>Сущность конфликтов</i>	
<i>Типы конфликтов</i>	

ВОПРОС 37. Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки	45
<i>Особенности построения матричной структуры</i>	
<i>Достоинства структуры</i>	
<i>Недостатки структуры</i>	
ВОПРОС 38. Организационные структуры органов управления фирмы: дивизиональная структура	47
<i>Особенности дивизиональной структуры</i>	
<i>Преимущества структуры</i>	
<i>Недостатки структуры</i>	
ВОПРОС 39. Соотношение централизации и децентрализации в структуре органов управления фирмой	48
<i>Понятие централизованных и децентрализованных организаций</i>	
<i>Факторы, определяющие степень централизации</i>	
<i>Преимущества централизации</i>	
<i>Преимущества децентрализации</i>	
ВОПРОС 40. Организационно-правовые формы юридических лиц в России	50
<i>Коммерческие организации</i>	
<i>Некоммерческие организации</i>	
ВОПРОС 41. Новые организационные формы в структуре экономики России	51
<i>Финансово-промышленные группы</i>	
<i>Предпринимательские союзы</i>	
<i>Виртуальные корпорации</i>	
ВОПРОС 42. Социальная ориентация современного менеджмента	52
<i>Сущность социальной ответственности</i>	
<i>Аргументы в пользу социальной ответственности</i>	
<i>Аргументы против социальной ответственности</i>	
ВОПРОС 43. Коммуникации в современной фирме: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса ...	54
<i>Сущность коммуникационного процесса</i>	
<i>Элементы процесса</i>	
<i>Этапы коммуникаций</i>	
<i>Обратная связь и помехи</i>	

ВОПРОС 44. Основные виды коммуникаций	55
<i>Коммуникации между организацией и ее средой</i>	
<i>Коммуникации между уровнями и подразделениями</i>	
ВОПРОС 45. Трудности в развитии коммуникаций в современной фирме	56
<i>Искажение сообщений</i>	
<i>Информационные перегрузки</i>	
<i>Неудовлетворительная структура организации</i>	
ВОПРОС 46. Пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме	57
<i>Управленческое регулирование</i>	
<i>Система обратной связи</i>	
<i>Системы сбора предложений</i>	
<i>Информационные сообщения</i>	
<i>Современная информационная технология</i>	
ВОПРОС 47. Общая характеристика процесса принятия управленческих решений	58
<i>Интуитивное решение проблем</i>	
<i>Рациональное решение проблем</i>	
ВОПРОС 48. Основные методы подготовки и оптимизации управленческих решений	59
<i>Методы постановки проблем</i>	
<i>Методы разработки вариантов решений</i>	
<i>Методы выбора решения</i>	
<i>Методы организации выполнения решения</i>	
ВОПРОС 49. Особенности методов коллективного решения проблем	61
<i>Метод номинальной групповой техники</i>	
<i>Метод Дельфы</i>	
<i>Метод мозговой атаки</i>	
ВОПРОС 50. Конфликты в организациях: сущность, природа, влияние на результаты работы персонала фирмы ..	62
<i>Сущность конфликтов</i>	
<i>Типы конфликтов</i>	

ВОПРОС 51. Причины и последствия конфликтов в организациях	63
<i>Причины конфликтов</i>	
<i>Функциональные последствия конфликта</i>	
<i>Дисфункциональные последствия конфликта</i>	
ВОПРОС 52. Способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе	64
<i>Структурные методы</i>	
<i>Межличностные стили разрешения конфликтов</i>	
ВОПРОС 53. Управление организационными изменениями	66
<i>Определение организационных изменений</i>	
<i>Виды изменений в организациях</i>	
<i>Управление изменениями</i>	
ВОПРОС 54. Преодоление сопротивления персонала фирмы изменениям	67
<i>Причины сопротивления переменам</i>	
<i>Методы преодоления сопротивления</i>	
ВОПРОС 55. Менеджмент и организационное развитие	68
<i>Понятие организационного развития</i>	
<i>Участие в организационном развитии</i>	
<i>Условия успешного организационного развития</i>	
ВОПРОС 56. Управление неформальными организациями	69
<i>Понятие неформальной организации</i>	
<i>Характеристики неформальных организаций</i>	
<i>Трудности, связанные с неформальными организациями</i>	
<i>Потенциальные выгоды от неформальных организаций</i>	
ВОПРОС 57. Власть и влияние в организации	70
<i>Власть, влияние и лидерство</i>	
<i>Формы власти и влияния</i>	
<i>Практическое использование влияния</i>	
ВОПРОС 58. Информационное обеспечение менеджмента	71
<i>Информация в менеджменте и предъявляемые к ней требования</i>	
<i>Значение внутрифирменной системы информации</i>	
<i>Функции внутрифирменной системы информации</i>	

ВОПРОС 59. Организация управления международной деятельностью фирм	73
<i>Организация зарубежной производственной деятельности фирм</i>	
<i>Специализированный аппарат управления международной деятельностью фирм</i>	
ВОПРОС 60. Организационные формы экспортных операций промышленных компаний	74
<i>Экспортные отделы</i>	
<i>Дочерние экспортные компании</i>	
<i>Другие организационные формы</i>	
ВОПРОС 61. Организация импортных операций в международной деятельности фирм	75
<i>Собственный импортный аппарат</i>	
<i>Заграничное представительство</i>	
<i>Импортные ассоциации</i>	
ВОПРОС 62. Общая характеристика стратегического менеджмента	76
<i>Понятие стратегического менеджмента</i>	
<i>Отличия стратегического менеджмента от оперативного</i>	
<i>Содержание стратегического менеджмента</i>	
ВОПРОС 63. Стратегический менеджмент как процесс, его структура и содержание основных элементов ...	78
<i>Анализ среды</i>	
<i>Определение миссии организации и целей</i>	
<i>Анализ и выбор стратегии</i>	
<i>Реализация стратегии</i>	
<i>Оценка и контроль выполнения стратегии</i>	
ВОПРОС 64. Использование метода "сценариев будущего" в стратегическом менеджменте	79
<i>Сущность метода</i>	
<i>Общие положения подходов к разработке сценариев</i>	
<i>Алгоритм разработки "сценариев будущего"</i>	
<i>Разновидности сценариев</i>	
ВОПРОС 65. Особенности анализа внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте	80
<i>Необходимость анализа внешней среды</i>	
<i>Основные факторы внешнего окружения</i>	

- ВОПРОС 66. Стадии и факторы выбора стратегии 82**
Этапы процесса выбора стратегии
Факторы, определяющие выбор стратегии
Стратегические альтернативы
- ВОПРОС 67. Процесс выбора стратегии фирмы: основные виды стратегий 83**
Базовые стратегии фирмы
Матрица "возможностей по товарам/рынкам"
- ВОПРОС 68. Стратегии фирмы на основе матрицы "возможностей по товарам/рынкам" 84**
Стратегия "улучшай то, что ты уже делаешь"
Стратегия развития рынка
Стратегия разработки новых продуктов
Стратегия диверсификации
- ВОПРОС 69. Матрица Бостонской консультативной группы как метод оценки позиции фирмы на рынке 85**
Особенности подхода
Фирмы-"звезды"
"Дойные коровы"
"Дикие кошки"
"Собаки"
- ВОПРОС 70. Стратегические изменения в организации 86**
Возникновение необходимости в проведении изменений
Уровни стратегических изменений
- ВОПРОС 71. Концепция стратегических хозяйственных подразделений: общая характеристика 87**
Особенности структуры организации, ориентированной на стратегический менеджмент
Характеристика стратегического хозяйственного подразделения
Отдел стратегического планирования в структуре управления организацией
Центры прибыли в структуре управления организацией
- ВОПРОС 72. Стратегическое планирование деятельности фирмы 88**
Понятие стратегического планирования
Логика стратегического планирования
Этапы процесса стратегического планирования
Требования к стратегическим планам

- ВОПРОС 73. Система планов развития организации 90**
Основные направления деятельности фирмы
Планы развития организации
Тактические планы
Программы, планы-проекты
- ВОПРОС 74. Бизнес-план фирмы: сущность, структура, характеристика основных разделов 91**
Понятие бизнес-плана и его содержание
Пользователи бизнес-плана
Структура бизнес-плана и содержание его основных разделов
- ВОПРОС 75. Система показателей, используемых в стратегическом и оперативном планировании 93**
Показатели и их основные системы
Требования, предъявляемые к системе показателей
Основные виды показателей, используемых в планировании
- ВОПРОС 76. Маркетинг в управлении организацией: сущность, цели, функции 94**
Понятие маркетинга
Маркетинг как система деятельности на рынке
Цели маркетинга
Функции маркетинга
- ВОПРОС 77. Приоритеты маркетинга в условиях нового быстрорастущего рынка 95**
Особенности конъюнктуры рынка
Основные задачи маркетинга
- ВОПРОС 78. Приоритеты маркетинга на рынке в период замедления его роста 97**
Особенности конъюнктуры рынка
Основные задачи маркетинга
- ВОПРОС 79. Приоритеты маркетинга в условиях застойного рынка ... 98**
Особенности конъюнктуры рынка
Основные задачи маркетинга

ВОПРОС 80. Конкурентные позиции фирмы на рынке и задачи маркетинга	99
<i>Аутсайдер рынка</i>	
<i>Фирма, имеющая слабые конкурентные позиции</i>	
<i>Фирма, имеющая сильные конкурентные позиции</i>	
<i>Лидер рынка</i>	
ВОПРОС 81. Маркетинговые исследования: цели, этапы и основные направления	101
<i>Сущность маркетинговых исследований</i>	
<i>Основные направления исследований в маркетинге</i>	
<i>Этапы маркетинговых исследований</i>	
ВОПРОС 82. Сегментация рынка как направление маркетинговой деятельности	102
<i>Понятие рыночной сегментации</i>	
<i>Условия успешного проведения сегментации</i>	
<i>Основные критерии сегментации</i>	
<i>Этапы процесса сегментации</i>	
ВОПРОС 83. Жизненный цикл товара в маркетинговой деятельности фирмы	103
<i>Понятие жизненного цикла товара</i>	
<i>Фазы жизненного цикла товара</i>	
ВОПРОС 84. Реклама в системе маркетинга фирмы	104
<i>Понятие товарной рекламы</i>	
<i>Каналы распространения рекламных посланий</i>	
<i>Престижная реклама</i>	
ВОПРОС 85. "Паблик рилейшнз". Их роль в современном менеджменте	105
<i>Понятие "паблик рилейшнз"</i>	
<i>Функции паблик рилейшнз</i>	
<i>Методы паблик рилейшнз</i>	
ВОПРОС 86. Управление реализацией продукции в маркетинге	107
<i>Возникновение потребности в каналах распределения продукции</i>	
<i>Иерархическое построение каналов распределения</i>	
<i>Виды посредников</i>	
<i>Организация взаимодействия между производителем и посредниками</i>	

ВОПРОС 87. Лизинг как форма реализации продукции предприятия	108
<i>Понятие лизинга</i>	
<i>Лизинг, прямой и с помощью посредников</i>	
<i>Лизинг с неполной окупаемостью</i>	
<i>Лизинг с полной окупаемостью</i>	
ВОПРОС 88. Разработка концепции нового товара в маркетинговой деятельности фирмы	109
<i>Концепция нового товара и факторы, ее определяющие</i>	
<i>Позиционирование товара</i>	
<i>Позиционирование товара с действующим конкурентом</i>	
<i>Создание товара, не имеющего аналогов</i>	
ВОПРОС 89. Управление ценовой политикой фирмы на различных типах рынков	111
<i>Рынок свободной конкуренции</i>	
<i>Рынок монополистической конкуренции</i>	
<i>Рынок олигополистической конкуренции</i>	
<i>Рынок чистой монополии</i>	
ВОПРОС 90. Общая характеристика инновационного менеджмента	112
<i>Понятие инновационного менеджмента</i>	
<i>Содержание инновационного менеджмента</i>	
<i>Цели инновационного процесса</i>	
<i>Основные этапы формирования и реализации инновационных проектов</i>	
ВОПРОС 91. Основные задачи и принципы инновационного менеджмента	114
<i>Понятие инновации</i>	
<i>Характеристика инновационного менеджмента</i>	
<i>Принципы инновационного менеджмента</i>	
ВОПРОС 92. Инновационный потенциал современной организации	115
<i>Понятие инновационного потенциала</i>	
<i>Анализ внутренней среды при оценке инновационного потенциала</i>	
<i>Подходы к оценке инновационного потенциала</i>	

ВОПРОС 93. Основные подходы к оценке инновационного потенциала организации	116
<i>Особенности детального подхода</i>	
<i>Особенности диагностического подхода</i>	
ВОПРОС 94. Диагностический анализ инновационной среды организации по методу SWOT-анализа	118
<i>Схема проведения анализа внешней среды фирмы</i>	
<i>Матрица SWOT-анализа</i>	
ВОПРОС 95. Формы малого инновационного предпринимательства	119
<i>Новые фирмы в рамках старых компаний</i>	
<i>Венчурные фирмы</i>	
<i>"Инкубаторные программы" и сети малых фирм</i>	
ВОПРОС 96. Инновационный процесс как объект функционального и проектного управления	120
<i>Операционная инновационная деятельность</i>	
<i>Стратегическая инновационная деятельность</i>	
<i>Особенности стратегической инновационной деятельности как объекта проектного управления</i>	
ВОПРОС 97. Характеристики инновационных процессов: инновационные цели, идеи, проекты и программы	122
<i>Инновационные цели</i>	
<i>Идеи и технические решения в инновационных процессах</i>	
<i>Инновационные проекты</i>	
<i>Инновационные программы</i>	
ВОПРОС 98. Основные этапы инновационных процессов и источники их финансирования	123
<i>Этап, связанный с проведением поисковых НИР</i>	
<i>Этап по выполнению прикладных НИР</i>	
<i>Этап по выполнению опытно- и проектно-конструкторских работ</i>	
<i>Этап по освоению производства новой продукции и коммерциализации инноваций</i>	
ВОПРОС 99. Организационные формы инновационного менеджмента	124
<i>Особенности современной системы управления инновациями</i>	
<i>Система управления инновационным процессом</i>	

ВОПРОС 100. Разновидности агрессивных (наступательных) стратегий в инновационном менеджменте	126
<i>Стратегия достижения преимуществ по издержкам</i>	
<i>Стратегия на конкретный сегмент рынка</i>	
<i>Стратегия ориентации на новые рынки</i>	
ВОПРОС 101. Критерии отбора нововведений	127
<i>Финансово-экономические критерии</i>	
<i>Нормативные критерии</i>	
<i>Критерии обеспеченности ресурсами</i>	
<i>Критерии соответствия факторам успеха</i>	
<i>Стратегические критерии</i>	
ВОПРОС 102. Инновационная деятельность и риски	128
<i>Рисковый характер инновационной деятельности</i>	
<i>Виды рисков</i>	
ВОПРОС 103. Роли специалистов в инновационной деятельности	129
<i>Архетипы руководителей в инновационном процессе</i>	
<i>Разновидности сотрудников как участников инновационной деятельности</i>	
ВОПРОС 104. Финансовый аспект современного менеджмента	130
<i>Понятие финансового менеджмента</i>	
<i>Основные проблемы, решаемые финансовым менеджментом</i>	
<i>Цели и задачи финансового менеджмента</i>	
<i>Функции финансового менеджера</i>	
ВОПРОС 105. Управление формированием и движением финансовых ресурсов фирмы	132
<i>Финансовый менеджмент и потоки финансовых ресурсов</i>	
<i>Финансовый анализ и планирование</i>	
<i>Обеспечение предприятия финансовыми ресурсами</i>	
<i>Распределение финансовых ресурсов</i>	
ВОПРОС 106. Управление потоками финансовых ресурсов фирмы	133
<i>Состав потоков финансовых ресурсов</i>	
<i>Управление внешними финансами фирмы</i>	
<i>Управление внутрифирменными финансами</i>	

ВОПРОС 107. Пользователи информации финансового менеджмента	134
<i>Внутренние пользователи информации</i>	
<i>Внешние пользователи информации, непосредственно заинтересованные в деятельности фирмы</i>	
<i>Внешние пользователи информации, опосредованно заинтересованные в деятельности фирмы</i>	
ВОПРОС 108. Назначение и структура финансового плана компании	135
<i>Назначение финансового плана</i>	
<i>Структура операционного бюджета</i>	
<i>Структура финансового бюджета</i>	
ВОПРОС 109. Анализ показателей финансовой отчетности	136
<i>Основные показатели финансовой отчетности</i>	
<i>Основные финансовые коэффициенты</i>	
ВОПРОС 110. Управление персоналом: сущность концепции, основные принципы	138
<i>Понятие управления персоналом</i>	
<i>Концепция управления персоналом</i>	
<i>Принципы управления персоналом</i>	
ВОПРОС 111. Методы управления персоналом	139
<i>Административные методы</i>	
<i>Экономические методы</i>	
<i>Социально-психологические методы</i>	
ВОПРОС 112. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией персонала организации	140
<i>Профессиональная ориентация</i>	
<i>Управление трудовой адаптацией</i>	
<i>Виды адаптаций</i>	
<i>Механизм управления процессом адаптации</i>	
ВОПРОС 113. Кадровое планирование в организации	141
<i>Сущность кадрового планирования</i>	
<i>Структура оперативного плана работы с персоналом</i>	
<i>Содержание оперативного плана работы с персоналом</i>	

ВОПРОС 114. Система управления персоналом организации	142
<i>Понятие системы управления персоналом</i>	
<i>Состав подсистем системы управления персоналом</i>	
ВОПРОС 115. Особенности управления персоналом в фирмах США и Японии	144
<i>Система управления в американских фирмах</i>	
<i>Система управления в японских фирмах</i>	
ВОПРОС 116. Управление персоналом и функции кадровых служб в организациях	145
<i>Процесс управления персоналом</i>	
<i>Основные задачи кадровых служб</i>	
ВОПРОС 117. Управление рисками без привлечения страховых компаний	146
<i>Коммерческие риски</i>	
<i>Финансовые риски</i>	
<i>Внутрифирменные риски</i>	
ВОПРОС 118. Риски, страхуемые в компаниях	148
<i>Процедура страхования риска</i>	
<i>Основные виды страховых рисков</i>	
ВОПРОС 119. Риски вложений в ценные бумаги	149
<i>Измерение качества ценных бумаг</i>	
<i>Виды рисков вложений в ценные бумаги</i>	
ВОПРОС 120. Валютные риски и их страхование	150
<i>Сущность валютного риска</i>	
<i>Способы страхования валютных рисков</i>	
<i>Методы страхования валютных рисков</i>	
ВОПРОС 121. Управление развитием производства в современных условиях	151
<i>Сущность управления развитием производства</i>	
<i>Основные задачи управления производством</i>	
<i>Требования к созданию систем управления производством</i>	
<i>Принципы создания организационных структур управления производством</i>	

ВОПРОС 122. Управление качеством продукции в современной фирме	152
<i>Понятие качества</i>	
<i>Служба контроля качества</i>	
<i>Принципы управления качеством</i>	
ВОПРОС 123. Функции управления производством: организация, нормирование и планирование производственной деятельности	153
<i>Организация</i>	
<i>Нормирование</i>	
<i>Планирование</i>	
ВОПРОС 124. Функции управления производством: координация, мотивация, контроль и регулирование производства ...	155
<i>Координация</i>	
<i>Мотивация</i>	
<i>Контроль</i>	
<i>Регулирование</i>	
ВОПРОС 125. Система календарно-плановых расчетов и нормативов движения производства	156
<i>Понятие календарно-плановых расчетов и нормативов</i>	
<i>Повышение экономической эффективности при использовании</i> <i>расчетов и нормативов</i>	
<i>Календарно-плановые расчеты и нормативы в единичном,</i> <i>серийном и массовом производстве</i>	
<i>Методы расчета нормативов</i>	
ВОПРОС 126. Оперативное управление производством: сущность, содержание	157
<i>Сущность оперативного управления производством</i>	
<i>Содержание деятельности по оперативному управлению производством</i>	
ВОПРОС 127. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий	158
<i>Сущность организации работ на предприятии</i>	
<i>Содержание организации работ на межцеховом уровне</i>	
<i>Информационные потоки в процессе организации работ</i>	
<i>Содержание организации работ в цехах</i>	

ВОПРОС 128. Координация работ по выполнению производственных программ и мотивация труда работающих	160
<i>Содержание координации работ</i>	
<i>Основные этапы оперативной координации работ</i>	
<i>Оценочный показатель работы как основа мотивации труда</i>	
ВОПРОС 129. Содержание оперативного учета производства ...	161
<i>Задача оперативного учета</i>	
<i>Требования к автоматизированной системе оперативного учета</i>	
<i>Порядок регистрации и обработки информации</i>	
ВОПРОС 130. Контроль и анализ хода производства в современной организации	162
<i>Сущность контроля хода производства</i>	
<i>Содержание процесса контроля</i>	
<i>Анализ производственной деятельности как элемент контроля</i>	
<i>Основные показатели, используемые при оценке процесса производства</i>	
ВОПРОС 131. Оперативное регулирование хода производства ..	163
<i>Понятие регулирования</i>	
<i>Производственные резервы, используемые в процессе регулирования</i>	
<i>Основные этапы процесса регулирования</i>	
<i>Требования к эффективному регулированию</i>	
ВОПРОС 132. Основные функции и задачи диспетчерского аппарата предприятия	165
<i>Функционирование службы главного диспетчера</i>	
<i>Функционирование диспетчерской службы производственного подразделения</i>	
ВОПРОС 133. Система управления производством и ее информационное обеспечение	166
<i>Определение системы управления производством</i>	
<i>Банк данных как элемент информационного обеспечения системы</i>	
<i>База данных и ее виды</i>	
<i>База знаний в информационной системе предприятия</i>	
ВОПРОС 134. Организация автоматизированного управления производством на современном предприятии	167
<i>Автоматизированное рабочее место в системе управления производством</i>	
<i>Роль менеджера в управлении производственной программой предприятия</i>	
<i>Роль менеджера в управлении производственной программой цеха, участка</i>	
Список использованной литературы	170

«Издательство ПРИОР» предлагает Вам широкий ассортимент учебников для вузов:

- Linkword. Система слово - образ. Английский язык.
- Аграрное право. Конспект лекций.
- Адвокатура в РФ. Схемы и комментарии. Учебное пособие.
- Административное право. Конспект лекций в схемах.
- Английский язык для студентов экономических факультетов.
- Английский язык для экономистов. Учебное пособие для студентов ВУЗов.
- Английский язык. Практика перевода. Учебное пособие для экономических факультетов.
- Англо-русский толковый словарь по информатике.
- Аренда офисных, торговых, складских помещений.
- Валютные облигации.
- Всеобщая история государства и права. Т. 1.
- Геронтология. Учебное пособие.
- Глобальная экология. Учебное пособие.
- Государственное предпринимательство. Учебник.
- Гражданское право. Ч. 1. Конспект лекций в схемах.
- Гражданское право. Ч. 1. Конспект лекций (карманный формат).
- Гражданское право. Ч. 1. Конспект лекций.
- Гражданское право. Ч. 2. Конспект лекций в схемах.
- Гражданское право. Ч. 2. Конспект лекций (карманный формат).
- Гражданское право. Ч. 2. Конспект лекций.
- Грипп и другие респираторные заболевания.
- Должностные инструкции в строительстве. Образцы, рекомендации по составлению.
- Должностные инструкции транспортных организаций.
- Должностные инструкции.
- Земельный кадастр*. Учебник для ВУЗов. Рекомендован МО РФ.
- Инвестиции и хеджирование. Учебно-практическое пособие для ВУЗов.
- История государства и права зарубежных стран. Конспект лекций (карманный формат).
- История государства и права зарубежных стран. Конспект лекций*.
- История и теория социологии. Учебное пособие*.
- История развития психологии. Учебное пособие.
- История России с древних времен до XX в. Справочник студента.
- История России. Учебник для ВУЗов*.
- История философии. Учебное пособие для ВУЗов.
- История цивилизаций. Конспект лекций в схемах.
- История цивилизаций. Конспект лекций*.
- Как позволить другим делать по-вашему*.
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и др. служащих.
- Конституционное право зарубежных стран. Курс лекций*.
- Конституционное право зарубежных стран. Конспект лекций в схемах.
- Конституционное право России. Конспект лекций в схемах*.
- Конституционное право.
- Конституционное право. Конспект лекций.
- Концепции современного естествознания*. Учебное пособие.
- Краткий курс. Уголовный процесс.
- Криминалистика. Конспект лекций в схемах*.
- Криминалистика. Конспект лекций*.
- Культурология. Конспект лекций.
- Культурология. Конспект лекций (карманный формат).
- Культурология. Учебное пособие для ВУЗов.
- Курс административного права и процесса.
- Логика. Курс лекций*.
- Маркетинг и логистика фирмы.
- Маркетинг сферы услуг. Учебное пособие.
- Маркетинг. Конспект лекций*.
- Маркетинг. Учебное пособие.
- Медицинское право в вопросах и ответах.
- Между двух стульев (Художественное издание). Клюев Е.
- Международное частное право. Конспект лекций в схемах.
- Международное частное право. Конспект лекций*.
- Международные валютно-кредитные отношения. Конспект лекций.

- Менеджмент. Конспект лекций в схемах°.
- Менеджмент. Конспект лекций°.
- Мировые религии в России°.
- Наследственное право. Конспект лекций.
- О характерах людей
- (психотерапевтический очерк)°. 2-е изд.
- Общая психология. Учебник для ВУЗов.
- Общее конституционное право в тезисах, определениях и блок-схемах. Учебное пособие.
- Обязательственное право. Краткий курс°.
- Организационное управление°. Учебное пособие.
- Организационный инжиниринг. Идеи. Технологии. Примеры°.
- Основной капитал и инвестиционная политика. Учебное пособие.
- Основы государства и права. Учебное пособие для поступающих в ВУЗы.
- Основы информатики и математики для юристов. Т. 1. Краткий курс в таблицах.
- Основы информатики и математики для юристов. Т. 2. Краткий курс в таблицах.
- Основы маркетинга°.
- Основы политической элитологии°.
- Основы финансового и управленческого анализа°.
- Основы юридической психологии. Учебник для ВУЗов.
- Политология. Конспект лекций.
- Политология. Конспект лекций в схемах°.
- Политология. Конспект лекций (карманный формат).
- Политология. Учебник для ВУЗов.
- Политология. Учебник для юридических и гуманитарных факультетов.
- Политология. Хрестоматия.
- Право социального обеспечения. Конспект лекций°.
- Право социального обеспечения. Конспект лекций (карманный формат).
- Правоведение. Курс лекций. Учебное пособие°.
- Правоведение. Учебник для неюридических ВУЗов и факультетов.
- Правоохранительные органы. Конспект лекций (карманный формат).
- Правоохранительные органы. Конспект лекций.
- Правоохранительные органы. Конспект лекций в схемах.
- Правоприменительная деятельность органов предварительного расследования, прокуратуры и судов°.
- Предпринимательский менеджмент. Учебно-практическое пособие°.
- Предпринимательское (хозяйственное) право. Учебно-методическое пособие.
- Предпринимательское право. Учебное пособие для ВУЗов°.
- Предпринимательское право. Учебное пособие. Частное кооперативное государственное предпринимательство°.
- Представительство и выборы в России с древнейших времен до XVII в.°.
- Прикладной статистический анализ. Учебное пособие для ВУЗов.
- Проблема-2000. Справочная книга руководителя.
- Производственный менеджмент. Учебное пособие для ВУЗов°.
- Психология знаменитых личностей: великие полководцы°.
- Речевая коммуникация°.
- Римское частное право. Конспект лекций°.
- Римское частное право. Конспект лекций в схемах.
- Риторика: инвенция, диспозиция, элокуция. Учебное пособие для ВУЗов.
- Российское гуманитарное право°. Учебное пособие.
- Сборник задач по уголовно-исполнительному праву°.
- Сборник задач по уголовному праву. Общая часть°.
- Сборник задач по уголовному праву. Особенная часть°.
- Сборник задач по уголовному процессу.
- Сила слабых°.
- Социальная психология. Учебник для ВУЗов.
- Социология. Конспект лекций.
- Страхование автомобиля°.
- Страхование°.
- Страхование. Бухучет и налог°.
- Страхование. Конспект лекций.
- Страхование. Курс лекций.
- Судебная система РФ. Учебно-практическое пособие°.
- Таможенная логистика.
- Таможенное право России. Особенная часть. Курс лекций.
- Таможенное право. Общая часть. Курс лекций.
- Таможенный контроль товаров. Практическое пособие°.
- Таможенный тариф. Ставки ввозных таможенных пошлин. Ч. 1.

- Таможенный тариф. Ч. 2 (разделы X - XXI).
- Тарифно-квалификационный справочник.
- Тарифно-квалификационные характеристики работников здравоохранения.
- Тарифно-квалификационные характеристики работников учреждений образования.
- Телерадиореклама. Инновационные технологии. Учебное пособие*.
- Теория государства и права. Конспект лекций в схемах*.
- Теория государства и права. Конспект лекций (карманный формат).
- Теория государства и права. Учебник для ВУЗов.
- Теория государства и права. Хрестоматия*.
- Теория финансов. Учебное пособие*.
- Технологии победы на выборах*.
- Технологии эффективного менеджмента*.
- Трудовое право. Конспект лекций в схемах.
- Трудовое право. Конспект лекций*.
- Уголовное право. Общая часть. Учебник*.
- Уголовное право. Особенная часть. Учебник*.
- Уголовное право. Общая и особенная части. Учебник для техникумов, колледжей.
- Уголовное право. Общая часть. Конспект лекций в схемах*.
- Уголовное право. Общая часть. Конспект лекций (карманный формат).
- Уголовное право. Общая часть. Конспект лекций.
- Уголовное право. Особенная часть. Конспект лекций в схемах.
- Уголовное право. Особенная часть. Конспект лекций*.
- Уголовное право. Особенная часть. Конспект лекций (карманный формат).
- Уголовно-исполнительное право. Учебник*.
- Уголовный процесс. Конспект лекций в схемах.
- Уголовный процесс. Учебник*.
- Управление персоналом. Учебное пособие*.
- Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала*.
- Учебное пособие по английскому языку*.
- Федерализм и права народов. Курс лекций*.
- Философия науки: традиции и новации.
- Философия. Конспект лекций.
- Философия. Конспект лекций в схемах
- Философия. Конспект лекций (карманный формат).
- Философские науки в схемах и таблицах. Курс лекций.
- Финансовая математика и ее приложения.
- Финансовое право России. Конспект лекций*.
- Финансовое право. Конспект лекций в схемах.
- Хозяйственное право России. Конспект лекций.
- Хозяйственное право. Конспект лекций в схемах.
- Хрестоматия по теории государства и права, политологии, истории политических и правовых учений.
- Целебные силы меди. Медетерапия.
- Ценные бумаги. Учебно-практическое пособие*.
- Частная детективная и охранная деятельность в РФ. Схемы и комментарии. Учебное пособие.
- Экологическое право. Конспект лекции в схемах*.
- Экологическое право. Конспект лекций*.
- Экология. Учебное пособие.
- Экономика природопользования. Учебное пособие.
- Эстетика. Раскрытие эстетической тайны. Краткий учебник.
- Этика. Конспект лекций.

**ОПТОВЫМ ПОКУПАТЕЛЯМ ПРЕДЛАГАЮТСЯ КНИГИ
ДРУГИХ ИЗДАТЕЛЬСТВ ПО ИХ ОТПУСКНЫМ ЦЕНАМ**

т. (095) 964 42 00; (095) 964 49 00

информацию по ассортименту книг Издательства Приор
смотрите в интернете:

<http://www.knigotorg.ru>

Менеджмент Консп лек
ий/Колесник/ВПС
юв Цена 53.



28344911811310901180

- Учет и налоговый контроль для предпринимателя без образования юр. лица Крохичева
 - Учет и оформление кассовых операций. Кузнецова Г. А.
 - Учет труда и заработной платы. Лабынцев
 - Финансовая математика и ее приложения. Капитоненко В. В.
 - Формуляры, контракты, соглашения. Гуляев В. Г.
 - Ценные бумаги. Астахов В. П.
 - Что и как проверяет налоговая инспекция
 - Шаги в Интернет самостоятельно. Баричев С. Г.
 - Штрафы, пени, недоимки
 - Юридические консультации
 - Юридический справочник работодателя
 - Юридическое оформление трудовых отношений
- Кодексы:**
- Арбитражный процессуальный кодекс РФ
 - Водный кодекс РФ
 - Воздушный кодекс РФ
 - Гражданский кодекс РФ (1 и 2 части)
 - Гражданский процессуальный кодекс
 - Жилищный кодекс
 - КЗоТ РФ
 - Кодекс об административных правонарушениях
 - Кодекс торгового мореплавания
 - Конституция РФ
 - Лесной кодекс
 - Налоговый кодекс
 - Семейный кодекс
 - Таможенный кодекс РФ
 - Уголовно-исполнительный кодекс
 - Уголовно-процессуальный кодекс
 - Уголовный кодекс

**ОПТОВЫМ ПОКУПАТЕЛЯМ ПРЕДЛАГАЮТСЯ КНИГИ
ДРУГИХ ИЗДАТЕЛЬСТВ ПО ИХ ОТПУСКНЫМ ЦЕНАМ
Осуществляется рассылка наложенным платежом
Заказы направлять по адресу:
121170 Москва, а/я 51**



«МАКЦЕНТР. Издательство»

ПРЕДЛАГАЕТ:

ИЗГОТОВИТЬ ТИРАЖИ

КНИГ, КАТАЛОГОВ, ЖУРНАЛОВ, АЛЬБОМОВ.

Собственная полиграфическая база и квалифицированный персонал Издательства гарантируют качественное производство Ваших заказов по невысоким и стабильным ценам.

Тарифы на изготовление книг, каталогов и альбомов определяются индивидуально в результате расчета Вашего заказа

ПОДГОТОВИТЬ МАКЕТ

**БУКЛЕТОВ, ПРОСПЕКТОВ, КАЛЕНДАРЕЙ,
ПЛАКАТОВ, ЛИСТОВОК**

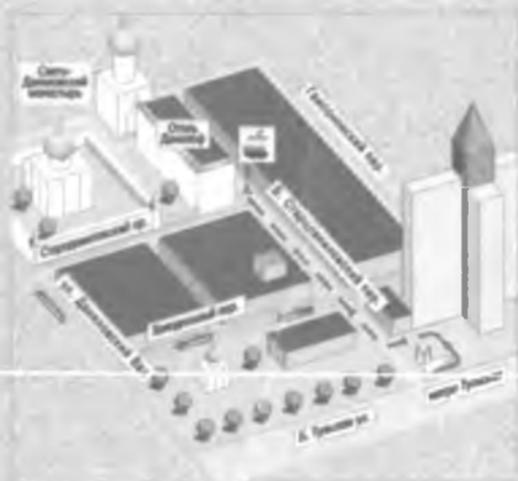
И ПРОВЕСТИ

ВСЮ ДОПЕЧАТНУЮ ПОДГОТОВКУ

(СКАНИРОВАНИЕ, ВЕРСТКУ, ФОТОВЫВОД),

А ТАКЖЕ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННУЮ

ПОЛНОЦВЕТНУЮ ПЕЧАТЬ



ИЗДАТЕЛЬСТВО

Адрес: 113191, Москва,
Гамсоновский пер., д. 9

Тел.: (095) 955-2644,
955-2537, 955-2910,
955-2785

Ш. Н. Зайнутдинов

МЕНЕДЖМЕНТ

Ш. Н. Зайнутдинов

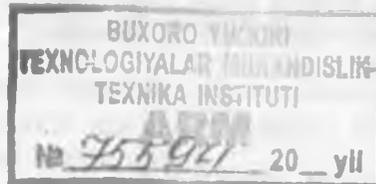
МЕНЕДЖМЕНТ

65.290
3-17
МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Ш. Н. ЗАЙНУТДИНОВ

МЕНЕДЖМЕНТ

*Допущен Министерством высшего и среднего специального образования
Республики Узбекистан в качестве учебника для студентов
бакалавриата направления 5340200 – «Менеджмент»*



*Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана
Ташкент — 2011*

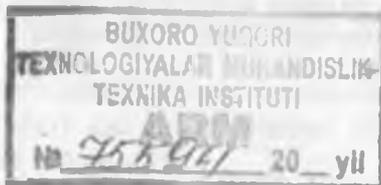


65.290
3-17
МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Ш. Н. ЗАЙНУТДИНОВ

МЕНЕДЖМЕНТ

*Допущен Министерством высшего и среднего специального образования
Республики Узбекистан в качестве учебника для студентов
бакалавриата направления 5340200 – «Менеджмент»*



*Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана
Ташкент — 2011*

УДК: 338.24(075)
ББК 65.290-2я73
3-17

Рецензенты:

К.Х. Абдурахманов – доктор экономических наук, профессор,

Д.Н. Рахимова – доктор экономических наук, профессор

Зайнутдинов, Ш. Н.

3-17

Менеджмент: [учебник] / Ш. Н. Зайнутдинов; МВ и ССО
РУз. – Т.: Издательско-полиграфический творческий дом имени
Чулпана, 2011. – 320 с.

ISBN 978-9943-05-405-9

Настоящий учебник написан применительно к действующей программе курса «менеджмент» для студентов – бакалавров экономических специальностей высших учебных заведений. В нем раскрываются методологические и теоретические основы менеджмента, предмет и методы данной науки, цели и задачи менеджмента, основные принципы построения и функционирования организационных структур менеджмента, освещаются вопросы развития науки, технологии, функции, теории принятия управленческих решений и другие. Особое внимание уделяется персоналу менеджмента и организации его труда, эффективности менеджмента.

Главной задачей учебника является углубление знаний студентов в области менеджмента, овладение ими современными методами менеджмента, в том числе в области принятия управленческих решений.

Все разделы книги тесно связаны между собой и требуют комплексного подхода при их изучении.

УДК: 338.24(075)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-9943-05-405-9

© Зайнутдинов Ш. Н., 2011

© Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана, 2011

ВВЕДЕНИЕ

Углубление рыночных реформ, модернизация общества и либерализация экономики вызывают изменение системы управления во всех отраслях экономики. Этому способствуют новые экономические отношения, основанные на многообразии форм собственности. В этой связи на первый план выдвигается проблема эффективного управления во всех структурах общества, начиная от государственного и завершая хозяйственным управлением, требующим глубокого изучения менеджмента.

Формирование демократического правового гражданского общества в нашей стране базируется на общечеловеческих принципах, согласно которым высшей ценностью является человек, его жизнь, свобода, честь, достоинство и другие неотъемлемые права. Чтобы развивать эти изменения в обществе, в экономике, бизнесе и предпринимательстве, нужно изменить социальную ориентацию людей, дать им возможность овладеть новыми знаниями. Важной частью этих знаний, как показывает опыт, является овладение наукой и искусством менеджмента.

Не обучив людей по-новому мыслить в сфере управления экономикой, занятий предпринимательством, нельзя построить новое общество, о котором неоднократно говорил Президент страны И. Каримов. В упрощенном понимании менеджмент — это управление, функция, вид деятельности по руководству людьми, умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; это также методы, средства и формы управления производством с целью повышения его эффективности, получения прибыли.

Менеджмент представляет собой область человеческого знания, позволяющего не только понять как вести бизнес, но и научиться избегать ошибок в различных ситуациях.

Решение вопросов управленческого характера является составной частью профессиональной деятельности любого менеджера. Она предполагает умение и способность использовать наиболее эффективные



ГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИИ

правления персоналом
авления персоналом

УПРАВЛЕНИЯ ПЕРС

понятие «управление персоналом» появилось в 1920-е годы. Оно имела функцию с развитием кадровой управлению кадрами

разделением подразделений, на который работников, а также организации и переводят. Это создаются подразделения.

и методическим подходом кадровой организации труда и безопасности. Это люди, которые являются социальными существами. Этого исследования, как правило, являются целым рядом социальных, психологических и личностных; управленческих и стрессовых; управления; удельные доли персонала; методы; профессиографы; управленческие

Познавая эти законы и учитывая их в конкретных условиях, хозяйственные руководители определяют стратегию и тактику управления экономикой республики.

В условиях демократического обновления всех сторон жизни общества главный вопрос заключается в том, как создать более мощные стимулы для экономического, научно-технического и социального прогресса, как наиболее эффективно соединить регулируемый рынок с интересами личности и коллектива. Теоретически и практически бесспорно, что интерес работника как хозяина производства — самый важный интерес, самая мощная движущая сила ускорения социально-экономического и научно-технического прогресса. Отсюда следует, что стратегический замысел реформы управления состоит в том, чтобы поднять престиж человека труда, так как основой оздоровления экономики является осознанный и добросовестный труд, резко повысить заинтересованность работника в труде, в раскрытии и реализации его способностей, включить его в общую систему движущих сил общества. Это возможно только в том случае, когда работник действует как хозяин на производстве, и все же задача эта непростая, поскольку человек — существо не только общественное, т.е. зависящее от общества и поддающееся его влиянию, но и природное. Отсюда его непосредственные личные интересы (соответственно поведение, поступки) не всегда согласуются не только с общественными интересами, но и собственными разумными потребностями. Интересы, в которых проявляются экономические и другие социальные отношения между людьми, непосредственно воздействуют на их целевые установки, трудовую дисциплину, активность, регулируют их действия.

Рыночные отношения требуют создания более совершенного хозяйственного механизма, обеспечивающего эффективное взаимодействие производства и рынка, оптимальное соотношение государственного регулирования и самоуправления предприятий. Конечной целью государственного менеджмента является построение сильного демократического правового государства и гражданского общества с устойчивой социально ориентированной рыночной экономикой.

2. ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Каждая наука имеет свой предмет, теорию и метод. Предмет определяет, чем занимается данная наука, какова сфера ее приложения. Теория устанавливает закономерности протекания процессов и явлений в данной области. Метод призван дать вытекающее из теории описание того, как должна осуществляться научная и практическая

деятельность людей, выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности в данной области знания.

Предметом менеджмента как науки является изучение законов (закономерностей), принципов, методов и отношений управления на всех уровнях хозяйствования. Отношения управления являются неотъемлемой частью социально-экономических отношений и бывают самого различного характера: экономические, организационные, социальные, трудовые, психологические и другие. Отношения управления представляют собой сложный комплекс взаимодействий, связей между работниками (аппаратом) управления и коллективами, между руководителями и подчиненными, следовательно, менеджмент — это прежде всего управление людьми.

В управлении экономикой непосредственным объектом являются трудовые коллективы и отдельные работники. Только через их трудовую деятельность осуществляется воздействие на вещественные элементы производства, т.е. орудия и предметы труда.

Основной метод познания управления — диалектический, позволяющий менеджменту проникать в суть изучаемых общественных явлений. Менеджменту присущи и другие методы: конкретно-исторический подход к изучению явлений действительности; системный подход, предполагающий одновременный анализ всех элементов хозяйственного механизма и выработку комплексных управленческих решений; системный анализ; метод социологических исследований и др. Эффективным методологическим приемом менеджмента является экономико-математическое моделирование, которое нацелено на познание явлений действительности, на открытие новых, ранее не известных истин. Не менее эффективными методами менеджмента являются комбинирование, экономический эксперимент и другие.

Искусство управления заключается в овладении всеми его методами, в правильном выборе их сочетания, в умении находить наиболее эффективные в каждом конкретном случае.

3. СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ КУРСА

В содержание курса менеджмента входит рассмотрение теоретических и методологических основ управления экономикой, системы управления и организационных форм ее построения, хозяйственного механизма и методов управления, технологий и техники управления. Менеджмент формирует общие закономерности и принципы управленческой деятельности, методы воздействия на управляемую систе-

му; обобщает действия и поведение аппарата управления в конкретных ситуациях; изучает теоретические и практические аспекты управления экономикой.

Теория управления рассматривает все многообразие управленческой деятельности в целом как комплексное явление, выделяя на основе теоретического анализа и логического метода основные закономерности, принципы и методы управления.

Практические аспекты менеджмента направлены на решение конкретных задач: перевод экономики на рыночные отношения, получение прибыли, повышение эффективности производства, усиление социальной защиты населения, рост духовного уровня людей и др.

Эта практическая часть менеджмента изучает не сами по себе принципы управления, а умение их применять в практике управления, т.е. умение использовать их в конкретной ситуации, в определенном сочетании. Ее отличие от теории управления состоит в том, что она вырабатывает типичные образцы использования закономерностей, принципов и методов управления экономикой.

Основная задача менеджмента состоит в том, чтобы на основе учета требований объективных законов развития общества и обобщения практики управления экономикой разработать принципы целенаправленных действий, необходимых для эффективного управления экономикой.

Вывод

1. Менеджмент как наука в обществе рассматривает две стороны управления: организационно-техническую и социально-экономическую.
2. Демократическое обновление управления обществом заключается в том, чтобы создать более мощные стимулы для экономического, научно-технического и социального прогресса.
3. Переход к рыночным отношениям прежде всего направлен на создание более эффективного механизма управления экономикой.
4. Предметом науки менеджмента является изучение управленческих отношений на всех уровнях экономики и государства.
5. Искусство управления – это овладение всеми методами управления и умение находить наиболее эффективные из них в каждом конкретном случае.
6. Содержание науки менеджмента охватывает все стороны государственного, экономического и социального характера.
7. Основная задача менеджмента состоит в учете требований рыночных законов и обобщения практики управления экономикой.

Ключевые термины:

менеджмент, организационно-техническое управление, социально-экономическое управление, предмет менеджмента, методы познания менеджмента, содержание менеджмента, задачи курса.

Контрольные вопросы и задания

- 1. К какой из групп наук можно отнести науку менеджмент?*
- 2. Какова роль науки менеджмента в развитии общества и экономики?*
- 3. Что понимается под предметом и методом науки менеджмента?*
- 4. В чем выражается комплексный подход в изучении науки менеджмента?*
- 5. Изложите содержание курса менеджмента и расскажите, какие педагогические и информационные технологии используются в его изучении.*
- 6. Перечислите основные задачи, которые решает наука менеджмент.*
- 7. Что понимается под искусством управления и каковы пути высокоэффективного его применения?*

- 1. Организация государственной власти в Республике Узбекистан*
- 2. Высшая законодательная власть*
- 3. Президентская и исполнительная власти*
- 4. Судебная власть Республики Узбекистан*

1. ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Узбекистан – суверенная демократическая республика. Демократия в ней базируется на общечеловеческих принципах, согласно которым высшей ценностью является человек, его жизнь, свобода, честь, достоинство и другие неотъемлемые права. Демократические права и свободы защищаются Конституцией и законами. Республика самостоятельно определяет национально-государственное и административно-территориальное устройство, систему государственного управления, проводит свою внутреннюю и внешнюю политику. Наиболее важные вопросы государственной жизни выносятся на обсуждение народа, ставятся на всеобщее голосование (референдум). Система государственной власти республики основывается на принципе разделения властей на законодательную, исполнительную и судебную.

Общественная жизнь в республике развивается на основе многообразия политических институтов, идеологий и мнений. Никакая идеология не может устанавливаться в качестве государственной.

В Республике Узбекистан признается безусловное верховенство Конституции и законов республики. Государство, его органы, должностные лица, граждане действуют в соответствии с Конституцией и законами. Все граждане республики имеют одинаковые права и свободы и равны перед законом без различия пола, расы, национальности, языка, религии, социального происхождения, убеждений, личного и общественного положения. Права и свободы граждан, закрепленные в конституции и законах, являются незыблемыми, и никто не вправе без суда лишить или ограничить их.

Основу экономики республики, направленной на развитие рыночных отношений, составляет собственность в ее различных формах. Государство гарантирует свободу экономической деятельности с учетом приоритетности прав потребителя, равноправие и правовую защиту всех форм собственности. Частная собственность наряду с другими формами собственности неприкосновенна и защищается государством.

Собственник может быть лишен ее только в случаях и в порядке, предусмотренных законом.

Собственник по своему усмотрению владеет, пользуется принадлежащим ему имуществом. Использование имущества не должно причинять ущерб экологической среде, нарушать права и охраняемые законом интересы граждан, юридических лиц и государства.

2. ВЫСШАЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ ВЛАСТЬ

Высшим государственным представительным органом является Олий Мажлис РУз, осуществляющий законодательную власть.

Олий Мажлис РУз состоит из двух палат — Законодательной палаты (нижняя палата) и Сената (верхняя палата).

Срок полномочий Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса РУз — пять лет.

Законодательная палата Олий Мажлиса республики состоит из ста двадцати депутатов, избираемых по территориальным избирательным округам на многопартийной основе.

Сенат Олий Мажлиса РУз является палатой территориального представительства и состоит из членов Сената (сенаторов).

Члены Сената Олий Мажлиса РУз избираются в равном количестве — по шесть человек — от Республики Каракалпакстан, областей и города Ташкента путем тайного голосования на соответствующих совместных заседаниях депутатов Жокаргы Кенгеса Республики Каракалпакстан, представительных органов государственной власти областей, районов и городов из числа этих депутатов. Шестнадцать членов Сената Олий Мажлиса РУз назначаются Президентом РУз из числа наиболее авторитетных граждан с большим практическим опытом и особыми заслугами в области науки, производства, искусства, литературы и других сферах государственной и общественной деятельности.

Депутатом Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз, а также членом Сената Олий Мажлиса РУз может быть гражданин РУз, достигший ко дню выборов двадцати пяти лет и постоянно проживающий на территории РУз не менее пяти лет. Требования, предъявляемые к кандидатам в депутаты, определяются законом.

Одно и то же лицо не может быть одновременно депутатом Законодательной палаты и членом Сената Олий Мажлиса РУз.

К совместному ведению Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса РУз относятся:

1) принятие Конституции РУз, внесение в нее изменений и дополнений;

- 2) принятие конституционных законов, законов РУз, внесение в них изменений и дополнений;
- 3) принятие решения о проведении референдума РУз и назначение даты его проведения;
- 4) определение основных направлений внутренней и внешней политики РУз и принятие стратегических государственных программ;
- 5) определение системы и полномочий органов законодательной, исполнительной и судебной властей РУз;
- 6) принятие в состав РУз новых государственных образований и утверждение решений о выходе их из состава РУз;
- 7) законодательное регулирование таможенного, валютного и кредитного дела;
- 8) принятие государственного бюджета РУз по представлению Кабинета Министров РУз и контроль за его исполнением;
- 9) установление налогов и других обязательных платежей;
- 10) законодательное регулирование вопросов административно-территориального устройства, изменение границ РУз;
- 11) образование, упразднение, переименование районов, городов, областей и изменение их границ;
- 12) учреждение государственных наград и званий;
- 13) утверждение указов Президента РУз об образовании и упразднении министерств, государственных комитетов и других органов государственного управления;
- 14) образование Центральной избирательной комиссии РУз;
- 15) рассмотрение и утверждение по представлению Президента Республики Узбекистан кандидатуры Премьер-министра РУз;
- 16) избрание Уполномоченного Олий Мажлиса РУз по правам человека и его заместителя;
- 17) рассмотрение отчета Счетной палаты РУз;
- 18) утверждение указа Президента РУз об объявлении состояния войны в случае нападения на РУз или в случае необходимости выполнения договорных обязательств по взаимной обороне от агрессии;
- 19) утверждение указов Президента РУз об объявлении общей или частичной демобилизации, о введении, продлении и прекращении действия чрезвычайного положения;
- 20) ратификация и денонсация международных договоров;
- 21) осуществление иных полномочий, предусмотренных настоящей Конституцией.

Вопросы, относящиеся к совместному ведению палат, рассматриваются, как правило, вначале в Законодательной палате, а затем в Сенате Олий Мажлиса РУз.

К исключительным полномочиям Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан относятся:

- 1) избрание Спикера Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз и его заместителей, председателей комитетов и их заместителей;
- 2) решение вопросов о лишении депутата Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз неприкосновенности по представлению Генерального прокурора РУз;
- 3) принятие решений по вопросам, связанным с организацией своей деятельности и внутренним распорядком палаты;
- 4) принятие постановлений по тем или иным вопросам в области политической, социально-экономической жизни, а также вопросам внутренней и внешней политики государства.

К исключительным полномочиям Сената Олий Мажлиса РУз относятся:

- 1) избрание Председателя Сената Олий Мажлиса РУз и его заместителей, председателей комитетов и их заместителей;
- 2) избрание по представлению Президента РУз Конституционного суда РУз;
- 3) избрание по представлению Президента РУз Верховного суда РУз;
- 4) избрание по представлению Президента РУз Высшего хозяйственного суда РУз;
- 5) по представлению Президента РУз назначение и освобождение от должности председателя Государственного комитета РУз по охране природы;
- 6) утверждение указов Президента РУз о назначении и освобождении от должности Генерального прокурора РУз и его заместителей;
- 7) утверждение указов Президента РУз о назначении и освобождении от должности председателя Службы национальной безопасности РУз;
- 8) назначение и освобождение по представлению Президента РУз дипломатических и иных представителей РУз в иностранных государствах;
- 9) по представлению Президента РУз назначение и освобождение от должности председателя правления Центрального банка РУз;
- 10) по представлению Президента РУз принятие актов об амнистии;
- 11) по представлению Генерального прокурора РУз решение вопросов о лишении члена Сената Олий Мажлиса РУз неприкосновенности;
- 12) заслушивание отчетов Генерального прокурора РУз, председателя Государственного комитета РУз по охране природы, председателя правления Центрального банка РУз;

13) принятие решений по вопросам, связанным с организацией своей деятельности и внутренним распорядком палаты,

14) принятие постановлений по тем или иным вопросам в области политической, социально-экономической жизни, а также вопросам внутренней и внешней политики государства.

Законодательная палата и Сенат Олий Мажлиса Республики Узбекистан по вопросам, отнесенным к их ведению, принимают постановления.

Постановления Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса РУз принимаются большинством голосов от общего числа депутатов Законодательной палаты или членов Сената, за исключением случаев, предусмотренных настоящей Конституцией.

Право законодательной инициативы принадлежит Президенту РУз, депутатам Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз, Кабинету Министров РУз, Конституционному суду, Верховному суду, Высшему хозяйственному суду, Генеральному прокурору РУз и реализуется посредством внесения законопроекта субъектами права законодательной инициативы в Законодательную палату Олий Мажлиса РУз.

Закон приобретает юридическую силу, когда он принимается Законодательной палатой, одобряется Сенатом, подписывается Президентом РУз и публикуется в официальных изданиях в установленном законом порядке.

Закон, принятый Законодательной палатой Олий Мажлиса РУз, не позднее десяти дней со дня принятия направляется в Сенат Олий Мажлиса РУз.

Закон, одобренный Сенатом Олий Мажлиса РУз, в течение десяти дней направляется Президенту РУз для подписания и обнародования.

Президент РУз в течение тридцати дней подписывает закон и обнародует его.

Президент РУз вправе возвратить закон со своими возражениями в Олий Мажлис РУз.

В случае одобрения закона в ранее принятой редакции большинством не менее двух третей голосов от общего числа соответственно депутатов Законодательной палаты и членов Сената Олий Мажлиса РУз он подлежит подписанию Президентом РУз в течение четырнадцати дней и обнародованию.

Опубликование законов и иных нормативно-правовых актов является обязательным условием их применения.

Законодательная палата Олий Мажлиса РУз избирает из своего состава Спикера Законодательной палаты и его заместителей.

Спикер Законодательной палаты и его заместители избираются большинством голосов от общего числа депутатов тайным голосованием на срок полномочий Законодательной палаты.

Спикер Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз:

1) созывает заседания Законодательной палаты, председательствует на них;

2) осуществляет общее руководство подготовкой вопросов, вносимых на рассмотрение Законодательной палаты;

3) координирует деятельность комитетов и комиссий Законодательной палаты;

4) организует контроль за исполнением законов РУз и постановлений Законодательной палаты;

5) руководит работой по осуществлению межпарламентских связей и деятельностью групп Законодательной палаты, связанных с работой международных парламентских организаций;

6) представляет Законодательную палату во взаимоотношениях с Сенатом Олий Мажлиса РУз, другими государственными органами, иностранными государствами, международными и иными организациями;

7) подписывает постановления Законодательной палаты;

8) осуществляет иные полномочия, предусмотренные настоящей Конституцией и законодательством.

Спикер Законодательной палаты Олий Мажлиса РУз издает распоряжения.

Сенат Олий Мажлиса РУз избирает из своего состава Председателя Сената и его заместителей. Председатель Сената избирается по представлению Президента РУз.

Председатель Сената Олий Мажлиса РУз и его заместители избираются большинством голосов от общего числа сенаторов тайным голосованием на срок полномочий Сената.

Председатель Сената Олий Мажлиса РУз:

1) созывает заседания Сената, председательствует на них;

2) осуществляет общее руководство подготовкой вопросов, вносимых на рассмотрение Сената;

3) координирует деятельность комитетов, комиссий Сената;

4) организует контроль за исполнением законов РУз и постановлений Сената;

5) руководит работой по осуществлению межпарламентских связей и деятельностью групп Сената, связанных с работой международных парламентских организаций;

6) представляет Сенат во взаимоотношениях с Законодательной палатой Олий Мажлиса РУз, другими государственными органами,

иностранными государствами, международными и иными организациями;

7) подписывает постановления Сената;

8) осуществляет иные полномочия, предусмотренные настоящей Конституцией и законодательством.

Председатель Сената Олий Мажлиса РУз издает распоряжения.

Законодательная палата Олий Мажлиса РУз на срок своих полномочий избирает из числа депутатов Законодательной палаты комитеты для ведения законопроектной работы, предварительного рассмотрения и подготовки вопросов, вносимых в Законодательную палату, для контроля за исполнением законов РУз и решений, принимаемых Законодательной палатой.

Сенат Олий Мажлиса РУз на срок своих полномочий избирает из числа сенаторов комитеты для предварительного рассмотрения и подготовки вопросов, вносимых в Сенат, контроля за исполнением законов РУз и решений, принимаемых Сенатом.

Законодательная палата и Сенат Олий Мажлиса РУз, в случае необходимости, для выполнения конкретных задач создают комиссии из числа депутатов, сенаторов.

Депутатам Законодательной палаты и членам Сената Олий Мажлиса РУз в установленном порядке возмещаются расходы, связанные с депутатской или сенаторской деятельностью.

Депутаты Законодательной палаты и члены Сената, работающие в Сенате на постоянной основе, на период своих полномочий не могут заниматься другими видами оплачиваемой деятельности, кроме научной и педагогической.

Депутаты Законодательной палаты и члены Сената Олий Мажлиса РУз пользуются правом неприкосновенности. Они не могут быть привлечены к уголовной ответственности, задержаны, заключены под стражу или подвергнуты мерам административного взыскания, налагаемого в судебном порядке, без согласия соответственно Законодательной палаты или Сената.

3. ПРЕЗИДЕНТСКАЯ И ИСПОЛНИТЕЛЬНАЯ ВЛАСТЬ

Президент РУз является главой государства и исполнительной власти в РУз.

Президентом РУз может быть избран гражданин РУз не моложе тридцати пяти лет, свободно владеющий государственным языком, постоянно проживающий на территории Узбекистана не менее 10 лет непосредственно перед выборами.

Одно и то же лицо не может быть президентом РУз более двух сроков подряд.

Президент РУз избирается гражданами РУз на основе всеобщего, равного и прямого избирательного права при тайном голосовании сроком на семь лет. Порядок выборов Президента определяется законом РУз.

Президент на период исполнения своих обязанностей не может занимать иную оплачиваемую должность, быть депутатом представительного органа, заниматься предпринимательской деятельностью.

Личность Президента неприкосновенна и охраняется законом.

Президент считается вступившим в должность с момента принесения на заседании Олий Мажлиса РУз присяги.

Президент РУз:

1) выступает гарантом соблюдения прав и свобод граждан, Конституции и законов РУз;

2) принимает необходимые меры по охране суверенитета, безопасности и территориальной целостности РУз, реализации решений по вопросам национально-государственного устройства;

3) представляет РУз внутри страны и в международных отношениях;

4) ведет переговоры и подписывает договоры и соглашения РУз, обеспечивает соблюдение заключенных республикой договоров, соглашений и принятых ею обязательств;

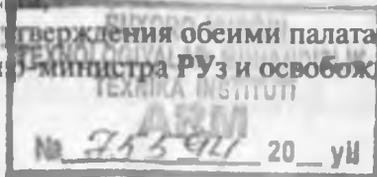
5) принимает верительные и отзывные грамоты аккредитованных при нем дипломатических и иных представителей;

6) представляет Сенату Олий Мажлиса РУз кандидатуры для назначения дипломатических и иных представителей РУз в иностранных государствах; представляет Олий Мажлису РУз ежегодные доклады по важнейшим вопросам социально-экономической жизни, внутренней и внешней политики страны;

7) формирует аппарат исполнительной власти и руководит им; обеспечивает взаимодействие высших органов власти и управления республики; образует и упраздняет министерства, государственные комитеты и другие органы государственного управления с последующим внесением указов по этим вопросам на утверждение палат Олий Мажлиса РУз;

8) представляет Сенату Олий Мажлиса РУз кандидатуру для избрания на должность Председателя Сената;

9) представляет для рассмотрения и утверждения обеими палатами Олий Мажлиса РУз кандидатуру Премьер-министра РУз и освобождает его от должности;



- 10) утверждает по представлению Премьер-министра РУз членов Кабинета Министров РУз и освобождает их от должности
- 11) назначает и освобождает от должности Генерального прокурора РУз и его заместителей с последующим утверждением их Сенатом Олий Мажлиса РУз;
- 12) представляет Сенату Олий Мажлиса РУз кандидатуры на должности председателя и судей Конституционного суда, председателей и судей Верховного суда, председателя и судей Высшего Хозяйственного суда, председателя правления Центрального банка Республики Узбекистан, председателя Государственного комитета РУз по охране природы;
- 13) назначает и освобождает от должности судей областных, межрайонных, районных, городских, военных и хозяйственных судов;
- 14) назначает и освобождает от должности хокимов областей и города Ташкента с последующим утверждением их соответствующими Кенгашами народных депутатов. Президент своим решением вправе освободить от должности хокимов районов и городов в случае нарушения ими Конституции, законов или совершения действий, порочащих честь и достоинство хокима;
- 15) приостанавливает, отменяет акты органов государственного управления республики, а также распоряжений хокимов;
- 16) подписывает и обнародует законы РУз; вправе возвратить закон со своими возражениями в Олий Мажлис РУз для повторного обсуждения и голосования;
- 17) объявляет состояние войны в случае нападения на РУз или в случае необходимости выполнения договорных обязательств по взаимной обороне от агрессии и в течение трех суток вносит принятое решение на утверждение палат Олий Мажлиса РУз;
- 18) в исключительных случаях (реальная внешняя угроза, массовые беспорядки, крупные катастрофы, стихийные бедствия, эпидемии) в интересах обеспечения безопасности граждан вводит чрезвычайное положение на всей территории или в отдельных местностях РУз и в течение трех суток вносит принятое решение на утверждение палат Олий Мажлиса РУз. Условия и порядок введения чрезвычайного положения регулируются законом;
- 19) является Верховным главнокомандующим Вооруженными Силами РУз, назначает и освобождает от должности высшее командование Вооруженных Сил, присваивает высшие воинские звания;
- 20) награждает орденами, медалями и грамотой РУз, присваивает квалификационные и почетные звания РУз;
- 21) решает вопросы гражданства РУз и предоставления политического убежища;

22) вносит в Сенат Олий Мажлиса РУз представления о принятии актов об амнистии и осуществляет помилование лиц, осужденных судами РУз;

23) формирует Службу национальной безопасности РУз, назначает и освобождает от должности председателя Службы национальной безопасности с последующим внесением указов по этим вопросам на утверждение Сената Олий Мажлиса РУз;

24) осуществляет иные полномочия, предусмотренные настоящей Конституцией и законами РУз.

Президент не вправе передавать исполнение своих полномочий государственным органам или должностным лицам.

Президент РУз на основе и во исполнение Конституции и законов РУз издает указы, постановления и распоряжения, имеющие обязательную силу на всей территории республики.

Законодательная палата, Сенат Олий Мажлиса РУз могут быть распущены решением Президента РУз, принятым по согласованию с Конституционным судом РУз, в случае возникновения в составе Законодательной палаты или Сената непреодолимых разногласий, ставящих под угрозу их нормальное функционирование, или неоднократного принятия ими решений, противоречащих Конституции РУз.

Если Президент РУз по состоянию здоровья, подтвержденному заключением Государственной медицинской комиссии, не может исполнять свои обязанности, в десятидневный срок на чрезвычайном совместном заседании палат Олий Мажлиса обязанности Президента РУз на срок до трех месяцев возлагаются на Председателя Сената Олий Мажлиса. В этом случае в трехмесячный срок должны быть проведены всенародные выборы Президента РУз.

Президент, ушедший в отставку по истечении своих полномочий, занимает пожизненно должность члена Сената.

Исполнительную власть осуществляет Кабинет Министров РУз. Кабинет Министров РУз состоит из Премьер-министра РУз, его заместителей, министров, председателей государственных комитетов. В состав Кабинета Министров входит по должности глава правительства Республики Каракалпакстан.

Состав Кабинета Министров формируется Президентом РУз. Кандидатура Премьер-министра РУз рассматривается и утверждается палатами Олий Мажлиса РУз по представлению Президента РУз. Члены Кабинета Министров утверждаются Президентом РУз по представлению Премьер-министра РУз.

Кабинет Министров обеспечивает руководство эффективным функционированием экономики, социальной и духовной сферы,

исполнение законов РУз, решений Олий Мажлиса, указов, постановлений и распоряжений Президента РУз.

Кабинет Министров в соответствии с действующим законодательством издает постановления и распоряжения, обязательные к исполнению на всей территории республики всеми органами, предприятиями, учреждениями, организациями, должностными лицами и гражданами.

Премьер-министр РУз организует и руководит деятельностью Кабинета Министров, несет персональную ответственность за эффективность его работы, председательствует на заседаниях Кабинета Министров, подписывает его решения, по поручению Президента РУз представляет Кабинет Министров РУз в международных отношениях, выполняет другие функции, предусмотренные законами РУз, указами, постановлениями и распоряжениями Президента РУз.

Президент РУз вправе председательствовать на заседаниях Кабинета Министров, принимать решения по вопросам, отнесенным к компетенции Кабинета Министров, а также отменять постановления и распоряжения Кабинета Министров, распоряжения Премьер-министра Республики Узбекистан, исходя из статьи 89 и статьи 93 настоящей Конституции.

Кабинет Министров в своей деятельности ответственен перед Президентом РУз и Олий Мажлисом РУз.

Кабинет Министров слагает свои полномочия перед вновь избранным Олий Мажлисом.

Порядок организации деятельности и компетенция Кабинета Министров определяется законом.

4. СУДЕБНАЯ ВЛАСТЬ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Судебная власть в РУз действует независимо от законодательной и исполнительной властей, политических партий, иных общественных объединений.

Судебная система в РУз состоит из Конституционного суда РУз, Верховного суда РУз, Высшего хозяйственного суда РУз, верховных судов Республики Каракалпакстан по гражданским и уголовным делам, Хозяйственного суда Республики Каракалпакстан, избираемых сроком на пять лет, областных, Ташкентских городских судов по гражданским и уголовным делам, межрайонных, районных, городских судов по гражданским и уголовным делам, военных и хозяйственных судов, назначаемых на этот же срок.

Организация и порядок деятельности судов определяются законом.

Создание чрезвычайных судов не допускается.

Конституционный суд РУз рассматривает дела о конституционности актов законодательной и исполнительной властей.

Конституционный суд избирается из числа специалистов в области политики и права в составе председателя, заместителя председателя и судей Конституционного суда, включая представителя от Республики Каракалпакстан.

Исполнение обязанностей председателя и членов Конституционного суда несовместимо с депутатским мандатом.

Председатель и члены Конституционного суда не могут состоять членами политических партий и движений и занимать какую-либо другую оплачиваемую должность.

Судьи Конституционного суда пользуются правом неприкосновенности.

В своей деятельности судьи Конституционного суда независимы и подчиняются только Конституции РУз.

Конституционный суд РУз:

1) определяет соответствие Конституции РУз, законов РУз и постановлений палат Олий Мажлиса РУз, указов Президента РУз, постановлений правительства и местных органов государственной власти, межгосударственных договорных и иных обязательств РУз.

2) дает заключение о соответствии Конституции Республики Каракалпакстан Конституции РУз, законов Республики Каракалпакстан — законам РУз;

3) дает толкование норм Конституции и законов РУз;

4) рассматривает другие дела, отнесенные к его компетенции Конституцией и законами РУз.

Решения Конституционного суда вступают в силу с момента опубликования, они окончательны и обжалованию не подлежат. Организация и деятельность Конституционного суда определяются законом.

Верховный суд Республики Узбекистан является высшим органом судебной власти в сфере гражданского, уголовного и административного судопроизводства. Принимаемые им акты являются окончательными и обязательными для исполнения на всей территории Республики Узбекистан.

Верховный суд Республики Узбекистан обладает правом судебного надзора за деятельностью Верховного суда Республики Каракалпакстан, областных, городских и районных судов.

Разрешение возникающих в экономической сфере и в процессе управления ею хозяйственных споров между предприятиями, учреждениями, организациями, основанными на различных формах собственности, а также между предпринимателями, осуществляется Высшим хозяйственным судом и хозяйственными судами в пределах их компетенции.

Судьи независимы, подчиняются только закону. Какое-либо вмешательство в деятельность судей недопустимо и влечет за собой ответственность по закону. Неприкосновенность судей гарантируется законом.

Председатели и члены Верховного суда и Высшего хозяйственного суда не могут быть депутатами Олий Мажлиса Республики Узбекистан.

Судьи, в том числе районные, не могут состоять членами политических партий и движений и занимать какую-либо другую оплачиваемую должность, кроме научной и педагогической. Судьи не могут быть сенаторами, депутатами представительных органов государственной власти.

До истечения срока полномочий судья может быть освобожден от должности лишь по основаниям, указанным в законе. Разбирательство дел во всех судах открытое. Слушание дел на закрытом заседании допускается лишь в случаях, установленных законом. Акты судебной власти обязательны для всех государственных органов, общественных объединений, предприятий, учреждений, организаций, должностных лиц и граждан.

Судопроизводство в Республике Узбекистан ведется на узбекском, каракалпакском языках или на языке большинства населения данной местности.

Участвующим в деле лицам, не владеющим языком, на котором ведется судопроизводство, обеспечивается право полного ознакомления с материалами дела, участие в судебных заседаниях через переводчика и право выступать в суде на родном языке. Обвиняемому обеспечивается право на защиту. Право на профессиональную юридическую помощь гарантируется на любой стадии следствия и судопроизводства.

Для оказания юридической помощи гражданам, предприятиям, учреждениям и организациям действует адвокатура. Организация и порядок деятельности адвокатуры определяется законом.

Надзор за точным и единообразным исполнением законов на территории Республики Узбекистан осуществляет Генеральный прокурор Республики Узбекистан и подчиненные ему прокуроры. Прокурор

Республики Каракалпакстан назначается высшим представительным органом Республики Каракалпакстан по согласованию с Генеральным прокурором Республики Узбекистан.

Срок полномочий Генерального прокурора Республики Узбекистан, прокурора Республики Каракалпакстан, прокуроров областей, районов, городов пять лет.

Органы Прокуратуры Республики Узбекистан осуществляют свои полномочия независимо от каких бы то ни было государственных органов, общественных объединений и должностных лиц, подчиняясь только закону.

Прокуроры на период своих полномочий приостанавливают членство в политических партиях и других общественных объединениях, преследующих политические цели.

Организация, полномочия и порядок деятельности органов прокуратуры определяется законом.

На территории Узбекистана запрещается создание и функционирование частных, кооперативных организаций, общественных объединений и их подразделений, самостоятельно выполняющих оперативно-розыскные, следственные и иные специальные функции по борьбе с преступностью.

В защите законности и правопорядка, прав и свобод граждан правоохранительным органам могут оказывать содействие общественные объединения и граждане.

Вывод

1. Узбекистан – суверенная демократическая республика. Демократические права и свободы защищаются Конституцией и законами Республики.
2. Основу экономики республики, направленной на развитие рыночных отношений, составляет собственность в ее различных формах.
3. Высшим государственным представительным органом Республики Узбекистан выступает двухпалатная система: Верхняя палата – Сенат и нижняя палата – законодательная власть.
4. Президент Республики Узбекистан является главой государства и исполнительной власти. Он также обладает всеми полномочиями политического, оборонного, экономического и социального управления.
5. Судебная власть в Узбекистане действует независимо от законодательной и исполнительной властей, политических партий и иных общественных объединений.
6. Верховный суд Республики Узбекистан является высшим органом судебной власти в сфере гражданского, уголовного и административного судопроизводства.

7. В защите законности и правопорядка, прав и свобод граждан в соответствии с демократическими принципами правоохранительным органам могут оказывать содействие общественные объединения и граждане.

Ключевые термины:

государственная власть, принцип разделения властей, высшая законодательная власть, президентская и исполнительная власть, судебная власть.

Контрольные вопросы и задания

1. *Какие власти составляют основу государственного управления в Республике Узбекистан?*
2. *На каких принципах базируются демократические права в Республике Узбекистан?*
3. *Какими законами определены свобода экономической деятельности предпринимательства и труда?*
4. *Из каких палат состоит законодательная власть в Республике Узбекистан?*
5. *Перечислите функции, которыми обладает высшая законодательная власть.*
6. *Что понимается под президентским правлением государства в Республике Узбекистан?*
7. *В чем состоит суть судебной власти в Республике Узбекистан?*
8. *Что вы понимаете под судебным надзором и какими правами он располагает?*

- 1. Сознание, самосознание и управление*
- 2. Выбор цели: жизненная позиция*
- 3. Личный жизненный план*

1. СОЗНАНИЕ, САМОСОЗНАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

Человек в социальных системах является главным звеном, объектом и субъектом управления. Человеком всегда кто-то управляет. В свою очередь он обязательно кем-то управляет. Человек испытывает на себе управляющие воздействия руководителей, органов власти; здесь он объект управления. Когда человек оказывает воздействие на других, он становится субъектом управления.

Человек управляет и самим собой, своими мыслями, поведением, делами и поступками. Управляя персонально самим собой, он выступает субъектом управления своего собственного «я». Персональное управление предполагает требовательное самокритичное отношение человека к самому себе, к своим мыслям и делам. Оно неразрывно связано с сознательностью, трезвым осознанием и оценкой человеком самого себя, своих способностей и возможностей, вдумчивым отношением к своему поведению и к своим поступкам.

Чтобы успешно управлять самим собой, надо хорошо знать себя: свои интересы, свой характер, свои потенциальные возможности и жизненную позицию в различных ситуациях. Сначала нужно осознать свои возможности, а потом пути их реализации. Сознание как способность человека идеально отражать действительность, как совокупность социально-психологических средств отражения позволяет человеку программировать цели, способствовать их достижению.

Сознание дает человеку возможность контролировать свои мысли и дела, анализировать их, соотносить их с делами и поступками других людей. Сознание позволяет человеку воздействовать на природу, общественные процессы, на самого себя, т.е. персонально управлять собой.

Сознание человека как бы раздваивается: оно направлено на внешний мир с целью его познания и преобразования, а также вовнутрь — на познание самого себя, на оценку своих возможностей, способностей и поступков. Наряду с сознанием рождается и самосознание че-

ловека, которое направлено на познание самого себя. Результат сознания — знание о мире, самосознания — знание человека о самом себе.

Сознание служит средством управления человеком другими людьми, самосознание же позволяет человеку разобраться в самом себе, в своих чувствах и мыслях, делах и поступках, интересах и потребностях, осознать свое отношение к другим людям. Благодаря самосознанию человек выделяет себя из окружающего мира и управляет своими поступками. При этом — степень самоконтроля, персонального управления собой у человека неодинакова в различные периоды его жизни. Степень самоуправляемости различна у различных людей. Она зависит от общественной среды, в которой человек живет и трудится, от личных качеств его, особенностей интеллекта, темперамента, характера, психических и физических качеств, от наследственных задатков. В результате одни люди не теряют контроль над собой в самых критических ситуациях, другие теряются в ситуациях обычных.

Самосознание требует от человека умения оценивать свои поступки, слова и мысли с точки зрения определенных этических и правовых норм, сложившихся в обществе.

Таким образом, самосознание включает и самооценку, т. е. оценку человеком своих качеств, способностей и возможностей, как физических, так и духовных. Самооценка позволяет человеку соотносить свои собственные конкретные мысли и поступки с общими принципами, убеждениями, которыми он руководствуется. Несоответствие мыслей и поступков человека общественным требованиям является сигналом, который служит основанием для управляющего воздействия человека на самого себя с целью корректировки мыслей и поведения, приведения их в соответствие с основополагающими общественными требованиями.

Самооценка играет важную роль в персональном управлении человека собой. Она предполагает критическое отношение к своим поступкам, к своему поведению, постоянное примеривание своих возможностей к предъявленным жизнью требованиям, умение самостоятельно ставить перед собой осуществимые цели, отказываться от необоснованных притязаний, от поступков, которые бесполезны или вредны.

Самооценка немислима без оценки человека со стороны других. Совпадение собственной оценки человеком самого себя с оценкой, данной ему другими, как правило означает, что человек поступает так, как надо.

Разумеется, в жизни случается, что мнение других о человеке оказывается ошибочным. Тому немало причин: человек не проявил себя

в полной мере, коллектив судит о человеке по ошибочным или опрометчивым его словам и поступкам. Однако в жизни чаще наблюдаются факты, когда самооценка не совпадает с оценкой коллектива. Причиной этому могут служить излишнее самомнение человека, его нежелание считаться с мнением окружающих. Подобного типа человек плохо управляет собой, он не способен к объективной самооценке и не всегда прислушивается к оценкам других. Он заносчив, зачастую нетерпим, не контролирует свои поступки, не способен к трезвому, спокойному самоанализу. Он плохо управляет, ибо пренебрегает интересами и целями коллектива. Несовпадение самооценки с оценкой человека коллективом, с общественным мнением — один из источников конфликтов личности и коллектива, внутренней раздвоенности личности, ее духовной неудовлетворенности.

Итак, сознание, самосознание и самооценка выступают как действенные орудия управления человека самим собой. В то же время это не означает, что все без исключения мысли и поступки человека контролируются сознанием и самосознанием.

Человеку также присуща определенная доля бессознательного (автоматического), т. е. некая совокупность чувств, мыслей и поступков, не проходящих через сознательный контроль. Бессознательное у человека выступает как инстинкт, влечение, эмоция, интуиция. На первый взгляд бессознательное несовместимо с самой сущностью человека, который наделен свойством мыслить, сознательно управлять собой. В действительности в реальных поступках человека бессознательное занимает заметное место и играет положительную роль. Оно представляет собой специфическое средство разгрузки сознания от напряжения.

Таким образом, персональное управление, т. е. управление человека собой, есть единство сознательного и бессознательного (автоматизированного), при этом приоритет принадлежит сознанию, самоуправлению.

2. ВЫБОР ЦЕЛИ: ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ

В жизни нужно проявлять необыкновенную собранность, сосредоточенность. Важно прояснить для самого себя, чего вы действительно хотите, и направить все усилия на достижение этой цели, а не растрачивать талант и знания впустую.

Есть люди, которым не хватает ясности в своих личных целях. В поисках образа жизни, который удовлетворил бы их, они, как бабочки, порхают от одной многообещающей возможности к другой.

Деятельность человека исходит из определенных мотивов и направлена на достижение определенных целей. Отношение «мотив – цель» является стержнем деятельности человека.

В общем смысле мотив – это то, что побуждает человека к деятельности, а цель – то, чего он стремится достичь. Мотив является «внутренней силой» поведения человека. В психологии принято различать «короткую» и «далекую» мотивации. Если цели и мотивы деятельности человека ограничены только ближайшим будущим, говорят о «короткой» мотивации, если они связаны с более отдаленными перспективами – о «далекой» мотивации.

Характер современной жизни требует ясных и обоснованных целей. Ясность в выборе целей особенно необходима в условиях быстроизменяющейся обстановки, при финансовых и экономических потрясениях.

Активная жизненная позиция играет значительную роль в выборе и достижении целей. Постановка целей помогает человеку решать, что наиболее приемлемо и полезно, на чем следует сконцентрировать внимание. Не имея целей, человек часто оказывается во власти случайности или прихотей других людей. Однако простое наличие целей не обеспечивает успеха. Цели должны ставиться с учетом меняющихся условий. Полезно время от времени анализировать поставленные цели и возможности их достижения. Важно, чтобы поставленные цели не противоречили, а дополняли друг друга.

Обычно цели ставятся на определенный период: на пол года, на год, на пятилетия. Постановка конкретных целей требует от человека анализа текущей ситуации и ответа на вопрос, чего он хочет добиться. Это требует адекватного самосознания и определенной свободы действий.

Разумный выбор целей нельзя осуществить, пока не установлены все возможности. Когда будут определены имеющиеся возможности и прояснится потребность и желания, необходимо сделать выбор. В момент осуществления выбора важно быть уверенным, что избранный путь обеспечит достижение поставленной цели. Поставленные цели должны быть достижимы и требовать некоторого напряжения возможностей человека. Хорошо поставленные цели содержат временные рамки их достижения.

Цели задают направление движению. Чтобы понять это, полезно представить себе большое океанское судно. Хотя на нем есть все необходимое, чтобы перевезти тяжелый груз с одного континента на другой, он не может двигаться без руля. Перед поставкой цели полезно определить характерные черты с четкими (нечеткими) личными целями (*табл. 1*).

Характерные черты личных целей

№	Четкие личные цели	Нечеткие личные цели
	1	2
1	Уточняет стоящие перед ним задачи.	Не уточняет стоящих перед ним задач.
2	Последователен в своих действиях	Склонен менять направленность прилагаемых усилий.
3	Регулярно оценивает свои поступки, поведение.	Не способен оценивать свои поступки, поведение.
4	Изучает возможности своего развития.	Не имеет четкого представления о возможностях своего развития.
5	Имеет четкие цели.	Не имеет четких целей.
6	Планирует достижение целей.	Не планирует достижение целей.
7	Объективен в оценке своих возможностей.	Самоуверен.
8	Хорошо распределяет свои силы.	Плохо распределяет свои силы и т.д.

3. ЛИЧНЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ ПЛАН

Развитие рыночных отношений вызвало огромную потребность в квалифицированных деловых людях, предпринимателях и особенно в специалистах управления — менеджерах, без которых рыночный механизм невозможно запустить. Нужны люди, знающие законы рынка, умеющие творчески использовать эти законы. В этих условиях, чтобы добиться успеха, недостаточно только базового образования и собственного опыта. Необходимо постоянно уделять внимание самообразованию, самосовершенствованию, самостоятельной работе по углублению и рассмотрению познаний. Как только одна цель будет достигнута, пора искать новые области приложения сил. Во все периоды жизни перед каждым человеком есть выбор — учиться и расти или игнорировать знания, умения и быть раздавленным в конкурентной борьбе. Всегда нужно быть готовым учиться у других, изучать их подход к делу, чтобы найти причины их успехов или неудач. Не следует бояться подвергать сомнению чужие взгляды, что позволяет по достоинству оценить мысли этих людей, участвовать в откровенных дискуссиях и высказывать свою точку зрения. Укоренившиеся заблуждения и предрассудки можно изменить, только если их внести на открытое обсуждение и глубоко проанализировать. Необходимо

также учиться на своих неудачах и ошибках, на собственном опыте. Мало в чем можно убедить человека с помощью слов и описаний, пока он не почувствует и не познает это самостоятельно. Обучение на собственном опыте — это самый плодотворный путь приобретения новых знаний и успешного применения новых навыков.

Следует знать, что новая модель поведения довольно медленно сменяет старую. Изменения требуют постоянного внимания и планомерного развития личности. Личный план развития должен быть конкретным и с реальными сроками выполнения. Он должен мобилизовать все потенциальные возможности человека и требовать от него полной отдачи.

При разработке личных планов нужно ставить перед собой ясные цели. Люди иногда терпят неудачи из-за того, что слабо представляют себе цели, к которым стремятся. Важно представить себе конечный результат, который необходимо достичь. Цели становятся гораздо полезнее, если их можно измерить. Надо научиться довольствоваться скромными результатами. Недаром говорят, что большой дуб вырастет из маленького желудя.

Импульсивный человек, надеющийся изменить себя в мгновение ока, редко достигает этого. Успех подпитывает успех.

В условиях рыночных отношений особую значимость приобретает проблема риска в хозяйственных делах. Опыт убеждает, что без риска невозможно предпринимательство. Однако риск должен быть точно рассчитан. Безусловно, будут просчеты и ошибки, так как рыночные отношения носят вероятностный характер. Поэтому при каждом просчете следует делать правильные выводы, чтобы их не повторять.

В личном жизненном плане предусматривается не только деловая карьера, но и решение проблем интеллектуального развития, духовной жизни, социальной ответственности, семьи.

Прежде чем формировать подобный план, следует оценить собственную жизненную ситуацию. Как минимум здесь необходимо учитывать следующие сферы:

1. Работа: цели вашей работы, ее содержание, ВОЗМОЖНОСТИ продвижения по службе; какую работу желаете выполнять через пять-десять лет, какова мотивация труда, что нужно предпринять, чтобы работа вас удовлетворяла.

2. Личное хозяйство: оценка своего экономического состояния (бюджет, наличие долгов, возможности их возврата, накопления, предстоящие крупные расходы); что можно сделать для упрочения экономического положения, как ПОПОЛНИТЬ бюджет и т. д.

3. Физическое состояние: каково общее состояние вашего здоровья, его субъективная оценка по тестам; регулярно ли занимаетесь оздоровительным спортом, посещаете ли лечащего врача, каков ваш сон, рационально ли питание, сохраняете ли оптимальный вес, что предпринимаете для улучшения физического состояния.

4. Социальная форма (отношения с людьми: имеется ли интерес к проблемам, стоящим перед другими, к их мнению; в какой мере учитываете точку зрения людей, с которыми общаетесь; проявляют ли они интерес к вашему мнению; навязываете ли вы собственную точку зрения; умеете ли внимательно слушать собеседника и делать необходимые выводы; в какой мере способны правильно оценивать других; заботитесь ли о развитии и укреплении дружеских отношений и т. д.

5. Моральное (психическое) состояние: развиваете ли вы себя в психологическом плане; систематически ли знакомитесь с новинками литературы; читаете ли специальную литературу для повышения профессиональных знаний; получаете ли подробную информацию по радио, телевидению; составили ли личный план своего развития и насколько успешно его выполняете; как оцениваете свое душевное состояние.

6. Семейная ситуация: в какой мере вы цените свою семью, осознаете ее значение; благоприятно ли развивается ваша семейная жизнь и что ей мешает; как устранить трудности; достаточно ли вы уделяете внимание семье; имеются ли общие увлечения; хорошо ли вы знаете потребности и мнение каждого члена семьи; создана ли в семье атмосфера дружелюбия, надежности, прочности и т. д.

На основе анализа всех составных элементов жизненной ситуации в их взаимозависимости и взаимообусловленности определите личные цели, примерные сроки их практической реализации, факторы, способствующие их достижению, устранению имеющихся препятствий; выявите критические жизненные моменты и определите меры по устранению конфликтных, кризисных ситуаций. Тогда вы сможете добиться решения поставленных задач, обеспечить претворение их в жизнь и осознаете необходимость изменения ваших малоперспективных целей.

Вывод

1. Человек в социальных системах является главным звеном, объектом и субъектом управления.
2. Сознание и самосознание являются социальными понятиями, на основе которых контролируется поведения, поступки, слова и дела человека.

3. Персональное управление или самоуправление является неотъемлемой частью системы управления, эффективность которого зависит от качественных сторон работника.
4. Жизненная позиция человека требует ясных и обоснованных целей.
5. Мотивация является важным атрибутом деятельности человека.
6. Каждый менеджер должен разрабатывать четкий личный жизненный план.
7. Самосознание, сознание и самоуправление строятся на общечеловеческих принципах, они совершенствуются в соответствии с познаниями и развитием навыков.

Ключевые термины:

сознание, самосознание, самооценка, персональное управление, мотив, цель, личный жизненный план: работа, личное хозяйство, физическое состояние, социальная форма, моральное состояние, семейная ситуация.

Контрольные вопросы и задания

1. Объясните сущность понятий «сознание», «самосознание», «самооценка».
2. Что представляет собой персональное управление?
3. Какую роль играет отношение «мотив-цель» в деятельности человека?
4. Каковы основные составляющие личного жизненного плана.
5. Какова роль человека в социальных системах?

1. Концепция управления персоналом
2. Методы управления персоналом

1. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организации создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. В их числе такие важнейшие, как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией.

вацией; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Оттого, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти и постепенная замена их рыночными механизмами регулирования взаимоотношений между работодателем и работником, всей системы частной собствен-

ности, базирующейся на экономических методах управления. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных — функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Все виды методов органично связаны между собой.

Вывод

1. Основу концепции управления персоналом составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачей, стоящими перед организацией.
2. Выделяют три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации: иерархическая структура организации, культура, рынок.
3. Главная цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.
4. Принципы построения системы управления персоналом в организации:
– принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом,

- принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.
5. Методы построения системы управления персоналом: системный анализ, системный подход, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, параметрический метод, метод функционально-стоимостного анализа, метод главных компонент, балансовый метод, опытный метод, метод аналогий, блочный метод, метод творческих совещаний, метод коллективного блокнота, метод контрольных вопросов, морфологический анализ, функционально-стоимостный анализ (ФСА).
 6. ФСА системы управления персоналом включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.
 7. Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Ключевые термины:

управление персоналом, факторы воздействия, службы управления персоналом, цель системы управления персоналом, принципы построения системы управления персоналом, методы изучения состояния действующей системы управления персоналом организации: системный анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, параметрический метод, метод функционально-стоимостного анализа, метод главных компонент, балансовый метод, опытный метод, метод аналогий, методы управления персоналом.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под концепцией управления персоналом? Каковы ее цели и составные части?*
2. *Какие методы применяются при обследовании и анализе системы управления персоналом?*
3. *Чем отличаются эти группы методов друг от друга? Как они взаимосвязаны?*
4. *Охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.*
5. *Какие принципы необходимо учитывать при развитии системы управления персоналом?*
6. *Раскройте сущность методов формирования, обоснования и внедрения системы управления персоналом.*

1. Возникновение стратегии управления персоналом
2. Составляющие стратегии управления персоналом
3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возрастает. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами переходит в компетенцию самих организаций.

Кроме того, появляются такие новые факторы, как интернационализация экономики, множество конкурентов во всех сферах деятельности, изменение правил функционирования организаций. Сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей.

Создавшиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х годов на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организаций.

В 90-х годах в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Основные характеристики данных подходов представлены в *табл. 2*.

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению теории стратегического управления персоналом, или персонал-стратегии, означающей:

— внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;

— изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит прежде всего оттого, имеют ли они собственную стратегию, а также оттого, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий.

Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучать и пытаться внедрять различные варианты стратегического развития своих фирм.

Стратегическая мысль в этой области за последние годы получила значительный толчок к развитию, особенно из-за ухудшения экономической ситуации как в странах Западной Европы, так и в нашей стране.

Таблица 2

Характеристика двух подходов к понятию персонала

Прежний (устаревший) подход	Новый (современный) подход
Персонал — издержки	Персонал — ресурс
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Термин «стратегическое управление» был введен в 60–70 годах прошлого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Разработкой вопросов стратегического управления занимались многие авторы, среди них — И. Ансофф, М. Старр, К. Хаттен и др.

Традиционное понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления организацией. Это подразумевало, что:

– стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);

– стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;

– стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), а не к внутренней (культура организации, ожидания персонала, структура).

Стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. И. Ансофф, автор данного определения, предложил рассматривать четыре группы таких правил:

– правила, используемые при оценке результатов деятельности фирм в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев называют *ориентиром*, а количественную – *заданием*;

– правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Такой набор правил называется стратегией бизнеса;

– правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная концепция);

– правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность (основные оперативные приемы).

Начиная с конца 80-х годов появился новый подход к понятию «стратегия», который не отменял предыдущие ориентиры, но уточнял акценты:

– в стратегии одинаково важны все составляющие (и разработка, и внедрение), так как на стадии внедрения могут возникнуть мало предсказуемые факторы и значительно исказить результаты;

– стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;

– стратегия – это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.

Появилось новое определение понятия «стратегическое управление». Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в

совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

При таком подходе миссия, осуществляемая организацией, определяет целесообразность самого возникновения или существования организации на рынке, то, что ее делает уникальной. Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам.

Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих.

Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Ведь именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии организации, определить истинное положение дел в организации.

Предметом анализа состояния внешней среды являются спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции (табл. 3).

Анализ внутреннего состояния организации позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов организации.

Таблица 3

Факторы анализа состояния внешней среды

Спрос	Предложение	Конкурентные условия
Состояние спроса на продукцию	Возможности производства	Внешняя конкуренция
Размер и возможности роста спроса	Структура затрат на производство продукции	Потенциальные конкуренты
Природа спроса	Система распространения продукции	Клиенты
	Финансовая система	Поставщики
	Возможности сектора (подотрасли)	Конкурентные условия

– стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);

– стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;

– стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), а не к внутренней (культура организации, ожидания персонала, структура).

Стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. И. Ансофф, автор данного определения, предложил рассматривать четыре группы таких правил:

– правила, используемые при оценке результатов деятельности фирм в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев называют *ориентиром*, а количественную – *заданием*;

– правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Такой набор правил называется стратегией бизнеса;

– правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная концепция);

– правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность (основные оперативные приемы).

Начиная с конца 80-х годов появился новый подход к понятию «стратегия», который не отменял предыдущие ориентиры, но уточнял акценты:

– в стратегии одинаково важны все составляющие (и разработка, и внедрение), так как на стадии внедрения могут возникнуть мало предсказуемые факторы и значительно исказить результаты;

– стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;

– стратегия – это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.

Появилось новое определение понятия «стратегическое управление». Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в

совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

При таком подходе *миссия*, осуществляемая организацией, определяет целесообразность самого возникновения или существования организации на рынке, то, что ее делает уникальной. Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам.

Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих.

Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Ведь именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии организации, определить истинное положение дел в организации.

Предметом анализа состояния внешней среды являются спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции (табл. 3).

Анализ внутреннего состояния организации позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов организации.

Таблица 3

Факторы анализа состояния внешней среды

Спрос	Предложение	Конкурентные условия
Состояние спроса на продукцию	Возможности производства	Внешняя конкуренция
Размер и возможности роста спроса	Структура затрат на производство продукции	Потенциальные конкуренты
Природа спроса	Система распространения продукции	Клиенты
	Финансовая система	Поставщики
	Возможности сектора (подотрасли)	Конкурентные условия

В результате анализа после заполнения приведенных таблиц появляется возможность разработать стратегию развития организации. На стадии формулирования целей будущей деятельности происходит соединение диагностического анализа и предварительно намеченной миссии организации.

Формулирование целей деятельности организации (см. табл. 4) предполагает охват широкого спектра ее деятельности и подразумевает их непротиворечивость. Приоритет в перечисленных целях диктуется природой миссии организации и, безусловно, результатами проведенного анализа. Следует отметить, что процесс выработки целей не всегда представляется рациональным, достаточно часто это — компромисс между руководством организации и сложившейся ситуацией.

Таблица 4

Возможные формулировки целей деятельности организации

Прибыльность	Положение на конкурентном рынке
Производительность	Развитие персонала
Социальные отношения	Технологические преимущества
Социальная ответственность	Повышение качества товаров (услуг)

Установление целей на перспективу предполагает наличие инструмента доведения этих целей до их практической реализации, для чего и разрабатываются стратегические варианты развития фирмы, т.е. возможные пути достижения поставленных целей.

Существует несколько вариантов классификации видов стратегий. Классификация, наиболее полно отвечающая рассматриваемым вопросам, включает:

- стратегию предпринимательства;
- стратегию динамического роста;
- стратегию прибыли (рациональности);
- стратегию ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
- стратегию резкого изменения курса.

Выбор вида стратегии — завершающая стадия на этапе разработки стратегии. Это в достаточной степени формализованная процедура. Вместе с тем выбор не может быть окончательным в связи с тем, что другие организации при разработке их вариантов могут существенным

образом повлиять на формулирование стратегии данной организации. Кроме того, на выбор варианта стратегии могут повлиять ранее используемая стратегия, а также личность руководителей, их предпочтения и ряд других факторов.

Этап внедрения стратегии не менее важен, чем ее разработка. Одна из сложностей при внедрении стратегии связана с вопросом соответствия существующей структуры управления выбранной стратегии. Дебаты вокруг вопроса «стратегия — структура» не смолкают уже четверть века. Были разработаны известные структуры: по функциям, по продукту, матричные и т. д. В связи с изменением подхода к понятию «стратегия» появились и новые варианты структур управления: сети самостоятельных малых предприятий (на рассмотрении которых мы остановимся несколько позднее).

Вместе с тем изменения в структуре еще не обеспечивают реализацию стратегии; на практике для реального внедрения выбранного варианта стратегии создаются план внедрения, система контроля и определяется, какие изменения отдельных позиций допустимы в самой стратегии.

Такой план представляет собой конкретизацию принятых решений на начальном этапе стратегического планирования и включает методы и средства, необходимые для достижения поставленных целей с учетом временных факторов. На практике в организации вырабатывается система действий линейных и функциональных руководителей, которые определяют, как им целесообразнее действовать для успешного внедрения стратегии. Это означает необходимость:

- четко определить цель деятельности, которую руководитель и подчиненный ему коллектив должны достичь для реализации стратегических задач организации, а также выполняемые ими функции;

- разработать последовательность шагов (этапов), необходимых для достижения целей деятельности, и систему оценки их выполнения;

- предусмотреть все виды ресурсов (технических, материальных, финансовых и человеческих) для реализации предусмотренных действий.

Реализация этого плана предполагает, что ежедневно и на каждом рабочем месте исполнители проявляют заинтересованность в выполнении соответствующих заданий, а структуры управления обеспечивают их практическое осуществление.

Контроль и оценка стратегии — завершающий этап, на котором рассматривается все предприятие в целом по ряду критериев (табл. 5).

Критерии оценки стратегии

Внутренние критерии	Внешние критерии
Повышение производительности труда	Увеличение полученной прибыли
Улучшение психологического климата	Снижение процентной ставки
Улучшение качества продукции и услуг	Стабильность положения конкурентов на рынке
Увеличение дивидендов на каждую акцию	Относительное снижение стоимости сырья
Увеличение доли рынка	Сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого продукта
Освоение выпуска новых видов продукции	Степень диверсификации товаров и услуг

В 1992 г. в журнале «Проблемы машиностроения и автоматизации» (№ 2) были опубликованы рекомендации профессора из США Д. Бернетта относительно особенностей применения западных методов стратегического управления на предприятиях Восточной Европы и России.

Д. Бернетт рекомендовал использовать опыт западных стран по стратегическому управлению в организациях России, последовательно выполняя следующие шаги:

- определение стратегических целей организации, для чего необходимо разработать структуру целей организации, составить персональную оценку ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели, например, обеспечение безопасности, сохранение окружающей среды;

- определение характерной компетенции предприятия, т.е. такого важного ресурса фирмы, который представляет лицо фирмы, ее силу, создает преимущества в конкурентной борьбе и состоит из суммы компетенций ее персонала;

- стратегическое исследование внешней среды организации для определения, с одной стороны, благоприятных возможностей, а с другой – опасностей, возникающих для фирмы со стороны ее конкурентов в результате действия определенных социальных причин или правительственного регулирования;

- формулирование стратегического решения о правильном использовании благоприятных условий или возможностей противо-

стоять негативным факторам, что предполагает детальное планирование организационной структуры, информационной системы, информационной системы измерения и обоснование плана компенсаций сотрудникам:

— оценка стратегии, т.е. оценка того, насколько выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, дают ли они эффект «синергии» (общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они.

Как видно из приведенных рекомендаций, предложения профессора из США не расходятся с обновленной концепцией стратегического управления, но делают акценты на некоторых практических аспектах внедрения стратегического управления в российских условиях.

2. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

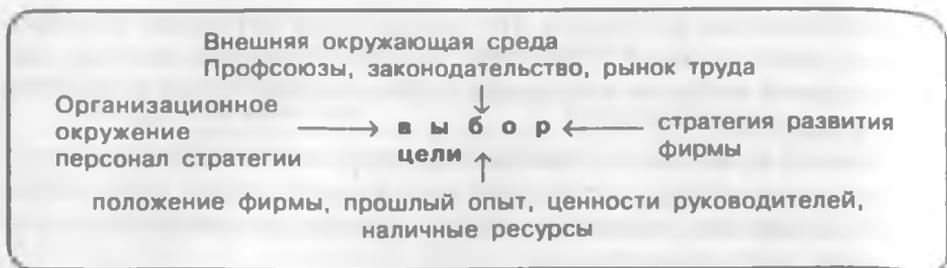
Элементами стратегии управления персоналом являются:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношения высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- образование управляющих (всех уровней управления);
- взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- *отбор* персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- *оценка* квалификации;
- *вознаграждение* или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т. д.
- *развитие* персонала.

Модель стратегического управления предприятия по Голфферу представлена на следующей схеме:



Основными составляющими модели являются:

- вклад работников, т.е. ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли деятельности организации;
- структура занятости служащих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав работающих, соотношение категорий работающих, количество уровней управления;
- компетенция работающих (требуемый от работников организации общий уровень квалификации);
- прием на работу с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени их привязанности (преданности фирме).

Рассмотрим более подробно взаимосвязь и взаимозависимость стратегий развития фирмы и управления персоналом.

3. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами» превосходит, как подчеркивают многие авторы, просто объединение концепций социального управления, будь то классическое управление персоналом или современное управление человеческими ресурсами.

Главное, что отличает новое понятие, – определяемый им динамичный подход к ресурсам, которыми необходимо управлять (уметь планировать взаимосвязанные действия, оперативно управлять ими, контролировать результаты).

Каждый из перечисленных вариантов стратегии развития организации предполагает свой (соответствующий ему) вариант стратегии управления персоналом.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, кото

рые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков. Примеры: американская фирма IBM в период, когда она осваивала принципиально новые типы персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний; внедренческие фирмы по освоению новых изделий.

Для реализации названной стратегии организации требуются персонал-новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, согласные работать по 14 часов в сутки, умеющие работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Вывод

1. В 90-х годах в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации.
2. Появляется теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.
3. Стратегическое управление персоналом, или персонал-стратегия, означает внедрение на практике стратегического управления деятель-

ностью фирм; изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

4. Стратегическое управление — это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.
5. Классификация видов стратегии включает: стратегию предпринимательства, стратегию динамического роста, стратегию прибыли (рациональности), стратегию ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям), стратегию резкого изменения курса.
6. Элементами стратегии управления персоналом являются цель деятельности организации; система планирования организации; отношения высших управленческих кадров; организационная структура служб управления персоналом; критерии эффективности системы управления персоналом; ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные); доступность, полнота и обоснованность используемой информации; образование управляющих (всех уровней управления); взаимосвязь с внешней средой.
7. Составляющими стратегии управления персоналом являются отбор персонала, оценка его квалификации, вознаграждение, развитие персонала.

Ключевые термины:

персонал, персонал-стратегия, стратегия, стратегическое управление, миссия, анализ, разработка стратегии, классификация стратегий, элементы стратегии управления персоналом, стратегии развития организации.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что представляет собой понятие «стратегия управления организацией»?*
2. *В чем состоит новый подход к понятию «стратегия управления фирмой»?*
3. *Охарактеризуйте этапы разработки стратегии управления организацией.*
4. *Раскройте сущность подходов к понятию «персонал»: персонал-издержки и персонал-ресурс?*
5. *Какие существуют виды стратегии управления организацией и управления персоналом?*
6. *Опишите основные этапы стратегического управления персоналом предприятия.*

1. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления
2. Оценка деятельности подразделений управления персоналом

1. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ УПРАВЛЕНИЯ

Оценка результативности труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели конечных результатов труда работников аппарата управления, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в *табл. 6*. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

В самом общем виде *результат труда работника* аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т. п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников

– *метод шкалы графического рейтинга* основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу – от «отл.» до «неуд.». Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера;

– *метод вынужденный выбор* основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет проблем» и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников;

– *описательный метод оценщик* описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда;

Таблица

Должности	Перечень показателей – критериев оценки результативности труда
1	2
Руководитель организации Управляющий банком Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Прибыль. Рост прибыли. Оборот капитала. Доля на рынке. Объем кредитов и их динамика. Рентабельность. Качество кредитных операций Количество новых клиентов Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре
Начальник финансового отдела	Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производств. Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика
Руководитель службы управления персоналом	Величина простоев Коэффициент текучести кадров Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств Производительность труда и ее динамика

Менеджер по персоналу	Снижение нормативной трудоемкости продукции Удельный вес технически обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) Количество вакантных мест в организации Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям
-----------------------	--

Таблица 8

Пример балльной оценки сложности труда

Степень сложности	Оценка в баллах
1	2
Выполненная работа по сложности:	
Существенно превышает должностную инструкцию	5
Несколько превышает должностную инструкцию	4
Соответствует должностной инструкции	3
Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1

— метод оценки по решающей ситуации основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых «решающих ситуациях». Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными;

— метод анкет и сравнительных анкет включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку

– *метод шкалы графического рейтинга* основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу – от «отл.» до «неуд.». Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера;

– *метод вынужденный выбор* основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет проблем» и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников;

– *описательный метод оценщик* описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда;

Таблица 7

Должности	Перечень показателей – критериев оценки результативности труда
1	2
Руководитель организации Управляющий банком Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Прибыль. Рост прибыли. Оборот капитала. Доля на рынке. Объем кредитов и их динамика. Рентабельность. Качество кредитных операций Количество новых клиентов Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре
Начальник финансового отдела	Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производств. Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика
Руководитель службы управ- ления персоналом	Динамика Величина простоев Коэффициент текучести кадров Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств Производительность труда и ее динамика

Менеджер по персоналу	<p>Снижение нормативной трудоемкости продукции</p> <p>Удельный вес технически обоснованных норм</p> <p>Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика</p> <p>Коэффициент текучести кадров и его динамика</p> <p>Количество вакантных мест</p> <p>Количество претендентов на одно вакантное место</p> <p>Показатели по обучению и повышению квалификации персонала</p> <p>Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)</p> <p>Количество вакантных мест в организации</p> <p>Количество претендентов на одно вакантное место</p> <p>Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям</p>
-----------------------	---

Таблица 8

Пример балльной оценки сложности труда

Степень сложности	Оценка в баллах
1	2
Выполненная работа по сложности:	
Существенно превышает должностную инструкцию	5
Несколько превышает должностную инструкцию	4
Соответствует должностной инструкции	3
Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1

— метод оценки по решающей ситуации основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых «решающих ситуациях». Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными;

— метод анкет и сравнительных анкет включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку

напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае — оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными;

— *метод шкалы рейтинговых поведенческих установок* основан на использовании решающих ситуаций (5–6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описания характеристик какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам;

Таблица 9

Пример балльной оценки качества труда

Степень качества	Оценка в баллах
1	2
Работа выполнена:	
На высоком уровне	5
На хорошем уровне	4
Удовлетворительно	3
Ниже среднего уровня	2
Неудовлетворительно	1

— *метод шкалы наблюдения за поведением* аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат.

Наиболее широко в организациях всего мира используется *метод управления по целям* (задачам) для оценки результативности труда менеджеров, инженеров и канцелярских работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции.

Наибольшая сложность в оценке результативности труда управленческих работников посредством метода управления по целям заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей. На примере банка «Чейз Манхэттен» рассмотрим процедуру их разработки, включающую следующие этапы:

1. Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий регулярно осуществляемые работником функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

Устанавливается сфера ответственности управляющего, т.е. каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется в определенных экономических (или каких-либо иных) категориях (прибыль, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет.

2. Устанавливаются единицы измерения по каждой категории (проценты, дни, доллары) и система показателей, отражающих результаты деятельности управляющих (рост прибыли в процентах по отношению к прошлому году и т. п.). А именно:

Таблица 10

Показатели результатов деятельности

Сфера ответственности	Показатели
Объект кредитов	Рост по отношению к прошлому году, %
Рентабельность	Отношение дохода к банковским издержкам, %
Качество	Сделки, подвергшиеся критике в штаб-квартире корпорации, ко всем сделкам
Привлечение новых клиентов	Количество новых крупных вкладчиков денежного капитала

3. По каждому показателю устанавливают индивидуальные стандарты исполнения. Они должны учитывать все резервы работника, но исходить из реальных предпосылок. В «Чейз Манхэттен» по каждому показателю установлен двойной стандарт. Первый характеризует «хорошее исполнение», второй — «выдающееся».

На этом разработка показателей заканчивается.

В документах компании используется пять фиксированных категорий оценки — от «выдающегося исполнителя» (оценочный балл 1) до «неудовлетворительного» (5 баллов). Итоговая оценка выводится как среднеарифметическая по каждой оцениваемой функции и целевым заданиям. По функции «Управление коммерческими операциями» балл управляющего отделением банка равен 2,5. Таким же образом выводится общая средняя оценка достижения целей по всем установленным в начале года позициям (3—4 функции или целевых мероприятий).

2. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Оценка деятельности кадровых служб опирается на критерии эффективности, выраженные в объективных показателях развития производства.

Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

Средние издержки на новичка = затраты на отбор персонала / количество отобранных кандидатов;

Средние затраты на обучение одного работника = общая стоимость обучения / количество обучившихся.

При оценке эффективности отдельных кадровых программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.)

Например, эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качества продукции, согласно методике американской компании «Хониуэлл», может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z,$$

где: P — продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N — число обученных работников;

V — стоимостная оценка различия в результативности труда;

K — коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост, выраженный в долях);

Z — затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотношение (разность) оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно укомплектованность кадрового состава, оценивается количественно — путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест.

Степень удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой труда и т. д.

Эффективность работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:

— степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;

— мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;

— готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;

— доверительность взаимоотношений с работниками;

— быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;

— оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

Данные, полученные в результате обследования мнений работников, анализируются, результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, есть ли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны различных подразделений сравниваются, чтобы определить, является ли положение в одних более предпочтительным, чем в других.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления являются показатели текучести кадров и абсентизма.

Текучесть кадров является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр.

Текучесть кадров рассматривается как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и др.) — так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) — «пассивная» текучесть.

В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом. Издержки на текучесть включают: (а) потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции, ухудшением обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом из организации; (б) потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников в сфере общественного труда; (в) растущие затраты на выплату пособий по безработице, выходных пособий; (г) излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнение работников.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно — профессионального продвижения кадров,

обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом.

Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окаменению» структуры коллектива. Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести — коэффициент текучести кадров — определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$K_m = P_e/p \times 100,$$

где: K_m — коэффициент текучести;

P_e — численность работников, уволенных по причинам текучести;

P — среднесписочная численность работающих.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

Важно определить мотивы текучести — непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

— неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);

— неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);

— мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.);

— прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

Оценка работы кадровой составляющей деятельности организации будет неполной без оценки качества труда работников кадровых служб по следующим показателям:

- выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;
- выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т. п.)
- степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;
- своевременность и качество оформления установленной отчетности;
- количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;
- степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации.

Вывод

1. Оценка результативности труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.
2. Методы оценки результативности управленческого труда: метод управления по целям, метод шкалы графического рейтинга, метод вынужденного выбора, описательный метод, метод оценки по решающей ситуации, метод анкет и сравнительных анкет, метод шкалы рейтинговых поведенческих установок, метод шкалы наблюдения за поведением.
3. Оценка деятельности подразделений управления персоналом – это систематический, четко организованный процесс, направленный на измерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб. а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.
4. Эффективность работы подразделений управления персоналом может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:
 - степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
 - мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;

- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;
- оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

5. Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления являются показатели текучести кадров.

Ключевые термины:

оценка результативности труда, критерии оценки, результат труда руководителя, результат труда специалистов, прямые и косвенные показатели оценки труда, балльный метод оценки, методы оценки результативности труда, стоимостная оценка, количественная оценка, текучесть кадров, абсентизм.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под оценкой результативности труда?*
2. *Какие факторы необходимо учитывать при оценке результативности труда?*
3. *Дайте характеристику факторов результативности труда и способов их измерения.*
4. *Какие методы используются для оценки результативности труда?*
5. *Дайте характеристику метода «управление по целям».*
6. *Для каких целей и каких должностей используется оценка результативности труда?*

- 1. Роль и место предпринимательства в рыночной экономике.*
- 2. Тактика и стратегия предпринимательства в условиях рыночной экономики.*
- 3. Разгосударствление и приватизация – важный фактор развития предпринимательства и создания класса собственников.*
- 4. Система поддержки предприятий малого бизнеса и частного предпринимательства.*
- 5. Совершенствование механизма управления предприятиями малого бизнеса и предпринимательства.*

1. РОЛЬ И МЕСТО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Предпринимательство – вид деятельности, ориентированный во всех случаях на достижение полезного результата, а в плане экономики – получение прибыли или дохода. Людей, занятых этим видом деятельности, называют предпринимателями или бизнесменами.

Термин «предприниматель» впервые был введен в практику французским экономистом Ричардом Кантильоном, жившим в начале XVIII века. По его мнению, предприниматель – это человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу.

Например, основы американской индустрии в конце XIX и начале XX вв. были заложены горсткой таких смелых предпринимателей, как Дж.Д. Рокфеллер (нефть), Дж.П. Морган (сталь и банковское дело), Эндрю Миллон (алюминий), Генри Форд (автомобили). Не менее известны имена крупных предпринимателей недавнего прошлого: Дж. Пола Гетти (нефть), Х.Л. Ханта (пищевая промышленность), А. Онассиса (суда), Дж.Д. МакАртур (страхование), Эд.Х. Ленда (корпорация «ПолярOID») и др.

Любая страна, особенно в нынешнее время, стремится поддерживать частное предпринимательство и бизнес, поскольку эта сфера, в свою очередь, поддерживает национальную экономику. В развитых государствах на долю этой сферы экономики приходится 60–70 % внутреннего национального продукта (ВВП). Например, в Индии

число предприятий малого бизнеса превышает 12 млн единиц, а в Японии — 9 млн. В США этот сектор экономики дает почти половину прироста национального продукта и две трети прироста новых рабочих мест.

Исторический этап развития частного предпринимательства в Узбекистане имеет свою особенность.

Предприятия МБ обычно рассматриваются как гибкие, недорогие и способные быстро реагировать на конъюнктуру рынка и созданию дополнительных рабочих мест. Их способность к адаптации и гибкость считаются необходимыми атрибутами приспособления и изменяющейся технологической среде. Обеспечивая товарами и услугами в небольших объемах и быстро поставляя их на рынок, они дополняют деятельность большой индустрии и работают в симбиозе с ней.

Создавая рабочие места даже в период спада производства, предприятия МБ помогают увеличить доходы, распределить их среди более широкого круга лиц, а также расширить участие в управлении активами. Благодаря использованию личных сбережений предпринимателей (а также поддержке со стороны государства) малые и средние предприятия играют важную роль в мобилизации скрытых ресурсов — как человеческих, так и финансовых. Кроме того, они могут служить кузницей подготовки квалифицированной рабочей силы для промышленности и других отраслей. На региональном уровне предприятия МБ способны мобилизовать местные ресурсы и посредством конкуренции и кооперации помочь оживить местную экономику и развить производство экспортной продукции.

Немаловажное значение предприятия МБ играют в осуществлении прорыва по ряду важнейших направлениях научно-технического прогресса, прежде всего в области производства современной бытовой техники, электроники и предметов труда. Нельзя также забывать, что малые предприятия оказывают меньшее влияние на ухудшение экологической среды, не приводят к большим экологическим разрушениям и потерям, которые порой допускают крупные предприятия и объединения.

2. ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

В странах с переходной экономикой предпринимательство и бизнес, благодаря структурным реформам, приватизации и осуществляемой экономической политике, адекватной происходящим изменениям, обычно становятся началом деятельности частного сектора, кото-

рый сталкивается с различными преградами, к числу которых можно отнести следующее:

- механизм поддержки и стимулирования предпринимательства не отличается достаточной гибкостью;
- не существует целостной и всесторонней стратегии по развитию предпринимательства на всех уровнях управления экономикой и с долгосрочной ориентацией;
- проекты международной технической помощи и займы для развития зачастую не достигают своей цели;
- институты, исследовательские организации, большие корпорации и их ассоциации не играют ведущей роли в оживлении и развитии предпринимательства;
- неадекватные навыки управления, маркетинга и бухгалтерского учета, недостаток профессионализма, плохое понимание рынка, нехватка консультативных услуг и информационных систем;
- медленный прогресс в правовой реформе, в том числе в реформе собственности и банкротства, высокие налоговые ставки, региональные экономические дисбалансы, антистимулирующая политика и бюрократические инструкции, унаследованные от прошлого;
- трудности в привлечении «ноу-хау» и инвестиций, неразвитая инфраструктура транспорта и коммуникаций, направленность предпринимательских способностей в основном на куплю-продажу, а зачастую перепродажу товаров, последствия прошлой изоляции от международного сообщества.

Задача каждой страны заключается в минимизации, а в конечном итоге ликвидации этих негативов и трудностей, в максимизации позитивных результатов предпринимательства, имея в виду не только выведение предпринимательства на цивилизованный уровень, но и увеличение его вклада в развитие национальной экономики. Только в этом случае и исходя из поставленной задачи целесообразно заниматься предпринимательством и развивать его на уровне как микро-, так и макроэкономики, соответственно, ожидать от него желаемых сдвигов и эффекта.

Как показывает сегодняшняя практика, предприниматель может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности — производство товаров, строительство, коммерческое посредничество, операции с ценными бумагами, консультативную и иную деятельность, не запрещенные законом. При этом формами предпринимательства могут быть частное и коллективное предпринимательство, осуществляемое на основе собственности граждан или имущества, полученного и используемого на доверительном (законом) основании. Успех во всех

видах предпринимательской деятельности зиждется, во-первых, на знании законов и правил бизнеса, во-вторых, ресурсовой обеспеченности дела, особенно касающегося сферы производства и строительства и в-третьих, ответственности в своих обязательствах и их полного исполнения. Без учета этих важнейших условий, не исключающих возможность и других, лучше не начинать предпринимательство и бизнес. Важно не забывать и то, что бизнес и предпринимательство — это не только успех, но и серьезный риск, причем не только для самого предпринимателя, но и связанных с ним хозяйствующих субъектов, партнеров.

3. РАЗГОСУДАРСТВЛЕНИЕ И ПРИВАТИЗАЦИЯ — ВАЖНЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И СОЗДАНИЯ КЛАССА СОБСТВЕННИКОВ

В Конституции Республики Узбекистан записано: «Основу экономики Узбекистана, направленной на развитие рыночных отношений, составляет собственность в ее различных формах». На ее основе в республике принят ряд законодательных актов, в частности законы «О собственности», «О предпринимательской деятельности», «О разгосударствлении и приватизации» и др. Эти законы стали ядром нормативно-правовой базы для создания многоукладной экономики и реализации Государственной программы разгосударствления и приватизации предприятий и других объектов экономики.

С учетом особенностей собственной модели перехода к рыночным отношениям в Узбекистане наработаны и нашли практическое применение собственные принципы приватизации и формирования многоукладной экономики, учитывающие специфику и местные особенности республики, среди которых в качестве наиболее важных можно выделить следующие.

Первая особенность. Узбекистан изначально отказался от идеи чужеродной приватизации, хотя зарубежные эксперты настойчиво предлагали ее, придавали этой идее привлекательность с акцентом на обеспечение социальной справедливости.

Вторая особенность — это обеспечение программного подхода и поэтапного осуществления процесса приватизации.

Из истории известно, что реформы, не поддержанные массами, осуществленные скоропалительно, обречены на провал. Мало положить в основу приватизации разумные принципы, нужно еще ее сделать действительно привлекательной для всех, чьи интересы она затрагивает.

Третья особенность – это сильные государственные гарантии при разгосударствлении и приватизации, включающие в себя систему льгот с четкой адресной ориентацией. Например, предоставление широкого круга налоговых льгот для малых и частных предприятий.

Четвертая особенность – приватизация осуществляется в комплексе с демонополизацией крупных управленческих структур путем выделения из их состава вспомогательных, параллельных и других производств и хозяйств.

4. СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА И ЧАСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Чтобы глубже понять необходимость и значение малого бизнеса и предпринимательства для национальной экономики Узбекистана необходимо рассмотреть опыт ведущих зарубежных стран. Во многих странах с развитой рыночной экономикой существует мощная правительственная поддержка «малой» экономики. Например, в Германии субсидии малым и средним предприятиям составляют около 4–5 млрд марок ежегодно.

В конгрессе США проблемами малого бизнеса и предпринимательства заняты два комитета, во главе которых стоит Администрация, имеющая, в каждом штате свои региональные отделения. Цель Администрации – поддержка и содействие развитию бизнеса и предпринимательства на государственном уровне.

Система государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Японии, с которой экономические отношения Узбекистана заметно развиваются в последние годы, строится на механизме балансировки интересов государственного и частного секторов экономики. Корпоративная система управления активизирует процесс участия малых и частных предприятий в кредитных отношениях.

Финансовая, кредитная и иная помощь государства, а также льготное налогообложение малых и частных предприятий одновременно сочетается с достаточно строгим контролем со стороны государства, не допускающим, во-первых, перехода границ законодательства предпринимательской деятельности, принятого в стране, и, во-вторых, – бесполезного «проедания» малыми предприятиями выделенных государством средств поддержки.

Необходимая поддержка предприятиям сферы бизнеса и предпринимательства оказывается и в Узбекистане, о чем свидетельствуют различные программы и законодательные акты, в частности, Закон Республики Узбекистан «О предпринимательстве и гарантиях деятель-

ности предпринимателей», введенный в действие постановлением Олий Мажлиса 14 апреля 1999 г.

Как известно, деятельность предприятий малого бизнеса осуществляется в диапазоне между предпринимательскими, в том числе производственными стремлениями и рыночным спросом. Именно последним предопределяется тактика и стратегия предпринимательства, обеспечение желаемого успеха. Вместе с тем, любое предприятие, независимо от формы собственности, размера и профиля деятельности не может рассчитывать на успех, не оценивая влияние внешней среды, не воспринимая правила «рыночной игры». То есть предприятия, прогнозируя и рассчитывая на успех, должны учитывать и возможные преграды, которые могут объективно или субъективно возникнуть на пути предпринимательства и бизнеса. Преодоление этих преград и минимизация риска – важная задача предприятий сферы бизнеса и предпринимательства, которая во многом решается благодаря использованию современного менеджмента, маркетинга и бизнес-планирования.

Но все эти инструменты организации и управления деятельности не только малых, но и больших предприятий могут остаться на уровне желаемого пока их руководители и особенно менеджеры не поймут до конца целевую функцию, т.е. для чего создано данное предприятие и какова его стратегия в будущем. Именно исходя из этого, решаются многие вопросы как текущей деятельности предприятий малого бизнеса, так и их финансовой поддержки в перспективе. Поэтому малые предприятия сегодня нуждаются в квалифицированных кадрах, умеющих не только правильно организовать текущую деятельность, но и строить эффективные связи с партнерами и другими хозяйствующими субъектами, играющими не последнюю роль в условиях рыночной конкуренции.

Малые предприятия в реальной экономике выполняют разнообразные функции. Они, как правило, специализируются на изготовлении отдельных узлов и деталей, а крупные – ведут сборку изделий. Иногда малые предприятия осуществляют промежуточную сборку. Например, фирма «SAAB», являющаяся одной из крупнейших фирм по производству авиационных двигателей, имеет около 4500 отделений, которые делают различные детали.

В Узбекистане малые предприятия скорее ориентированы на производство потребительских товаров или посредническую деятельность, чем выступают в роли подразделений крупных предприятий по западному образцу. Поэтому в наших условиях важна переориентация деятельности малых предприятий на усиление их роли в структурных преобразованиях экономики и в повышении промышленного потенциала страны.

Дополнительные задачи государства в этом заключаются в организации инфраструктуры с функционирующей системой телекоммуникаций, коммунальных услуг, транспорта, хорошей системой подготовки кадров. Малые предприятия должны иметь сильную технологическую базу и быть связаны с научными центрами. Новые технологии способствуют улучшению деятельности предприятий МБ в аспекте дизайна, производительности и качества. При этом задача заключается не просто в уменьшенном переносе на малые предприятия технологии с больших предприятий, а в их освоении и развитии.

При реализации вышеуказанных задач необходимо соблюдать баланс между участием государства и привлечением в экономику частного бизнеса. Поскольку частный бизнес не обладает достаточной мощностью, то перед государством стоит задача по его развитию.

5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Предприятия малого бизнеса и предпринимательства, собственно как и другие, действуют в рамках, с одной стороны, инфраструктуры государственной политики и бизнеса, а с другой — спроса и предложения. В том и другом случаях основу деятельности предприятий составляют люди, т.е. человеческие ресурсы. Не случайно известные ученые-экономисты определили человека в качестве главной производительной силы общества.

Но, речь в данном случае идет не о конкретных людях или человеческих ресурсах в качестве производительной силы, а скорее об управленческих кадрах и, в первую очередь, о корпусе малых предприятий, предпринимательском корпусе, наделенным правом управления коллективом и призванных организовать производственно — предпринимательскую деятельность в соответствии с современными требованиями рыночной экономики.

Дело в том, что предприятиям сегодня необходима инфраструктура, ориентированная на специфику малого бизнеса и предпринимательства. Это — банки, биржи, аудиторские и страховые компании, информационные центры, коммерческие центры по обеспечению материальными ресурсами, лизинговые фирмы и т. д. Но еще важнее, чтобы руководители предприятий владели основами современного менеджмента, маркетинга и бизнес-стратегии, умели читать баланс предприятия, хорошо знали нормативно-правовую основу хозяйственной

деятельности, что, в свою очередь, позволило бы им иметь дело с указанными и другими институтами и эффективно решать возникающие проблемы и задачи развития производства.

Необходимо подчеркнуть, что особенность нынешнего этапа экономического развития, характеризуется переходом от интеграции органов управления и управленческой деятельности к интеграции непосредственно самого производства. То есть механизм управления во всех сферах, в том числе в сфере бизнеса и предпринимательства приближен непосредственно к производству, к ресурсам — материальным, трудовым, финансовым, инвестиционным и т. д.

В этих условиях ощущается определенная нехватка управленческого опыта в осуществлении радикальных изменений, поскольку научный менеджмент в сфере предпринимательства не требовался при прежней командно-административной системе. Поэтому сегодня назрела необходимость совершенствования механизма управления малыми предприятиями на базе современных достижений науки менеджмента, а также реализации качественных программ периодического тренинга владельцев и работников предприятия сферы бизнеса и предпринимательства.

Однако такое обучение и переобучение не всегда и не всеми руководителями предприятия воспринимается как необходимость и предпосылка достижения желаемого успеха. Немалая их часть воспринимает предпринимательство и бизнес в основном как прибыльное дело, забывая о том, что прибыльность и другие успехи не исключают, а напротив, предполагают и базируются прежде всего на знаниях, на достижениях современного менеджмента. Чем «богаче» научная основа, чем больше механизм управления опирается на достижения науки и передовой практики, тем выше эффективность управления как системы и наоборот.

Вывод

1. Роль и потенциал малого бизнеса и предпринимательства в условиях рынка значительны. Малые предприятия имеют определенные преимущества в создании рабочих мест по сравнению с крупными предприятиями. Они более гибки, легко управляемы и быстрее улавливают рыночный спрос. Кроме того, на мелких предприятиях новые рабочие места дешевле, менее капиталоемки и обычно создаются за более короткий период времени.
2. Развитие малого бизнеса ведет к увеличению совокупных доходов не только в силу увеличения занятости, но и в силу роста совокупного спроса во всех секторах экономики, включая и крупные предприятия. Другими словами, рост совокупного дохода в результате де-

тельности малого бизнеса вследствие мультипликативного эффекта больше, чем добавленная стоимость этих предприятий.

3. Малый бизнес и предпринимательство способствуют улучшению конкурентоспособности отечественных товаров на внешнем и внутреннем рынках, расширению экспорта при благоприятной ситуации, что не только повышает потенциал бизнеса, но и всей национальной экономики. Расширяя производство ранее импортируемых товаров и предлагая их на внутреннем рынке, мелкие предприятия, с одной стороны, замещают импорт местным производством, а с другой стороны, стимулируют экспорт.
4. Как правило, малые предприятия более мобильны, смелее создают новые виды товаров и услуг, что стимулирует инновации в течение короткого периода времени. Через улучшение качества продукции и снижение издержек и цен малые предприятия положительно влияют на создание конкурентной среды на внутреннем рынке. Это особенно важно для переходной экономики, которая отличается от прежней тем, что в условиях плановой экономики предприятия получали ресурсы из государственного «кармана» и почти всегда были монополистами.
5. Развитие и рост рентабельности малого бизнеса увеличивает налоговые поступления в бюджет. Увеличение государственных доходов, в свою очередь увеличивает возможности государства по улучшению социальной политики и развитию человеческого капитала. И, наконец, успешное функционирование малого сектора экономики, особенно негосударственной его части, служит хорошей моделью для саморазвития.

Ключевые термины:

предпринимательство, его роль и место в рыночной экономике, предприниматель, тактика и стратегия предпринимательства, приватизация и ее особенности, система государственной поддержки предпринимательства, механизм управления малым предприятием и его особенности.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем сущность понятий «предпринимательство», «предприниматель»?
2. Какова роль и место предпринимательства в рыночной экономике?
3. В чем особенности функционирования малых предприятий?
4. Каковы основные преграды в деятельности частного сектора?
5. Укажите особенности приватизации и формирования многоукладной экономики в Узбекистане.
6. Каковы особенности системы государственной поддержки малого бизнеса в развитых странах?
7. Перечислите основные пути совершенствования механизма управления предприятиями малого бизнеса и предпринимательства в современных условиях.

- 1. Объективная необходимость бизнес-планирования*
- 2. Бизнес-планирование – основа управления предприятием*
- 3. Бизнес-план как внешний документ*
- 4. Структура бизнес-плана*
- 5. Продукция и рынок сбыта*
- 6. Конкуренция и маркетинг*
- 7. Производство и финансы*
- 8. Оценка риска и страхование*

1. ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Многие предприятия уже разрабатывают бизнес-планы, т. к. их требуют государственные органы, коммерческие банки, кредиторы, инвесторы как реальный документ, гарант предстоящих действий потенциальных заемщиков. С другой стороны, в современную экономику приходят новые предприниматели, не опытные, которые ранее не руководили предприятиями и недостаточно представляют весь круг ожидающих их проблем.

Новая хозяйственная среда совершенно по иному ставит задачи перед планированием на уровне предприятия. В условиях рынка планирование на уровне предприятия по своим целям, содержанию и организации существенно отличается от планирования, применявшегося ранее в условиях тоталитаризма. Необходимость использования планирования нового качества возникла как ответ на изменяющиеся условия деятельности предприятий в рыночной экономике. При этом широкое распространение получило стратегическое планирование, как процесс разработки генеральных программ действий, формулирующих главные цели предприятия и выявляющих основные пути и ресурсы для их достижения.

При этом необходимо учитывать, что в конкуренции решающую роль играет знание и учет разработки новых технологий и новой продукции. Предприниматель должен сосредоточить свое внимание на анализе внешней окружающей среды и выработать долгосрочную концепцию и стратегию развития своего предприятия, связывая свой успех с тем, насколько удачно оно сможет приспособиться к

внешнему окружению: экономическому, научно-техническому, социально-политическому и т. д.

В результате возникает необходимость иметь плановый документ, в котором отражались бы основные составляющие всех видов планов и который обладал бы достаточно широким спектром возможного применения. В качестве такого документа и выступает бизнес-план.

Бизнес-план необходим еще больше на малых предприятиях, так как он может быть вообще единственным формальным плановым документом предприятия.

С переходом на рыночные отношения планирование не исчезает — ликвидируется директивный командный характер плана, но одновременно возрастает его значимость как инструмента, обеспечивающего целенаправленное решение актуальных задач предприятия. Как показывает зарубежный опыт, основным плановым документом предприятия в рыночной экономике является бизнес-план.

Назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы помочь предпринимателям и экономистам решать четыре основные задачи:

1. Изучить емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта.

2. Оценить те затраты, которые будут необходимы для изготовления и сбыта нужной этому рынку продукции.

3. Обнаружить всевозможные «подводные камни», подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.

4. Обнаружить те сигналы, те показатели, по которым можно будет регулярно определять — идет ли дело на подъем или катится к развалу.

Бизнес-план используется независимо от масштабов, сферы деятельности и организационно-правовой формы предприятия. Бизнес-план может применяться как для решения внутренних задач, связанных с управлением предприятия, так и внешних, обусловленных установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и корпорациями и т. д.

2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ — ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Бизнес-план — это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Бизнес-план предусматривает решение таких вопросов, стоящих перед предприятием, как оценка его текущего

состояния, выявление сильных и слабых сторон предпринимателей, формулирование целей этой деятельности на планируемый период.

Бизнес-план дает представление о развитии производства и организации производственной деятельности, о способах продвижения товара на рынок, прогнозирует цены, будущую прибыль предприятия.

Бизнес-план начинает работать еще до своего появления на свет. Сам процесс составления бизнес-плана, детальный анализ, который предшествует его написанию, заставляет руководство предприятия непредвзято и беспристрастно рассмотреть планируемую деятельность во всех ее деталях.

Проработанный бизнес-план представляет собой рабочий инструмент, с помощью которого осуществляется управление и контроль деятельности предприятия. На основе бизнес-плана реализуется конкретная производственная, маркетинговая, техническая, финансовая, кадровая политика предпринимательской деятельности.

Бизнес-план помогает руководству предприятия предупредить и достойно встретить многие неизбежные трудности, выявить их причины и найти пути их устранения.

С бизнес-планом необходимо ознакомить также сотрудников фирмы, что даст возможность им четче понять свои задачи и активно участвовать в развитии творческого подхода к решению проблем предприятия.

3. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ВНЕШНИЙ ДОКУМЕНТ

Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия — он используется также и при установлении или расширении контактов с партнерами.

Прежде всего бизнес-план может помочь решить проблему финансирования. Будучи представленным в банк, либо в инвестиционный фонд, либо другому возможному инвестору, бизнес-план должен убедить потенциального заимодавца в том, что учредителем или руководством предприятия найдены привлекательные возможности предпринимательской деятельности и что есть последовательная и реалистичная программа проведения предпринимательской идеи в жизнь.

Партнеры предприятия прежде чем установить взаимоотношения с ним, смогут с помощью бизнес-плана убедиться в наличии шансов на коммерческий успех и обеспечение высокого уровня прибыльности и платежеспособности.

Партнерами могут быть:

— поставщики сырья, материалов, топлива, оборудования;

- посредники в реализации продукции предприятия,
- предприятия или организации, с которыми предполагается осуществлять кооперирование научно-технической, производственной, инвестиционной и иной деятельности;
- возможные спонсоры предприятия.

Бизнес-план может быть использован как рекламный материал или документ, представляющий предпринимателя, руководителей предприятия и их деятельность.

Содержание и внешний вид бизнес-плана, особенно вновь создаваемых предприятий, обычно является основой для оценки уровня компетенции руководства предприятия. Бизнес-план должен быть функционален, понятен и прост в использовании.

Бизнес-план составляется владельцем предприятия, который при необходимости может привлечь экспертов и консультантов, но с обязательным личным участием предпринимателя.

Бизнес-план должен:

- быть составлен предельно ясно и точно и потому требует тщательной проработки;
- давать ясное представление о том, как будет функционировать предприятие и какое место оно займет на рынке;
- четко очерчивать все производственные характеристики будущего предприятия;
- детально описывать схему его функционирования;
- раскрывать принципы и методы руководства предприятием;
- представлять собой программу управления финансами, без которой невозможно начать дело и обеспечить его рентабельность;
- показывать перспективы деятельности развития производства инвесторам и кредиторам.

При составлении бизнес-плана используется статистическая, бухгалтерская и другая информация, которая должна подтверждаться ссылкой на первоисточник.

Бизнес-план составляется, как правило, на несколько лет вперед, а затем может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости, но не реже, чем раз в год.

4. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

Предпринимателям следует знать, что нет единого рецепта, не существует жестко регламентированной формы и структуры составления бизнес-плана, нормативных и стандартных, приемлемых для всех случаев видов этого документа. В то же время при значительных вне-

ших отличиях бизнес-планов друг от друга, содержание их практически совпадает. Они отвечают, как правило, на одни и те же вопросы.

Структура бизнес-плана, принятая настоящей методикой, предусматривает в нем следующие разделы:

1. Резюме.
2. Продукция и рынок сбыта.
3. Конкуренция и маркетинг.
4. Производство.
5. Организация, управление, кадры.
6. Финансы.
7. Оценка риска и страхование.

Объем бизнес-плана, степень детализации содержания его разделов в значительной степени определяются конкретными особенностями предприятия, его масштабом, видами деятельности, организационно-правовой формой, организационным состоянием (вновь создаваемое или действующее предприятие).

Итак, в разделе *Резюме* максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что собственно руководители предприятия делают и собираются сделать и за счет чего осуществляются или будут осуществляться эти действия.

Основная цель раздела — дать обзор делового предложения, способный привлечь внимание читателя, стимулировать его к дальнейшему рассмотрению документа.

Объем резюме не должен составлять более четырех машинописных страниц, а написано оно должно быть так просто и лаконично с минимальным количеством специальных терминов, чтобы понял каждый, кто прочтет данный документ.

Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам. Если целью бизнес-плана является получение инвестиции, то указывается, как будут использован полученный капитал, срок, в течение которого предприятие сможет гарантировано вернуть кредит, форма, в которой инвестор получит желаемую отдачу от вложенного капитала.

5. ПРОДУКЦИЯ И РЫНОК СБЫТА

В разделе «продукция и рынок сбыта» представляется четкое описание видов продукции (услуг), которые предлагаются или будут предложены предприятием на рынок. Даются абсолютно все сведения о товаре, делается акцент на его «неповторимость» или «исключительные достоинства», которые видятся составителям бизнес-плана. Осве-

щаются потребности, удовлетворяемые товаром. Основной информацией, характеризующей потребности являются:

- наименование товара;
- назначение товара, потребность, удовлетворяемая товаром, полезный эффект, т.е. ради чего товар покупается. Например, для фотоаппарата – это резкость снимков, для автомобиля – грузоподъемность, скорость и т. д.

Делается описание нового товара – соответствует ли этот товар требованиям «рыночной новизны», поднимает ли на новую качественную ступень удовлетворение обычной, известной потребности (автомобиль «Матиз» вместо «Тико») и т. д.

Для новых товаров особенно важно оценить себестоимость и прибыль, приносимую единицей продукции. Сравнение его с другими товарами, патентные права предприятия – патенты на изобретения или другие объекты правовой охраны, которые могут препятствовать вторжению конкурентов на рынок предприятия. Указывается наличие лицензий на эти объекты, а также на «ноу-хау».

Приводятся основные показатели, характеризующие экспорт: страна, объем продаж, валютная выручка.

Приводятся основные направления совершенствования продукции.

Этот раздел бизнес-плана должен дать ответы на вопросы: кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия. Информация раздела должна подкреплять утверждение о том, что предприятие сможет рассчитывать на определенную нишу рынка в условиях конкуренции. Раздел является наиболее трудным для разработки. Необходимо проявлять реализм, чтобы не подорвать доверие к предприятию и его руководству. Основу содержания раздела составляют результаты исследования рынка.

Исследование рынка включает в себя основные направления, которые должны найти отражение в бизнес-плане – изучение и сегментация потребителей, замер спроса и отбор целевых рынков – оценка численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и замер спроса на основе этих данных позволяют осуществить отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов («целевых рынков»).

Перспективным считается сегмент, в котором находится примерно 20% покупателей данного рынка, приобретающих 80% товара данного предприятия.

Изучается престиж предприятия, взаимоотношения с конкурентами, гибкость производственной и сбытовой программы и т. д.

Освещаются основные показатели рынка и объема продаж, характеризуются такие показатели целевого рынка, как емкость, доля пред-

приятия, эластичность спроса. Прогнозируется рост рынка и измененные доли по мере роста на 3–5 лет.

Прогнозирование развития рынка — это прежде всего прогнозирование спроса. В бизнес-плане целесообразно привести данные о прогнозировании спроса на продукцию предприятия на 3–5 лет. Для прогнозирования спроса товаров анализируются:

- динамика численности населения;
- потребление товара на душу населения;
- динамика доходов населения;
- динамика покупательной способности.

Одним из основных показателей, связанных с прогнозом развития рынка является прогноз объемов продаж и анализ цен на продукцию.

Для новых рынков учитываются также возможности новых торговых агентов и посредников и влияние конкуренции на новых рынках по сравнению со старыми.

6. КОНКУРЕНЦИЯ И МАРКЕТИНГ

В этом разделе необходимо обосновывать выбор тактики конкуренции предприятия в условиях конкретного рынка. Необходимо установить, кто ваши конкуренты и что они из себя представляют. Что они производят, качество продукции, примерные цены и условия продаж. Содержательное исследование деятельности конкурентов. Детальный анализ деятельности конкурентов необходимо проводить систематически, поскольку рынки находятся в постоянном изменении.

При разработке бизнес-плана должны быть реалистично оценены сильные и слабые стороны конкурентов. Для этого приведите краткие, но ясные сведения о них:

- какая из фирм-конкурентов расположена по соседству?
- почему вы считаете, что ее продукция конкурирует с вашей?
- объемы продаж конкурентов;
- особенности товаров конкурентов;
- уровень известности продукции конкурентов;
- внешнее оформление и характерные особенности упаковки;
- патентная защита продукции конкурентов;
- методы организации сбыта, используемые конкурентами;
- организация сервисного обслуживания;
- используемая конкурентами технология производства;
- меры конкурентов по стимулированию сбыта;
- финансовое положение конкурентов: их ресурсы, себестоимость продукции, прибыльность, тенденции развития этих показателей.

Далее приводятся сравнительные численные оценки конкурентоспособности продукции и эффективность деятельности конкурентов и предприятия — разработчика бизнес-плана.

В данном разделе бизнес-плана показывается, что предприятие способно довести свой продукт до потребителя, а также ответить на вопрос: благодаря каким маркетинговым действиям предприятия потребители будут покупать его продукцию. Здесь также обобщаются:

- стратегия маркетинга;
- составляющие комплексы маркетинга (товарная и ценовая политика, организация сбыта, формирование спроса и стимулирование сбыта);
- затраты на маркетинг.

Каждый из указанных маркетинговых функций соответственно и детально расписываются. Например, при описании товарной политики говорится об ассортименте товара, его упаковке, выпуске новых товаров, о сервисном обслуживании и т. д., о факторах и методах ценовой политики, о льготных ценах. При описании организации сбыта говорится о системе товародвижения, каналах распространения товара и т. д.

При описании затрат на маркетинг приводятся размеры затрат на маркетинг за три предыдущих года и на ближайшие 3—5 лет.

7. ПРОИЗВОДСТВО И ФИНАНСЫ

Данный раздел должен дать полное представление о предприятии, его мощности, объеме выпуска продукции и показать, что предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством. Для эффективного выполнения поставленной перед предприятием задачи разработчик бизнес-плана должен написать о наличии долгосрочных активов (земля и основные фонды), технологии производства, о его соответствии современным требованиям и т. д., о контроле производственного процесса, о кооперировании, о материальном обеспечении производства, об охране окружающей среды, где необходимо привести данные об оценке воздействия на атмосферу, водные ресурсы и т. д.

Кроме того, необходимо описать взаимоотношения с государством и правоохранительными службами, отметив, что предприятие неукоснительно выполняет все нормативные предписания.

В разделе также обобщаются материалы предыдущих разделов, и результаты представляются в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей.

Раздел объединяет три направления:

- финансовые результаты деятельности предприятия;
- планирование основных финансовых показателей;
- стратегия финансирования.

При описании этих направлений указывается наличие отчетных финансовых документов:

- балансовый отчет;
- отчет о прибылях и убытках;
- отчет об источниках и использовании фондов. Даются примеры заполнения тех или иных документов.

Дается анализ основных показателей финансового положения, планирование основных финансовых показателей, где указываются плановые документы, объемы продаж.

В стратегию финансирования разработчик бизнес-плана обязан включить следующую информацию:

- объем, источники, направления использования инвестиций;
- производственные издержки;
- коммерческая эффективность инвестиционного проекта;
- бюджетная и экономическая эффективность инвестиционного проекта;
- портфельные инвестиции.

8. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ

Функционирование предприятия в условиях рыночной экономики неизбежно связано с риском, вызываемым как неопределенностью будущих условий работы, так и возможными ошибочными решениями, принимаемыми руководством предприятия.

Вопросы, связанные с риском в деятельности предприятия, интересуют как работников предприятия, так и его акционеров, инвесторов, поставщиков, потребителей.

В связи с этим в бизнес-плане должен быть представлен доскональный анализ возможных рисковых ситуаций, меры по уменьшению и компенсации рисков.

Слабое отражение в бизнес-плане вопросов риска в деятельности предприятия воспринимается обычно как свидетельство низкого уровня проработки данного документа.

Далее в этом разделе освещаются вопросы анализа риска в деятельности предприятия, страхования рисков, где дается примерная форма-таблица с показателями страхования риска – страхование имущества, транспортных средств, невозврата кредитов и т. д.

Вывод

1. Бизнес-план – это плановый документ, в котором отражаются основные составляющие всех видов планов и который обладает достаточно широким спектром возможного применения.
2. Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Бизнес-план предусматривает решение таких вопросов, стоящих перед предприятием, как оценка его текущего состояния, выявление сильных и слабых сторон предпринимателей, формулирование целей этой деятельности на планируемый период.
3. Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия, он используется также и при установлении и расширении контактов с партнерами.
4. Бизнес-план составляется владельцем предприятия, который при необходимости может привлечь экспертов и консультантов, но с обязательным личным участием предпринимателя.
5. При составлении бизнес-плана используется статистическая, бухгалтерская и другая информация, которая должна подтверждаться ссылкой на первоисточник.
6. Бизнес-план составляется на несколько лет вперед, а затем может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости, но не реже, чем раз в год.
7. Структура бизнес-плана предусматривает в нем следующие разделы: резюме, продукция и рынок сбыта, конкуренция и маркетинг, производство, организация, управление, кадры, финансы, оценка риска и страхование.

Ключевые термины:

бизнес-план, задачи бизнес-плана, бизнес-планирование, партнеры, структура бизнес-плана: резюме продукция и рынок сбыта, конкуренция и маркетинг, производство, организация, управление, кадры, финансы, оценка риска и страхование.

Контрольные вопросы и задания

1. Какова объективная необходимость бизнес-планирования?
2. Перечислите основные задачи бизнес-плана.
3. Что представляет бизнес-планирование как основа управления предприятием?
4. Перечислите основные требования к бизнес-плану.
5. Какова структура бизнес-плана?
6. Что представляет собой раздел «продукция и рынок сбыта»?
7. Какие сильные и слабые стороны конкурентов учитываются при разработке бизнес-плана?
8. Какие направления объединяются в разделе «производство и финансы»?

- 1. Понятие и структура коллектива*
- 2. Управление производственным коллективом*
- 3. Уровни управления производственным коллективом*

1. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА КОЛЛЕКТИВА

Производственный коллектив – это организованная группа работников, сформированная для достижения комплекса производственных целей, деятельность которой осуществляется под руководством специалистов-менеджеров. Производственный коллектив характеризуется единством целей, сознательной дисциплиной, отношениями сотрудничества и взаимопомощи. Деятельность производственного коллектива сознательно корректируется для достижения общих целей. Единство целей является важнейшей чертой коллектива. Цели производственного коллектива вытекают из общественных потребностей и интересов: цели деятельности коллектива ясны и понятны всем его членам, они становятся стремлением каждого, их единство сплачивает коллектив. Из единства целей и норм формируется единство воли коллектива, сознательная дисциплина его членов, в основе сознательной дисциплины лежат сознание общественного долга, чувство ответственности за порученное дело перед членами коллектива. Только при наличии высокой дисциплины возможна целенаправленная деятельность коллектива, высокая производительность труда. Сотрудничество и взаимопомощь также являются неотъемлемыми признаками коллектива.

Коллектив – это не простая механическая совокупность людей, а сложное структурное образование с многочисленными внешними и внутренними связями, официальными и неофициальными отношениями. Каждый коллектив имеет свои особенности.

Структура производственного коллектива может быть формальной и неформальной. Неформальные структуры существуют в формальных структурах, за исключением, быть может, очень маленьких. Говоря о производственном коллективе, нужно иметь в виду формальную структуру.

Формальная, или функциональная, структура отражает сложившееся в коллективе разделение труда в зависимости от деловых и других качеств, рассматривается по признаку распределения обязанностей,

закрепленных административно в приказах, и положениях, инструкциях. Формальная структура характеризуется перечнем обязанностей и регламента их выполнения для каждого члена коллектива. Взаимодействие работников между собой должно осуществляться в соответствии с установленными правилами.

Неформальная, или социально-психологическая, структура выражает неофициальные отношения, которые складываются на основе личных симпатий и антипатий, общности интересов, сходства характеров, общественного признания и авторитета. Она формируется под решающим воздействием психических и нравственных свойств людей.

Социально-демографическая структура отражает состав коллектива по возрасту, полу, национальности и иным признакам; профессионально-квалификационная — по уровню профессиональной подготовки и квалификации.

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Для того чтобы производственный коллектив смог добиться своих целей, должно быть вертикальное разделение труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для любого производственного коллектива. Однако в малых производственных коллективах часто не имеется четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшой мастерской по ремонту часов, управляемой двумя-тремя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупки запчастей, другой — выписывать документы. Через неделю или месяц функции их могут поменяться. Но оба они также выполняют и неуправленческие функции. Ни один из них не считает другого хозяином или управляющим. Хотя управленческие функции и не выделены четко, они выполняются.

В больших производственных коллективах, в которых людям сложнее ориентироваться, что, когда и как делать, от кого непосредственно принимать указания, работа по управлению должна быть отделена от неуправленческой работы, т. е. должны быть руководители (менеджеры) с четко определенным кругом обязанностей и ответственности.

Управленческая работа по своей сути сильно отличается от неуправленческой. Работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой директора предприятия, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Токари, слесари, например, овладев техникой изготовления какой-либо детали на своем станке, верстаке, могут в течение длительного времени заниматься этой операцией; ин-

женеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку изделия или компьютерной программы; торговцы большую часть жизни продают один и тот же вид продукции. Для руководителя же характерны кратковременность и разнообразие осуществляемой деятельности. По данным американского исследователя Геста, мастера выполняют в среднем 583 различные операции по управлению в день.

Управление коллективом — это выполнение определенных управленческих функций: планирования, организации, стимулирования, регулирования, принятия решений, учета и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели производственного коллектива. Все руководители выполняют эти функции и одновременно выступают в роли обработчика информации, лидера, лица, принимающего решения.

Чтобы добиться своей цели, коллектив должен работать производительно и эффективно. Производительность, т. е. относительная эффективность производственного коллектива, имеет количественное выражение. Она определяется как количество единиц выхода, деленное на количество входа. Важным элементом производительности является также качество продукции.

Успешное управление коллективом предполагает добросовестное, качественное выполнение всех функций управления в комплексе.

3. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Хотя руководители крупных предприятий выполняют определенные функции, это не значит, что они заняты одной и той же работой. На достаточно крупных предприятиях для четкого разграничения работы руководителей необходимо разделить также объем управленческой работы.

Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений (например, на многих предприятиях имеются начальники планового отдела, технического отдела, отдела главного механика, службы маркетинга). А чтобы предприятие, на котором произошло горизонтальное разделение труда для выполнения производственных работ, смогло добиться успеха в своей деятельности, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована.

Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою оче-

редь, координируют работу руководителей низшего звена. Такое вертикальное разделение труда образует уровни управления.

Независимо от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории: руководителей (управляющих) низового звена, среднего звена и высшего звена.

По Т. Парсону, руководители низового звена (технический уровень) находятся непосредственно над рабочими и другими работниками и занимаются в основном ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы производственного коллектива (осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения информацией о правильности выполнения этих заданий, отвечают за использование выделенных им ресурсов, таких, как сырье и оборудование). Типичными должностями руководителей низового звена управления являются мастер, мастер смены, старшина, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Работа руководителя низового звена напряженная и наполнена разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задаче к другой.

Руководитель среднего звена (управленческий уровень) координирует и контролирует работу руководителей низового звена. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), завкафедрой (в колледже), управляющий сбытом по региону, директор филиала, начальник цеха и т. д.

Некоторые организации представляют своим руководителям большие полномочия, в результате их деятельность в определяющей степени сходна с деятельностью руководителей высшего звена управления: определение проблемы, разработка творческих предложений, принятие управленческих решений. Например, деятельность начальника производственного отдела на промышленном предприятии включает координацию работы руководителей низового звена управления ею, анализ данных о производстве продукции и взаимодействие с инженерами и другими начальниками отделов по разработке новой продукции.

Руководители среднего звена выступают как бы посредниками между руководителями высшего и низшего звеньев. Они готовят информацию руководителям высшего звена для принятия управленческих решений. Большая часть рабочего времени у руководи-

телей среднего звена затрачивается на устное общение с руководителями всех звеньев.

Руководители высшего звена представляют собой высший организационный (институционный) уровень. Они малочисленны, даже в крупных организациях их всего несколько человек.

Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатели совета директоров, президенты, вице-президенты корпораций. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей — с министрами, а в университете — с ректорами.

Руководители на институционном уровне заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом. Они отвечают за принятие важнейших решений для организации.

Сильные личности высшего звена накладывают отпечаток на весь облик компании. Успешно действующие руководители высшего звена в крупных организациях ценятся очень высоко, а их труд хорошо оплачивается.

Но велики и тяготы такого поста; объем работы, которую приходится выполнять руководителю высшего звена в течение дня, огромен, а темп, с которым она должна быть выполнена, очень напряженный.

Основной причиной напряженного темпа и огромного объема работы является то, что работа руководителя высшего звена не имеет четкого завершения. Обычной для руководителя высшего звена является продолжительность рабочей недели 60—80 часов.

Вывод

1. Производственный коллектив — это организованная группа работников, сформированная для достижения комплекса производственных целей, деятельность которой осуществляется под руководством специалистов-менеджеров.
2. Структура производственного коллектива может быть формальной и неформальной.
3. Успешное управление коллективом предполагает добросовестное, качественное выполнение всех функций управления в комплексе.
4. Независимо от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории: руководителей (управляющих) низового звена, среднего звена и высшего звена.

Ключевые термины:

производственный коллектив, структура производственного коллектива, формальные и неформальные структуры, управление производственным коллективом, уровни управления коллективом: руководители низового, среднего и высшего звена.

Контрольные вопросы и задания

- 1. Что понимается под производственным коллективом?*
- 2. Какой может быть структура производственного коллектива?*
- 3. Какую роль играет управление в деятельности производственного коллектива?*
- 4. Управление коллективом — это выполнение каких управленческих функций?*
- 5. Определите традиционные категории управления.*
- 6. Какова сущность деятельности руководителя низового звена?*
- 7. Охарактеризуйте деятельность руководителя среднего звена.*
- 8. Какую работу выполняют руководители высшего звена?*

- 1. Задачи предприятия*
- 2. Создание предприятия и порядок его регистрации*
- 3. Имущество предприятия*
- 4. Хозяйственный механизм предприятия, его формирование и развитие*

1. ЗАДАЧИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги.

Предприятия различаются по виду собственности:

– основанные на собственности граждан: частные, семейные предприятия;

– основанные на коллективной собственности: коллективные; производственные кооперативы; предприятия, принадлежащие кооперативу; предприятия, созданные в форме акционерного общества или иного хозяйственного общества и товарищества либо общественной организации; предприятия религиозной организации.

– основанные на государственной собственности.

Создаются также совместные предприятия, основанные на объединении имущества его учредителей, пользующихся правами юридического лица. В числе учредителей совместного предприятия могут быть иностранные юридические лица и граждане. В зависимости от хозяйственного оборота и численности работников (без учета форм собственности) предприятия подразделяются на крупные или малые. Особенности создания малых предприятий и их деятельность устанавливаются законодательством. Возможны и другие виды предприятий, в том числе арендные. Предприятия могут на добровольных началах объединяться в союзы, хозяйственные ассоциации, концерны и другие объединения. Тогда на эти объединения возлагается централизованное выполнение отдельных производственно-хозяйственных и других функций.

Предприятие осуществляет свою деятельность в промышленности, сельском хозяйстве, строительстве, на транспорте, в связи, науке, торговле, материально-техническом снабжении, сфере услуг и других от-

раслях экономики. Оно может заниматься одновременно несколькими видами деятельности: аграрно-промышленной, промышленно-торговой, промышленно-строительной, научно-производственной и др. С этой целью предприятие нанимает работников, приобретает машины и оборудование, сырье и материалы, организует производственный процесс, осуществляет простое и расширенное воспроизводство основных фондов, производство потребительских товаров и оказывает платные услуги населению. Предприятие владеет, пользуется и распоряжается собственностью, имеет самостоятельный баланс, законченную систему учета и отчетности с выявлением результатов производственно-хозяйственной деятельности — прибыли и убытков. Деятельность предприятия осуществляется исходя из спроса на продукцию, работы, услуги. Основу деятельности составляют хозяйственные договоры с потребителями и покупателями. Предприятие выполняет работы и поставки для государственных нужд на договорной основе. На предприятиях всех видов основным обобщающим показателем финансовых результатов деятельности является прибыль. После уплаты налогов и выполнения обязательств перед государственными и местными бюджетами, банками и вышестоящими органами остающаяся часть прибыли (чистая прибыль) поступает в распоряжение предприятия и служит источником его жизнедеятельности, производственного и социального развития. Предприятие несет всю полноту имущественной ответственности за результаты своей деятельности.

В условиях разнообразия форм собственности государство не отвечает по обязательствам предприятия, а предприятие не отвечает по обязательствам государства, а также других предприятий, организаций и учреждений.

Предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета и самофинансирования. Производственная социальная деятельность предприятия и оплата труда осуществляется за счет заработанных трудовым коллективом средств.

Предприятие из выручки, полученной от реализации продукции (работ, услуг), возмещает свои материальные затраты.

Трудовой коллектив, являясь полноправным хозяином на предприятии, самостоятельно решает все вопросы производственного и социального развития. Достижения и потери в работе предприятия непосредственно сказываются на уровне чистой прибыли предприятия, благополучия каждого работника.

Предприятие, обеспечивающее производство и реализацию на рынке лучшей продукции (услуг с меньшими издержками, получает большую прибыль и преимущества в своем производственном и социаль-

ном развитии и оплате труда работников. Кто трудится эффективно, выпускает продукцию, нужную потребителю и обществу, причем продукцию высокого качества, кто постоянно ищет пути для сокращения затрат, удешевляет продукцию, тот получает хорошие прибыли, хорошую зарплату, располагает возможностями для улучшения условий труда и жизни.

Рынок остро ставит вопрос о тех, кто годами топчется на месте, не думает об эффективности производства, о выпуске нужной потребителю продукции; чьи дела ведутся бесхозяйственно, безответственно; кто не дисциплинирован; неорганизован. Кто трудится хорошо и готов трудиться еще лучше, рынок предоставляет широкие возможности для проявления таланта, инициативы, творчества. Рынок поощряет творческий производительный, эффективный труд и наказывает рублем нерадивых работников.

Главная задача предприятия — удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах и услугах с высокими потребительскими свойствами и качеством при минимальных затратах, обеспечение на этой основе роста благосостояния всего коллектива и его членов, удовлетворение интересов собственника имущества, предприятия. Для осуществления этой задачи предприятие обеспечивает:

- развитие и повышение эффективности производства, его всестороннюю интенсификацию, ускорение научно-технического прогресса, рост производительности труда, ресурсосбережение, увеличение прибыли;

- социальное развитие коллектива, формирование современной материальной базы социальной сферы, создание реальных возможностей для высокопроизводительного труда, последовательное осуществление принципа распределения по труду (социальной справедливости), охрану и улучшение окружающей среды;

- самоуправление трудового коллектива, позволяющее глубоко лично заинтересовать каждого работника в хозяйском использовании государственной, коллективной и частной собственности, а также его органическую сопричастность к делам коллектива и государства.

2. СОЗДАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОРЯДОК ЕГО РЕГИСТРАЦИИ

Предприятие может быть создано либо по решению собственника (собственников) имущества или уполномоченного им (ими) органа, предприятия, организации, либо по решению коллектива. Оно может быть создано также в результате выделения из состава действующих

предприятий, организаций одного или нескольких структурных подразделений по инициативе коллектива указанного подразделения (подразделений), если на это есть согласие собственника имущества предприятия и обеспечивается выполнение ранее принятых предприятием договорных обязательств.

В случае, когда для создания и деятельности предприятия требуется участок земли, другие природные ресурсы, решение на их использование выдается районным или городским хокимиятом. Предприятие считается созданным и приобретает права юридического лица со дня его государственной регистрации. Государственная регистрация осуществляется в районных, городских хокимиятах. Сведения о государственной регистрации предприятия в десятидневный срок сообщаются в Министерство финансов для включения в единый государственный реестр.

Для государственной регистрации предприятия в хокимият представляются решения о его создании, устав предприятия и другие документы. Если государственная регистрация предприятия в трехдневный срок не произведена либо в ней отказано по мотивам, которые учредитель предприятия считает необоснованными, он может обратиться в суд. За государственную регистрацию предприятия с него взимается плата в размере, установленном законодательством. Полученные средства зачисляются в бюджет района, города по месту регистрации предприятия.

Вновь созданное предприятие имеет право создавать дочерние предприятия с правом юридического лица, а также филиалы, представительства, отделения и другие обособленные подразделения с правом открытия текущих расчетных счетов и утверждает положения о них.

Согласование вопроса о размещении таких предприятий и подразделений с соответствующими местными хокимиятами производится в порядке, установленном для создания предприятия. Предприятие действует на основании устава, который утверждается учредителем предприятия.

В уставе предприятия определяются: наименование предприятия, его местонахождение, предмет и цели деятельности, его органы управления и контроля, их компетенция, порядок образования имущества предприятия и распределение прибыли (дохода), условия реорганизации и прекращения деятельности предприятия.

В устав могут включаться также иные не противоречащие законодательству положения, связанные с особенностями деятельности предприятия.

3. ИМУЩЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ

Имущество предприятия составляют фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе предприятия. Имущество предприятия в соответствии с законодательными актами, уставом предприятия может принадлежать ему на праве собственности либо полного хозяйственного ведения. Источником формирования имущества предприятия являются: денежные и материальные взносы учредителей; доходы, полученные от реализации продукции, работ и услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности; кредиты банков и других кредиторов; капитальные вложения и дотации из бюджетов; безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и граждан; иные источники, не запрещенные законодательными актами.

Предприятие имеет право продавать и передавать другим предприятиям, организациям и учреждениям, обменивать, сдавать в аренду, предоставлять бесплатно во временное пользование либо займы принадлежащие ему здания, сооружения, оборудование, транспортные средства, инвентарь, сырье, другие материальные ценности, а также списывать их с баланса, если иное не предусмотрено законодательными актами и уставами предприятия.

Безвозмездная передача и предоставление предприятиям материальных ценностей гражданам осуществляются с разрешения собственника или уполномоченного им органа.

Владение и пользование землей и иными природными ресурсами предприятие осуществляет в установленном порядке за плату, на льготных условиях или бесплатно.

Предприятие в соответствии с законодательством несет ответственность за соблюдение требований норм по рациональному использованию, восстановлению и охране земель, вод, недр, лесов, других природных ресурсов, а также возмещает ущерб, причиненный в результате его деятельности.

Для привлечения дополнительных денежных средств с целью расширения и совершенствования производства, социального развития трудовых коллективов предприятие имеет право выпускать и реализовывать ценные бумаги.

Государство гарантирует защиту имущественных прав предприятия. Изъятие государством у предприятия его основных фондов, оборотных средств и иного имущества не допускается за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами.

Убытки, причиненные предприятию в результате нарушения его имущественных прав юридическими лицами и государственными органами, возмещаются предприятию по решению суда.

Государственный комитет по управлению имуществом и созданные им соответствующие комитеты на местах регулируют и принимают решение о приватизации имущества предприятия.

4. ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕГО ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ

Хозяйственный механизм предприятия — это совокупность принципов, методов и форм хозяйствования, с помощью которых осуществляется процесс производства и управления трудовыми коллективами, связь и взаимодействие между системой отношений управления трудовым коллективом и основными средствами производства. Это сложная организационно-экономическая система, которая включает планирование, хозяйственный расчет, материально-техническую базу, структуру предприятия, принципы и методы управления, кадры предприятия и их участие в управлении производством, научно-технический прогресс и повышение качества продукции, социальное развитие трудового коллектива, организацию труда и его оплату, финансы и цены, кредит и расчеты, природопользование и охрану окружающей среды, учет, отчетность, контроль, отношения предприятия с вышестоящими органами и местными хокимиятами, внешнеэкономические связи и др. Для оценки деятельности трудового коллектива, методов и стиля его работы используются соответствующие критерии и показатели, а для регулирования работы предприятия — юридические акты, стандарты, нормативы.

В условиях перехода на рыночную экономику принимаются меры по улучшению работы всех звеньев хозяйственного механизма предприятия: обрабатывается вся система управления предприятием; хозяйственная деятельность нацеливается на конечные результаты, совершенствуются организационные структуры управления, принципы и методы управления; внедряются научные основы в организацию и оплату труда; изменяются критерии и показатели работы предприятий; последовательно расширяется гласность и демократичность в управлении предприятием; трудовые доходы каждого работника определяются его личным трудовым вкладом с учетом конечных результатов работы предприятия; закладывается фундамент успешной производственной деятельности, разрешается целый ряд экономических и воспитательных задач. При этом предприятие обязано создавать

условия для повышения уровня материально-технической базы на прогрессивной основе, эффективно использовать производственные мощности и основные фонды, обеспечивать сохранность, рациональное использование и лучшую оборачиваемость оборотных средств. Для этого оно формирует стабильный трудовой коллектив, способный в условиях полного хозяйственного расчета и самофинансирования на началах самоуправления достигать высоких конечных результатов, заниматься о подготовке и переподготовке кадров. Предприятие производит в установленных размерах оплату за подготовку для него специалистов в высших учебных заведениях и повышение квалификации работников.

Для повышения конкурентоспособности на рынке деятельность предприятия в области научно-технического прогресса должна быть направлена на постоянное повышение технического уровня работников, улучшение организации производства, совершенствование технологических процессов, выпуск продукции высокого качества.

Качество продукции (работ, услуг) является определяющим условием в обобщенной оценке результатов деятельности предприятия. С целью повышения качества своей продукции предприятие обязано обеспечить строгое соблюдение технологической дисциплины, стандартов, технических условий, надежности, безотказности и безопасности в эксплуатации выпускаемой продукции.

Предприятие обязано эффективно использовать производственный потенциал, повышать сменность работы оборудования, постоянно обновлять его на передовой технической и технологической основе и в результате этого добиваться всемерного повышения производительности труда.

Техническое перевооружение предприятия осуществляется за счет фонда развития производства, науки и техники, а также кредитов банка. При определении материально-технического обеспечения предприятия исходят из необходимости его эффективной и ритмичной работы, экономного использования материальных ресурсов при минимально необходимом уровне их запасов. Предприятие определяет потребность в ресурсах и приобретает их в порядке оптовой торговли на рынке. Оно реализует свою продукцию, выполняет работы и оказывает услуги в соответствии с хозяйственными договорами с потребителями, предприятиями торговли и материально-технического снабжения или через собственную сеть по продаже продукции, выполнению работ и оказанию услуг. Выполнение заказов и договоров служит главным критерием оценки деятельности предприятия. Предприятие обязано изучать спрос и осуществлять мероприятия по рекламе.

Важнейшим направлением деятельности предприятия должно быть проведение активной социальной политики как мощного средства повышения эффективности производства, подъема трудовой и хозяйственной активности его работников. Оно обязано также проявлять заботу об улучшении условий труда и быта, удовлетворении интересов и нужд работников, их семей, ветеранов войны и труда. Возможности удовлетворения потребностей коллектива в социальных благах определяются конечными результатами работы предприятия, чистой прибылью коллектива.

Свою социальную деятельность предприятие ведет в тесном взаимодействии с местными, районными или городскими хокимиятами.

Формирование нового хозяйственного механизма невозможно без реформы всей системы управления, которая не ограничивается изменением внешних форм экономической жизни предприятия, состав и функции центральных органов управления, экономических рычагов и стимулов. Ей предстоит проникнуть в фундамент экономической системы — обновить всю совокупность отношений собственности.

Вывод

1. Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги.
2. Предприятие владеет, пользуется и распоряжается собственностью, имеет самостоятельный баланс, законченную систему учета и отчетности с выявлением результатов производственно-хозяйственной деятельности — прибыли и убытков.
3. Главная задача предприятия — удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах и услугах с высокими потребительскими свойствами и качеством при минимальных затратах, обеспечение на этой основе роста благосостояния всего коллектива и его членов, в удовлетворении интересов собственника имущества, предприятия.
4. Предприятие может быть создано либо по решению собственника (собственников) имущества или уполномоченного им (ими) органа, предприятия, организации, либо по решению коллектива. Оно может быть создано также в результате выделения из состава действующих предприятий, организаций одного или нескольких структурных подразделений, если на это есть согласие собственника имущества предприятия и обеспечивается выполнение ранее принятого предприятием договорных обязательств.
5. Имущество предприятия составляют фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоя-

ительном балансе предприятия. Источником формирования имущества предприятия являются: денежные и материальные взносы учредителей; доходы, полученные от реализации продукции, работ и услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности; кредиты банков и других кредиторов; капитальные вложения и дотации из бюджета; безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и граждан; иные источники, не запрещенные законодательными актами.

6. Хозяйственный механизм предприятия – это совокупность принципов, методов и форм хозяйствования, с помощью которых осуществляется процесс производства и управления трудовыми коллективами, связь и взаимодействие между системой отношений управления трудовым коллективом и основными средствами производства.

Ключевые термины:

предприятие, виды предприятий, задачи предприятий, создание предприятия, порядок его регистрации, имущество предприятия, хозяйственный механизм предприятия, формирование и развитие хозяйственного механизма предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. *Перечислите основные виды предприятий.*
2. *Каков порядок создания и регистрации предприятий?*
3. *Каковы основные источники формирования имущества предприятия?*
4. *Что представляет собой хозяйственный механизм предприятия?*
5. *Назовите состав имущества предприятия.*

Важнейшим направлением деятельности предприятия должно быть проведение активной социальной политики как мощного средства повышения эффективности производства, подъема трудовой и хозяйственной активности его работников. Оно обязано также проявлять заботу об улучшении условий труда и быта, удовлетворении интересов и нужд работников, их семей, ветеранов войны и труда. Возможности удовлетворения потребностей коллектива в социальных благах определяются конечными результатами работы предприятия, чистой прибылью коллектива.

Свою социальную деятельность предприятие ведет в тесном взаимодействии с местными, районными или городскими хокимиятами.

Формирование нового хозяйственного механизма невозможно без реформы всей системы управления, которая не ограничивается изменением внешних форм экономической жизни предприятия, состава и функции центральных органов управления, экономических рычагов и стимулов. Ей предстоит проникнуть в фундамент экономической системы — обновить всю совокупность отношений собственности.

Вывод

1. Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги.
2. Предприятие владеет, пользуется и распоряжается собственностью, имеет самостоятельный баланс, законченную систему учета и отчетности с выявлением результатов производственно-хозяйственной деятельности — прибыли и убытков.
3. Главная задача предприятия — удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах и услугах с высокими потребительскими свойствами и качеством при минимальных затратах, обеспечение на этой основе роста благосостояния всего коллектива и его членов, в удовлетворении интересов собственника имущества, предприятия.
4. Предприятие может быть создано либо по решению собственника (собственников) имущества или уполномоченного им (ими) органа, предприятия, организации, либо по решению коллектива. Оно может быть создано также в результате выделения из состава действующих предприятий, организаций одного или нескольких структурных подразделений, если на это есть согласие собственника имущества предприятия и обеспечивается выполнение ранее принятых предприятием договорных обязательств.
5. Имущество предприятия составляют фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самосто-

тельном балансе предприятия. Источником формирования имущества предприятия являются: денежные и материальные взносы учредителей; доходы, полученные от реализации продукции, работ и услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности; кредиты банков и других кредиторов; капитальные вложения и дотации из бюджета; безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и граждан; иные источники, не запрещенные законодательными актами.

6. **Хозяйственный механизм предприятия** — это совокупность принципов, методов и форм хозяйствования, с помощью которых осуществляется процесс производства и управления трудовыми коллективами, связь и взаимодействие между системой отношений управления трудовым коллективом и основными средствами производства.

Ключевые термины:

предприятие, виды предприятий, задачи предприятий, создание предприятия, порядок его регистрации, имущество предприятия, хозяйственный механизм предприятия, формирование и развитие хозяйственного механизма предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. *Перечислите основные виды предприятий.*
2. *Каков порядок создания и регистрации предприятий?*
3. *Каковы основные источники формирования имущества предприятия?*
4. *Что представляет собой хозяйственный механизм предприятия?*
5. *Назовите состав имущества предприятия.*

1. *Систематизированный взгляд на управление*
2. *Развитие теории управления*
3. *Процессный подход*
4. *Системный подход*

1. СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫЙ ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но понимание того, что организацией можно управлять системно и научно, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов XX века. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что *управление* само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования в биз-

несе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добились успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большого бизнеса, частично — попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично — достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

Эволюция управления как научной дисциплины. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это были не зависимые друг от друга попытки разработки подходов, которые часто совпадали. Объекты управления — это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

В то же самое время мир становился ареной быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения, и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

Подходы к управлению. К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые явились существенным вкладом в развитие теории и практики управления.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

2. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

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

1. Школа научного управления.
2. Административная школа.
3. Школа психологии и человеческих отношений.
4. Школа науки управления (или количественная школа).

Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и осязаемый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Наша цель — помочь вам оценить эволюционный характер управленческой мысли и признать, что приемы, которые оказывались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других. Следует понять, что школы пересекаются в вопросах теории и практики, и что в рамках одной организации вы найдете элементы всех этих подходов.

Научное управление (1885 — 1920). Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и

Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Об этом написано в нижеследующем примере.

Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8, 6 кг). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход

резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

ПРИМЕР: *Гилбреты и Терблиги*

Еще будучи учеником каменщика, Гилбрет заметил, что люди, которые учили его класть кирпич, использовали три основные связки движений. Он задумался над тем, какое из этих движений было самым эффективным; поэтому он методично изучил эти движения, а также используемые инструменты. В результате появился усовершенствованный способ, который сократил количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, с 18 до 4 с половиной, увеличив тем самым производительность на 50 %.

В начале 1900-х годов Френк и его жена Лилиан начали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром. Микрохронометр – это часы, которые изобрел Френк и которые могли записывать интервалы, продолжительностью до 1/2000 секунды. С помощью стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения терблигами. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать «задом наперед».

Классическая, или Административная школа в управлении (1920–1950). Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими. что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой

французской компанией по добыче угля. Представители этой школы были непосредственно связаны с деятельностью организаций, так Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А.К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Принципы управления Анри Файоля:

1. *Разделение труда.* Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. *Полномочия и ответственность.* Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3. *Дисциплина.* Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. *Вознаграждение персонала.* Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. *Централизация.* Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. *Скалярная цепь.* Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. *Порядок.* Место — для всего и все на своем месте.

11. *Справедливость.* Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.

12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. *Инициатива.* Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. *Корпоративный дух.* Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Источник: Henri Fayol. General and Industrial Management (London: Pitman, 1949), pp. 20-41.

Школа человеческих отношений (1930–1950). Поведенческие науки (1950 – по настоящее время).

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века ставили под серьезное сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется *неоклассической школой*.

Двух ученых, поставивших в центр внимания человеческий фактор – Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные

потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие поведенческих наук. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после Второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского — направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Наука управления или количественный подход (1950 — по настоящее время). Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы минимизировать свои потери во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

Исследование операций и модели. По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель — это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Влияние количественного подхода. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние

бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

Вклад различных направлений теории управления.

Школа научного управления:

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Классическая школа управления:

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук:

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления:

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

3. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного

управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависящие друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс *управления* является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции — планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Мы полагаем, что процесс управления состоит из *функций планирования, организации, мотивации и контроля*. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство)* рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

Функции процесса управления. Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: *планирования, организации, мотивации и контроля*.

Планирование. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных

областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организации среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь поставленных целей.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Примером тому может служить «Движение десятицентовиков». Первоначально оно возникло, чтобы бороться с полиомиелитом. Когда же вакцина Сэлка практически свела на нет угрозу новых заболеваний полиомиелитом среди детей, это движение оказалось не у дел, и оно переориентировало свои основные усилия на помощь детям-инвалидам вообще.

Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, — это *постоянная неопределенность будущего*. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. Например, фирма ранее запланировала построить через пять лет новую штаб-квартиру, используя доходы от предполагаемого возрастания прибылей на оплату строительства. Если прибыли не возрастут в действительности, как это предполагалось, или эти фонды должны будут использоваться на более неотложные задачи, фирме придется пересмотреть планы своего будущего строительства и деятельности.

Управление: наука или искусство? Управленческая мысль XX века делает особый упор на превращение управления в науку. И по мере продвижения к этой цели велись непрерывные дебаты о том, возможно ли это в реальности. Лютер Гьюлик, теоретик в области управления, заявляет, что управление становится наукой, потому что оно систематически изучает явления, которые сгруппированы в различные теории, и потому что «стремится на систематизированной основе понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества». С другой стороны, многие специалисты выдвигают мысль о том, что управление является скорее искусством, которому можно научиться только через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Некоторые руководители-практики, включая целый ряд людей, добившихся очень больших успехов в этой области, полагают, что научные теории управления представляют собой своего рода академические башни из слоновой кости, а не реальный повседневный мир жизни организаций.

Основа всякой науки — это возможность объективно измерить изучаемые явления. Трудность этой задачи преследовала управление с тех самых пор, как оно оформилось в самостоятельную дисциплину. Некоторые аспекты организаций можно описать количественно, измерить и точно проанализировать. Например, не представляет особой трудности определение наиболее эффективных способов выполнения механических заданий. Авторы работ в области научного управления весьма успешно проанализировали выполнение таких работ. Это привело к тому, что некоторые твердо поверили, что управление может стать наукой. Однако, этому оптимизму была уготована короткая жизнь. Руководители-практики увидели, что, действительно, можно рационально спроектировать работу для наиболее эффективного выполнения ее, но не всегда удается заставить работника точно и неуклонно выполнять все предписанное. Люди, как выяснилось, не так просты, как машины. Нельзя вживить счетчик в сознание человека, чтобы он или она объективно измерял свою собственную реакцию на предложенный метод работы. Более того, руководителям приходится иметь дело не только с конкретными работниками, но и с целыми группами. В большой группе действует так много социальных факторов, что их трудно даже просто выявить, уже не говоря о том, чтобы точно измерить их величину и значимость. То же самое можно сказать и о бесчисленных факторах внешней среды, которые влияют на организацию, и о сложном потенциальном взаимодействии среды и

организации, сложном настолько, что порой даже невозможно четко определить наличие этих отношений. Следовательно, по нашему мнению, управление хотя бы частично, но является искусством. Управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это не означает, однако, что теория в области управления бесполезна. Скорее, это означает, что руководитель должен признать некоторую ограниченность теории и научных исследований, и пользоваться ими только там, где это уместно.

Теорию управления и результаты научных исследований следует рассматривать не как абсолютную истину, а пожалуй, как инструменты, которые помогают нам понять невероятно трудный мир организации. При правильном использовании теория и результаты научных исследований помогают руководителю предсказать, что, *по всей вероятности*, может случиться, тем самым помогая руководителю принимать решения более целесообразно и избегать ненужных ошибок.

Источник Luther Gulick, «Management Is a Science», *Academy of Management/ouma/*, vol. 8, no. 1 (1965), pp. 7-13.

Организация. Организовать – значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организаций, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Как нам предстоит увидеть, делегирование – это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена до создания структуры организации в целом.

Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных — награды. С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование — это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей которые постоянно меняются. В настоящее время, для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организация будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление стандартов* – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, – стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Связующие процессы. Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют *связующими процессами*.

Принятие решений. Управленческая работа – это работа интеллектуальная. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, принятие решения – это выбор того, *как и что* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми – будь это друзья, члены семьи или коллеги – в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Посколь-

ку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

С 1979 г. компания «Хьюлетт-Паккард» работает для того, чтобы достичь цели, поставленной как цель десятилетия: сократить в десять раз *процент брака в производстве*. Для того чтобы обеспечить это, руководство вначале должно было разработать план. Затем в компании была организована небольшая группа людей, чтобы бороться за качество. Эту группу называли «группа качества» или «группа сдачи продукции с первого предъявления». Поездка этой группы в Японию способствовала тому, что движение за качество приняло гораздо более широкий размах, «теперь это было похоже на крестовый поход за качество, и в нем могли принимать участие практически все работники компании на всех уровнях». Было испробовано несколько методов пропаганды значимости этого движения, чтобы охватить энтузиазмом всю компанию. К таким методам относились: обсуждение, обучение и распространение письменной информации в форме писем-циркуляров. Качество и производительность стали темой разговоров во время коротких перерывов на кофе. Результаты программы по сокращению брака в производстве были положительными. Другие изменения — такие, как обеспечение своевременного доступа к необходимой информации, имеют место в процессе продвижения к достижению названной цели «Хьюлетт-Паккард» на десятилетие. Процесс управления подчеркивает взаимозависимость функций управления, это отличается от системного подхода, где подчеркивается взаимозависимость отдельных частей организации, а также взаимозависимость организации и окружающей среды.

4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организации блок-схемы. Эти блок-схемы представляют собой удобные модели, которые помогают увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Но, если бы это было возможно, более точно отобразить структуру помог бы нам «мобайл», — подвижное изображение, а не блок-схема. Как вы, наверное, знаете из опыта, когда касались какого-то участка подвижной структуры, конструкции «мобайл», все другие его части также приходят в движение или изменяют свое положение в большей или меньшей степени, в зависимости от того, какой части вы касаетесь и с какой силой вы воздействуете на нее. Более того, положение других частей меняется не сразу, — необходимо какое-то время на реакцию. И это время опять-таки зависит от того, в каком месте и насколько сильно вы касаетесь «мобайла». Точно также, когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом.

Подобные эффекты возникают при изменениях физического характера, вроде необходимости нанять новых людей или менять технологию при покупке новых машин и оборудования, а также при изменениях одной из управленческих функций. Например, если высшее руководство решает предоставить одному из подчиненных руководителей большую свободу действий, это повлияет на мотивацию данного руководителя, на то, как он будет вести себя со своими подчиненными, и на то, как подчиненные будут взаимодействовать с новым руководителем. Кроме того, может снизиться мотивация к работе других руководителей, которые находятся на той же ступени иерархической лестницы, но не получили никаких дополнительных прав. Они могут почувствовать себя ущемленными по многим организационным аспектам, влияющим на их работу. Все эти изменения будут происходить в разное время. Следовательно, в будущем организация станет некоей иной целостностью, находящейся в другой позиции на пути к достижению своих целей, чем это было прежде.

Вывод

1. Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

2. Известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления: подход с позиций выделения различных школ в управлении, процессный подход, системный подход, ситуационный подход.
3. В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли:
 - школа научного управления;
 - административная школа;
 - школа психологии и человеческих отношений;
 - школа науки управления (или количественная школа).
4. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
5. В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.
6. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ключевые термины:

эволюция управления, подходы к управлению: процессный подход, системный подход, ситуационный подход; научные школы управления: научное управление, классическая школа управления, школа человеческих отношений, наука управления, или количественный подход, процессный подход, функции процесса управления, связующие процессы: принятие решений, коммуникация, системный подход.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы основные подходы к управлению?
2. В чем сущность процессного подхода?
3. Охарактеризуйте научные школы менеджмента.
4. Какова структура процесса принятия управленческих решений?
5. Определите значение коммуникации в процессе управления.
6. Выделите основных представителей школ менеджмента и определите их вклад в теорию менеджмента.
7. Каковы основные функции менеджмента?

1. Понятие о системах и их классификация
2. Понятие системного подхода, его основные черты и принципы
3. Основные положения системно-ситуационного подхода
4. Значение системного подхода в управлении
5. Системный подход в менеджменте
6. Ситуационный подход в менеджменте и ситуационные модели
7. Экономика Республики Узбекистан как целостная социально-экономическая система

1. ПОНЯТИЕ О СИСТЕМАХ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Материальный мир состоит из множества систем. Слово «система» в переводе с греческого языка означает целое, составленное из частей, элементов.

Система — это множество закономерно связанных друг с другом элементов, представляющее собой определенное целостное образование. Под *элементом* понимается составная часть сложного целого.

Производство, рассматриваемое как система, скрепляемая информационными связями, является *кибернетической системой*. Система характеризуется качеством и состоянием материи, заключенной в ней и воплощенной в вещах; существует благодаря взаимодействию с другими системами, т. е. находится в движении, постоянном изменении.

Движение — это способ существования материи. В мире нет материи без движения, нет и движения без материи. Движение предполагает деятельность, энергию.

Вся доступная нам природа образует некоторую систему, или совокупность, связь тел, причем под словом тело здесь понимаются все материальные реальности, начиная от звезды и кончая атомом и даже частицей эфира.

Следовательно, система — это совокупная связь тел, состоящая из структурных элементов, определяющих природу системы.

Связь — одно из самых существенных свойств объективного мира. Благодаря связи мир представляет собой не хаотическое нагромождение явлений, а единый закономерный процесс движения.

Системы имеют самые разнообразные формы. При всем их многообразии все системы можно условно подразделить на следующие виды: технические, технологические, биологические, организационные, экономические и социальные. Каждый вид системы решает свои конкретные задачи, а именно:

– техническая система представляет собой совокупность взаимосвязанного комплекса оборудования, в том числе оргтехники, ЭВМ (это производственные мощности предприятия);

– технологическая система – это набор правил, норм, стандартов, служба маркетинга и т. д.;

– организационная система позволяет осуществлять производственный процесс, рационально использовать трудовые ресурсы, разрабатывать организационные структуры управления.

В совокупности техническая, технологическая и организационная системы обеспечивают организационно-техническую сторону управления экономикой;

– экономическая система выражает единство всех хозяйственных, финансовых, организационных процессов, протекающих как в производстве, так и в обращении. Экономическая система отражает непрерывный и целенаправленный процесс в перестройке системы управления и оказывает огромное влияние на эффективность действия всех других систем. Вместе с тем не исключено, что и другие системы оказывают влияние на экономическую систему, особенно в условиях обновления (например, социальная система);

– социальная система вместе с экономической определяет цели экономики, формирует принцип и методы управления, т. е. характеризует социально-экономический аспект управления экономикой. В настоящее время социальная система приобретает особо важное значение в связи с происходящими в экономике социальными преобразованиями, расширением демократических начал в управлении, созданием новых форм сотрудничества, переходом на рыночные отношения, перестройкой структуры все национальной экономики.

Элементы любой системы находятся в постоянном взаимодействии, которое получает выражение через связи, существующие между элементами системы. Таким образом, элемент – это структурообразующая часть любой системы. Связь между элементами технической системы – физическая (вещественная), например, кривошатун – шатунный механизм двигателя автомобиля состоит из различных деталей, физически связанных между собой. Связь между элементами социально-экономической системы – информационная. Производство,

сма­три­вае­мое как ин­фор­ма­ци­он­ная система, яв­ля­ет­ся слож­ной соци­аль­но-эко­но­ми­че­ской систе­мой.

В ос­но­ве соци­аль­но-эко­но­ми­че­ской систе­мы, где че­ло­век — глав­ный и наи­бо­лее ак­тив­ный эле­мент, ле­жит со­во­куп­ность об­щес­твен­ных, кол­лек­тив­ных и лич­ных ин­те­ре­сов: по­ли­ти­че­ских, эко­но­ми­че­ских, соци­аль­ных, пра­вовых, тру­довых и дру­гих.

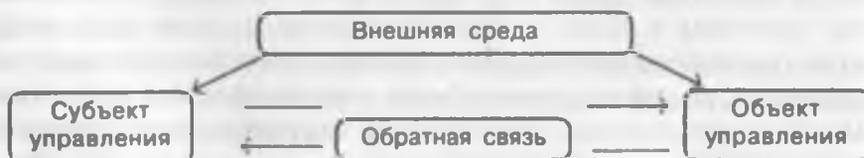
Соци­аль­но-эко­но­ми­че­ская система со­сто­ит из двух са­мо­сто­ятель­ных под­систем — управ­ляе­мой и управ­ляю­щей. Под­система — это часть об­щей систе­мы, вы­де­лен­ная по кон­крет­но­му при­зна­ку, имею­щая ха­рак­тер­ные свой­ства и осо­бен­но­сти и вза­имосвязан­ная с дру­гими эле­мен­тами систе­мы. Под­систему можно рас­сма­три­вать и как са­мо­сто­ятель­ную систему, что за­ви­сит от мас­шта­бов и струк­ту­ры всей систе­мы.

Если рас­сма­три­вать пред­при­ятие как систему, то оно бу­дет пред­став­лять со­бой со­во­куп­ность под­систем и эле­ментов.

Та­ким об­ра­зом, управ­ляю­щая система может быть од­но­вре­мен­но и управ­ляе­мой.

К управ­ляю­щей системе от­но­сят­ся все эле­менты и под­системы пред­при­ятия, кон­цер­на, обес­пе­чи­ваю­щие про­цесс управ­ления, т. е. про­цесс це­лена­прав­лен­но­го воз­дей­ствия на кол­лек­тив лю­дей. К управ­ляе­мой системе от­но­сят­ся эле­менты и под­системы пред­при­ятия, кон­цер­на, обес­пе­чи­ваю­щие не­по­сред­ствен­ный про­цесс соз­да­ния ма­те­ри­аль­ных благ или ока­за­ния ус­луг.

Про­из­вод­ство, рас­сма­три­вае­мое как фи­зи­че­ская (вещес­твен­ная) система, вклю­чает в себя со­во­куп­ность средств про­из­вод­ства, а так­же про­из­вод­ствен­ных про­цес­сов по пре­вра­ще­нию пред­метов тру­да в го­то­вую про­дук­цию.



Управ­ле­ние эконо­микой пред­став­ляет со­бой целост­ную систему, со­сто­ящую из суб­ъек­та и об­ъек­та управ­ления. Суб­ъект форми­рует це­ли управ­ления и ока­зы­вает це­лена­прав­лен­ное воз­дей­ствие на об­ъект управ­ления, а так­же оце­ни­вает ре­зуль­та­ты вза­имо­дей­ствия (*управ­ляю­щего воз­дей­ствия*). Об­ъект управ­ления при­ни­мает на себя управ­ляю­щее воз­дей­ствие и ин­фор­ми­рует суб­ъек­та управ­ления о ре­зуль­та­тах (*обрат­ная связь*).

В управлении экономикой непосредственным объектом выступают трудовые коллективы и отдельные работники. Только через их трудовую деятельность осуществляется воздействие на вещественные элементы производства — орудия и предметы труда.

2. ПОНЯТИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА, ЕГО ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ И ПРИНЦИПЫ

В наше время происходит невиданный прогресс знания, который, с одной стороны, привел к открытию и накоплению множества новых фактов, сведений из различных областей жизни, и тем самым поставил человечество перед необходимостью их систематизации, отыскания общего в частном, постоянного в изменяющемся. Однозначного понятия системы не существует. В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство.

Изучение объектов и явлений как систем вызвало формирование нового подхода в науке — системного подхода.

Системный подход как общеметодический принцип используется в различных отраслях науки и деятельности человека. Гносеологической основой (гносеология — раздел философии, изучающий формы и методы научного познания) является общая теория систем, начало которой положил австралийский биолог Л. Берталанфи. В начале 20-х годов молодой биолог Людвиг фон Берталанфи начал изучать организмы как определенные системы, обобщив свой взгляд в книге «Современная теория развития» (1929). В этой книге он разработал системный подход к изучению биологических организмов. В книге «Роботы, люди и сознание» (1967) он перенес общую теорию систем на анализ процессов и явлений общественной жизни. Берталанфи (1969 — «Общая теория систем») превращает свою теорию систем в общедисциплинарную науку. Предназначение этой науки он видел в поиске структурного сходства законов, установленных в различных дисциплинах, исходя из которых, можно вывести общесистемные закономерности.

Определим *черты системного подхода*:

— системный подход — форма методологического знания, связанная с исследованием и созданием объектов как систем, и относится только к системам;

— иерархичность познания, требующая многоуровневого изучения предмета: изучение самого предмета — «собственный» уровень; изучение этого же предмета как элемента более широкой системы — «вы-

шестоящий» уровень; изучение этого предмета в соотношении с составляющими данный предмет элементами — «нижестоящий» уровень;

— системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями.

С учетом сказанного определим *понятие системного подхода*:

Системный подход — это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов, исходя из общего предназначения объекта.

Можно также сказать, что системный подход — это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы.

3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА

По мере того, как развивалась промышленная революция, рост крупных организационных форм бизнеса стимулировал появление новых идей относительно того, как предприятия функционируют и как нужно ими управлять. Сегодня имеется разработанная теория, которая дает направления для достижения эффективного управления. Первую появившуюся теорию обычно называют классической школой управления, также существуют школа социальных отношений, теория системного подхода к организациям, теория вероятностей и др.

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо определить подход, который будет легче всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Например, столкнувшись с задачей увеличения выпуска продукции обувной фабрики, менеджеры, которые привержены случайному подходу, анализируют как научное управление, так и поведенческие подходы. Затем они задаются вопросом: «Какие методы будут здесь наиболее эффективны?»

Следующее, что они могут сделать — изучить время операций на производственной обувной линии в классическом стиле Тейлора или Гилбреттов, подбирая техническое решение проблемы путем разделения труда. Но что, если необходимость в увеличении производства является временной? В этом случае менеджеры могут подыскивать администра-

тивное решение путем организации сверхурочных работ. Сверхурочные работы могут и не понадобиться, если они разработают инициативный премиальный план. Таким образом, этот подход является случайным, зависящим от специфических факторов рассматриваемой проблемы.

На примере обувной фабрики показано, что ситуационный подход предполагает использование такого метода, который лучше всего отвечает потребностям возникшей ситуации. Ситуационный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов, которые могут влиять на организацию.

Внутренняя среда является средой внутри организации.

Согласно ситуационному подходу, менеджеры должны знать о взаимодействии между этими двумя средами. Завод, производящий автомобили, имеет внутреннюю среду, состоящую из всех подразделений, вовлеченных в сборку автомобиля. Но менеджер может быть также связан с внешней средой, которая влияет на производство автомобилей. Например, потребность общества в охране окружающей среды потребовала изобретения безопасных и эффективных топливных выхлопных систем. Внешняя среда, конечно, не ограничивается «окружающими представлениями». Она включает все факторы (исключая вовлеченные во внутреннюю деятельность компании), которые могут воздействовать на фирму, в том числе многообразные правительственные воздействия.

Менеджеры, которые используют ситуационный подход, должны знать об ограничивающих или сдерживающих факторах, которые существуют внутри их собственных организаций. Ситуационный подход признает три основных ограничения: *технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи*.

Технологические ограничения определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организации требуют различных видов технологических ресурсов. Машины и оборудование в производстве стали, например, обходится очень дорого. Из-за столь огромных капитальных расходов таким компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

Технология во многом определяет и степень взаимозависимости среди различных сегментов организации. Чем выше степень взаимозависимости, тем больше требуется координации и, следовательно, больше управленческого искусства.

Ограничение в постановке задачи возникает из фактического характера работ, выполняемых рабочими. Некоторые работники могут

выполнять однообразные монотонные действия с небольшой вариацией, как на сборочном конвейере. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие, как выполнение проверки телеаппаратуры, где рабочие должны *устранять самые различные дефекты в изделиях*.

Человеческие ограничения отражают уровни компетентности и компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они в первую очередь уровнем заработной платы и гарантией работы? Или работники больше заинтересованы в продвижении, личном развитии и в особо уважительном отношении к их личности?

Системный подход придает особое значение объединению связей между различными организациями. Заостряя свое внимание на характере этих связей, ситуационный подход актуализировал эту проблему. В результате ситуационный подход сегодня признан передовым подходом в управленческой мысли. Однако и этот подход подвергается критике. Некоторые считают, что у него недостаточное теоретическое обоснование, которое проявляется в отсутствии базы для познания, недостаточной прогностической способности и инициативности. С другой стороны, его защитники утверждают, что одним из наиболее полезных ответов на вопросы «Как мы будем делать это?» и «Что мы будем делать дальше?» Это заметно контрастирует с ранними подходами, которые имели тенденцию к универсальным принципам, которые часто были неприменимы к специфическим ситуациям. Прежде чем принять какой-либо подход, современные менеджеры должны проанализировать ситуацию, а затем, обратившись ко всему разнообразию школ управленческой мысли, определить, какая комбинация управленческих методов оказывается наиболее подходящей.

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует поступать в конкретных ситуациях. При этом выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

1) во-первых, руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественного метода принятия решений;

2) во-вторых, каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, и сравнительные характеристики в тех случаях, когда они применяются к конкретной ситуации.

Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики и концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить заработную плату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации;

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

4) в-четвертых, руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в существующих обстоятельствах.

Ситуационные теории, давая описание того, как подстроить организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления. С точки зрения этих теорий, управление — это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующую модель управления, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим универсальный и обобщающий характер.

4. ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия не-

эффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как:

- менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объем информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений;

- руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одно направление деятельности своей организации с другим, не допускать квазиоптимизации управленческих решений;

- менеджер должен видеть за деревьями лес, за частным – общее, подняться над повседневностью и осознавать, какое место его организация занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;

- системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль.

Системное мышление не только способствовало развитию новых представлений об организации (в частности, особое внимание уделялось интегрированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и обеспечило разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля. Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Несмотря на все положительные результаты, системное мышление все еще не выполнило свое самое важное предназначение. Утверждение, что оно позволит применять современный научный метод к управлению, все еще нуждается в доказательствах. Это происходит отчасти оттого, что крупномасштабные системы очень сложны. Нелегко уяснить те многие факторы, при помощи которых внешняя среда влияет на внутреннюю организацию. Взаимодействие множества подсистем внутри предприятия не осознается в должной мере. Границы систем устанавливать очень трудно, слишком широкое определение при-

ведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое — к частичному решению проблем. Нелегко будет сформулировать вопросы, которые встанут перед предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем. Даже если самое лучшее и самое логичное решение будет найдено, оно, возможно, будет невыполнимо. Тем не менее, системный подход дает возможность глубже понять, как работает предприятие.

5. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Системный подход в менеджменте означает прежде всего рассмотрение управляемого объекта в целом как сложной социально-экономической, динамичной системы, как совокупность элементов, образующих комплексное единое целое, имеющее внутреннюю организацию и взаимосвязи. Системный подход служит надежной гарантией против односторонности, обеспечивает гармоничное функционирование всех составных частей управляемого объекта, способствует ликвидации диспропорции и противоречий между различными элементами системы и должен проявляться не только по отношению к объекту управления, но и к самому управлению.

При рассмотрении сложной социально-экономической системы сущность системного подхода в менеджменте сводится в основном к следующему:

- формирование целей управления;
- получение максимального эффекта от реализации поставленных целей при наименьших затратах;
- количественной оценке целей, методов, средств их достижения и всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности.

Любую сложную систему рассматривают как элемент суперсистемы, анализируют ее взаимосвязи и взаимодействия с другими элементами этой суперсистемы. При рассмотрении относительно самостоятельной (обособленной) системы ее расчленяют на элементы — подсистемы низшего порядка и изучают взаимосвязи и взаимозависимости этих элементов. Например, если рассматривать национальную экономику в целом, то ее можно считать, с одной стороны, суперсистемой, с другой — совокупностью элементов отраслей (промышленность, сельское хозяйство, транспорт, строительство и т. д.). Промышленность рассматривают как элемент системы национальную экономику и как совокупность подотраслей, производственных объединений, предприятий; предприятие — как элемент ассоциации,

акционерного общества, фирмы, объединения как совокупность цехов, участков и бригад.

Системный подход в менеджменте — это эффективное решение многих проблем. Его применение обеспечивает четкое формулирование целей, представление о масштабах задачи и характере предстоящей работы, становление иерархического порядка и подчинения и ответственности в рамках системы, определение обязанностей и ответственности и при принятии и реализации решений. Главная задача системного подхода состоит в повышении эффективности функционирования системы в целом.

Системный подход необходим руководителю любого уровня, который должен оценивать ситуацию в целом, принимать управленческие решения с учетом всех обстоятельств и возможных последствий. Системный подход в управлении требует от руководителя логического мышления и умения согласовывать усилия всех звеньев производства в достижении цели деятельности всех подсистем. При этом любая система рассматривается как часть более крупной системы, а общая цель ее развития согласовывается с целями развитая этой крупные системы.

При системном подходе не задачи приспособляются к организации, а, наоборот, организация строится или перестраивается применительно к поставленным целям и методом их достижений.

В результате развития кибернетики и связанного с ней метода моделирования важным элементом системного подхода становится использование математического аппарата и ЭВМ для определения, разработки, проверки и претворения в жизнь поставленных целей и управленческих решений. Модель можно описать словами, представить в виде системы формул, изобразить на чертеже, изготовить в натуре, реализовать с помощью ЭВМ. Моделирование направлено на познание явлений действительности, на открытие новых, ранее не известных исследователю истин.

Современный уровень знаний позволяет широко применять в управлении экономикой как сложной системой линейное и динамическое программирование, теорию массового обслуживания, теорию игр; использовать в обработке статистических данных методы множественной корреляции и другие.

Развитие системного подхода, вызванное использованием мощных компьютеров, открывает большие возможности и для эффективного применения расширенных детализированных баз данных и соответственно требует сбора и обработки информации. Без научной, достоверной информации о структурных изменениях в экономике трудно, а точнее невозможно определить пути повышения ее эффективности.

Таким образом, экономика республики может быть представлена как система взаимосвязанных процессов. В результате какого-либо процесса производится определенная продукция, что обусловлено некоторой комбинацией затрат. Существует прямая зависимость между двумя процессами, когда продукт одного процесса становится затратами для другого (например, уголь — продукт угледобывающей промышленности — становится ресурсом для электроэнергетики). Сеть связей такого рода образует систему элементов, зависящих друг от друга.

6. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ И СИТУАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ

При выполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между предприятиями и отраслями, называемыми *ситуационными переменными*. Они бывают двух видов: внутренние и внешние. Внутренние переменные характеризуют конкретное предприятие и отрасль. Внутренняя среда включает цели предприятия, ресурсы, его масштабы, горизонтальное и вертикальное разделение труда и т. д. Внутренние различия между предприятиями сходны различиям между зданиями. Так, здания различаются архитектурой, материалом, размерами, что делает одни из них подходящими для того, чтобы стать клубом, а другие — жилым помещением. Точно такие же различия внутренних переменных предприятий определяют его назначение. Эти переменные в различной степени контролируются и являются результатом управленческих решений. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних переменных, определяют, насколько эффективна и производительна работа данного предприятия по сравнению с другими.

Размер предприятия является ярким примером того, как внутренние различия влияют на управление. Одно дело управлять крупным акционерным обществом, совершенно другое — малым предприятием или магазином. Чем крупнее предприятие, тем труднее координировать его работу.

Внешние переменные являются факторами среды, находящейся вне предприятия. К ним следует отнести крупные конкурентные предприятия, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и т. д. Внешняя среда, внешние переменные по разному воздействуют на работу предприятия. Следовательно необходим ситуационный подход при принятии управленческих решений. Поэтому указаний на то, какие переменные сильнее влияют на успех предприятия, явно недостаточно. Настоящая трудность заключается в том, что все многочисленные ситуационные переменные и все

функции управленческого процесса взаимосвязаны, их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Как камень, брошенный в пруд, вызывает круги, расходящиеся по всему пруду, так и изменение любого важного сектора отражается на деятельности предприятия.

Поскольку на эффективность работы предприятия влияет обилие факторов — как внутренних, так и внешних, не существует единого, лучшего способа управления предприятием — все определяется конкретной ситуацией. И самым эффективным будет тот метод, который более всего соответствует данной ситуации. Поэтому управление, нацеленное на успех, требует интегрированного подхода.

При системном подходе, с которым ситуационный тесно связан, интегрируются различные частичные подходы, управленческие функции неразрывно связаны между собой, предприятие рассматривается как открытая система, состоящая из нескольких взаимосвязанных подсистем; теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями системы, между системой и средой, окружающей ее. Ситуационный подход позволяет расширить практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на предприятие (организацию); увязать конкретные приемы управления с определенными конкретными ситуациями для достижения поставленных целей.

Ситуационный подход предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

Разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. *Ситуационная модель руководства Фидлера* явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношение между руководителями и членами коллектива. Подразумевает лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость и формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использо-

вать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считал, что каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время, как руководитель, ориентированный на человеческие отношения лучше всего работает в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как тот, так и другой.

Из 8 ситуаций — 1-ая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия больше, а отношения между руководителем и подчиненными хорошие, что создает максимальную возможность для оказания внимания. В противоположность этому, ситуация 8-ая наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Самым эффективным стилем руководства в обоих этих случаях будет ориентация на задачу.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. Преимущества стиля, ориентированного на человеческие отношения — это увеличение возможности руководителя влиять на подчиненных, забота о подчиненных улучшает отношения между ними и руководителем, стимулируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля.

Подход «путь-цель» Митчелла и Хауса — согласно этой модели, руководитель, организуя подчиненных на осуществление поставленных целей, воздействует на пути достижения этих целей. Он изыскивает возможности к тому, чтобы сделать пути достижения своих целей легкими, выгодными, стремится показать личную выгоду подчиненных от достигнутого результата. Способы влияния руководителя на подчиненных для достижения цели — это:

Разъяснение того, что ожидается от подчиненного:

1. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
2. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
3. Формирование у подчиненных таких потребностей, которые могут быть удовлетворены.
4. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

В модели «путь-цель» рассматриваются ряд стилей руководства:

Стиль поддержки – аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения. Руководитель заботится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Общение руководителя с подчиненными «на равных» просто и дружелюбно.

Инструментальный стиль – аналогичен стилю, ориентированному на работу и на задачу. Подчиненные получают конкретные указания. Руководитель составляет графики, поддерживает стандарты, правила и процедуры, требуя их четкого исполнения.

Стиль, поощряющий участие – руководитель делится информацией с подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцентирует внимание на консультации.

Стиль, ориентированный на достижения – характеризуется постановкой перед подчиненными напряженной цели и ожиданием того, что они будут работать в меру всех своих возможностей. Руководитель требует от подчиненных работать в полную меру их возможностей и одновременно убеждает их, что это им по силам.

Стиль руководства, способы и методы управления, наиболее соответствующие ситуации, предпочитаемой подчиненными, зависят от их личных качеств и от условий среды. Если у подчиненных имеется большая потребность в самоуважении и высоко чувство принадлежности к фирме – предпочтительнее поддержка. Однако если у сотрудников существует сильная потребность в самовыражении и автономии, то предпочтительнее инструментальный способ управления.

Теория жизненного цикла (модель ситуационного лидерства) Поля Херси и Кена Бланшара – согласно ей, наиболее эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач. Причем зрелость исполнителей зависит от конкретной задачи и определяется руководителем.

Для подчиненных с низким уровнем зрелости применим такой вид, как «давать указания», поскольку руководитель исходит из того, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им нужны инструкции, руководство и строгий контроль. От руководителей требуется большая ориентированность на задачу и мало ориентированный на человеческие отношения стиль S_1 .

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости (M_2), когда они уже хотят брать на себя ответственность, но еще не могут этого сделать, применяется вид лидерства, который может быть охарактеризован термином «продавать».

Руководитель в равной степени ориентирован и на задачу, и на человеческие отношения. Он дает подчиненным конкретные указания и в то же время поддерживает их желание и энтузиазм самостоятельно выполнять работу — стиль S_2 .

Третий вид лидерства — стиль S_3 — используется тогда, когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за выполнение задания, хотя и обладают достаточной для этого зрелостью (M_3). Здесь самый подходящий вид лидерства, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому, что они знают, что и как надо делать, и им не требуется особых указаний. Руководитель должен разбудить у подчиненных чувства причастности к выполнению данной задачи, для чего необходимо повысить мотивацию поставленной задачи, представляя им возможность участвовать в принятии решений, оказывая им помощь и не навязывая указаний.

Четвертый вид лидерства (S_4) применяется при высоком уровне зрелости подчиненных (M_4), когда они могут и хотят нести ответственность. Здесь руководитель разделяет полномочия. Подчиненные сами узнают, что и как делать, и осознают свою ответственность за решение задач. Ни поддержка, ни указания здесь не нужны.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства.

Модель принятия решений руководителем, разработанная В. Вурмом и Ф. Йеттоном. По их мнению, имеется пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчиненных в принятии решения.

Это:

1. Руководитель сам принимает решения, используя имеющуюся информацию.

2. Руководитель принимает решение на основе информации, предоставленной подчиненными, сообщая им или нет о сути проблемы.

3. Руководитель излагает проблему подчиненным, выслушивает все их мнения, а потом сам принимает решение.

4. Руководитель представляет проблему группе подчиненных, которая и обсуждает, а затем сам принимает решение.

5. Руководитель излагает проблему группе подчиненных, ищет совместно с ней решение и принимает наиболее приемлемое из всех.

При этом для оценки ситуации используется ряд критериев, на основе которых составляется древо целей. В числе критериев такие, как:

- значения качества решения;
- наличие достаточной информации и опыта у руководителей для принятия качественного решения;

- степень структурированности проблемы;
- согласие подчиненных с целями фирмы и их желание участвовать в выполнении решения;
- уверенность, что автократическое решение лидера получит поддержку у подчиненных;
- заинтересованность сотрудников в достижении цели;
- степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Хотя ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Все вышеописанные модели ситуационного стиля руководства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства.

7. ЭКОНОМИКА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН КАК ЦЕЛОСТНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Предприятия, объединения, организации, отрасли, регионы и в целом экономика Республики Узбекистан представляет собой сложную, динамичную социально-экономическую систему, все звенья которой, выполняя отдельные процессы общественного производства и воспроизводства, распределения и потребления, органически связаны между собой, дополняют друг друга. Она является экономической системой, потому что в результате сочетания трудовых и материальных ресурсов создаются материальные блага, в том числе и национальный доход, а также происходит расширенное воспроизводство производительных сил общества. Вместе с тем экономика республики является социальной системой, поскольку представляет собой организацию, созданную людьми. В процессе труда люди вступают между собой в общественные (социальные) отношения, существуют и взаимодействуют друг с другом, обмениваются результатами своей деятельности.

Следовательно, субъектами социальных отношений являются люди, объектами — их разнообразная деятельность в различных сферах общества (производства, науки, культуры, искусства и т. д.).

Система управления всеми отраслями производства Республики Узбекистан представляет собой совокупность экономических, политических, идеологических, этических, психологических и других отношений. Среди них экономические (производственные) отношения являются главными.

Экономические производственные отношения — это базисные отношения, которые лежат в основе всех надстроечных отношений и по своему удельному весу в системе отношений являются преобладающими. Поэтому суть перестройки управления экономикой республики заключается в переходе от преимущественно административных к экономическим отношениям на всех уровнях к управлению интересами и через интересы людей. Однако трудовые коллективы осуществляют не только экономические, но и другие социальные функции — политические, идеологические, юридические и т. д.

Следовательно, национальная экономика как объект управления представляет собой сложную, динамичную социально-экономическую систему. В структурном отношении экономика республики состоит из различного рода производственных элементов (рабочих мест, цехов, предприятий, концернов, отраслей и т. д.). Основное звено экономики — это предприятие. Предприятие (фирма) несет полную ответственность за результаты своей деятельности. Доходы предприятия находятся в прямой зависимости от конечных результатов работы трудового коллектива.

Система управления экономикой состоит из двух подсистем: объекта и субъекта управления, представляющих собой производственный коллектив и коллектив управленцев и связанных с единой системой потоками, информации. По каналам прямой связи сверху донизу идут управляющие команды, по каналам обратной связи снизу вверх — информация о действительном исполнении решений.

Предприятие (фирма) — не случайное объединение отдельных, внутренне не связанных между собой элементов: цехов, участков, служб. Оно является особым соединением составляющих его элементов для достижения определенных целей, ради которых создано предприятие. Предприятие (фирма) входит в более крупную социально-экономическую систему — отрасль и является ее элементом, а последняя входит в целостную систему — национальную экономику. Таким образом, народное хозяйство Узбекистана является целостной суперсистемой, объединяющей в сложный механизм хозяйствования ее отрасли.

Вывод

1. Система — это множество закономерно связанных друг с другом элементов, представляющее собой определенное целостное образование. Под элементом понимается составная часть сложного целого.
2. Ситуационный подход содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научного положения к практике управления в зависимости от сложности ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры мо-

- гут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.
3. Ситуационный подход позволяет расширить практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на предприятие (организацию); увязать конкретные приемы управления с определенными конкретными ситуациями для достижения поставленных целей.
 4. Ситуационная модель руководства Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя, которыми являются: отношение между руководителем и членами коллектива, структура задачи, должностные полномочия.
 5. Согласно модели «путь-цель» Митчелла и Хауса руководитель, организуя подчиненных на осуществление поставленных целей, воздействует на пути достижения этих целей.
 6. Теория жизненного цикла (модель ситуационного лидерства) Пола Херси и Кена Бланшара утверждала, что эффективность стилей лидерства зависит от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач.
 7. Модель принятия решений руководителем, разработанная В. Вурмом и Ф. Йеттоном предполагала пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчиненных в принятии решения.
 8. Система управления национальной экономикой Республики Узбекистан представляет собой совокупность экономических, политических, идеологических, этических, психологических и других отношений. Среди них экономические (производственные) отношения являются главными.

Ключевые термины:

система, элементы системы, формы системы, задачи систем, связь между системами, социально-экономическая система и ее подсистемы, системный подход, ситуационный подход, внутренние и внешние переменные.

Контрольные вопросы и задания

1. Какова сущность понятий «система», «элемент», «движение», «связь»?
2. Какие формы систем существуют?
3. Из каких подсистем состоит социально-экономическая система?
4. Какова структура экономики как социально-экономической системы?
5. Определите сущность системного подхода.
6. Охарактеризуйте внутренние и внешние ситуационные переменные.
7. Охарактеризуйте основные ситуационные модели.

- 1. Значение познания экономических законов*
- 2. Всеобщие законы философии и экономики*
- 3. Основные принципы менеджмента*

1. ЗНАЧЕНИЕ ПОЗНАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАКОНОВ

В основе менеджмента лежит система законов общества. Ни один сколько-нибудь крупный практический вопрос не может быть решен, не будучи осмыслен и обоснован теоретически. Теория – важнейший инструмент обновления. Наука призвана вырабатывать и теоретически систематизировать объективные знания о действительности. Систематизация знаний находит свое выражение в законах.

Закон – философская категория, которая отражает устойчивую, повторяющуюся связь и отношения явлений и сторон действительности, обуславливающих строго определенное течение событий. Познание законов позволяет вскрыть объективные тенденции развития, выбрать пути для решения практических задач. Поэтому управление экономикой должно исходить из знания законов, их умелого применения на практике.

Всеобщие законы философии выражаются и формулируются через такие категории, как материя, движение, пространство, время, количество, качество, причина, следствие, форма и содержание и другие. Законы экономической теории формулируются посредством экономических категорий (собственность, производство, спрос, предложение, распределение, обмен, стоимость, цена, прибыль, товар, деньги, сбалансированность и т. д.).

Чем полнее и последовательнее используются законы в управлении экономикой, тем эффективнее затраты общественного труда. И, наоборот, если в процессе управления недоучитывается или искажается действие экономических законов, то возникают непредвиденные и отрицательные для общества последствия. Вот почему при изучении законов управления важно иметь в виду не только их действие, но и сознательное использование в процессе управления. Сознательное использование законов управления во многом зависит от их познания. Чем глубже познаны законы, тем больше возможности правильного использования в практической деятельности их требований.

- гут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.
3. Ситуационный подход позволяет расширить практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на предприятие (организацию); увязать конкретные приемы управления с определенными конкретными ситуациями для достижения поставленных целей.
 4. Ситуационная модель руководства Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя, которыми являются: отношение между руководителями и членами коллектива, структура задачи, должностные полномочия.
 5. Согласно модели «путь-цель» Митчелла и Хауса руководитель, организуя подчиненных на осуществление поставленных целей, воздействует на пути достижения этих целей.
 6. Теория жизненного цикла (модель ситуационного лидерства) Поля Херси и Кена Бланшара утверждала, что эффективность стилей лидерства зависит от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач.
 7. Модель принятия решений руководителем, разработанная В. Вурмом и Ф. Йеттоном предполагала пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчиненных в принятии решения.
 8. Система управления национальной экономикой Республики Узбекистан представляет собой совокупность экономических, политических, идеологических, этических, психологических и других отношений. Среди них экономические (производственные) отношения являются главными.

Ключевые термины:

система, элементы системы, формы системы, задачи систем, связь между системами, социально-экономическая система и ее подсистемы, системный подход, ситуационный подход, внутренние и внешние переменные.

Контрольные вопросы и задания

1. *Какова сущность понятий «система», «элемент», «движение», «связь»?*
2. *Какие формы систем существуют?*
3. *Из каких подсистем состоит социально-экономическая система?*
4. *Какова структура экономики как социально-экономической системы?*
5. *Определите сущность системного подхода.*
6. *Охарактеризуйте внутренние и внешние ситуационные переменные.*
7. *Охарактеризуйте основные ситуационные модели.*

- 1. Значение познания экономических законов*
- 2. Всеобщие законы философии и экономики*
- 3. Основные принципы менеджмента*

1. ЗНАЧЕНИЕ ПОЗНАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАКОНОВ

В основе менеджмента лежит система законов общества. Ни один сколько-нибудь крупный практический вопрос не может быть решен, не будучи осмыслен и обоснован теоретически. Теория — важнейший инструмент обновления. Наука призвана вырабатывать и теоретически систематизировать объективные знания о действительности. Систематизация знаний находит свое выражение в законах.

Закон — философская категория, которая отражает устойчивую, повторяющуюся связь и отношения явлений и сторон действительности, обуславливающих строго определенное течение событий. Познание законов позволяет вскрыть объективные тенденции развития, выбрать пути для решения практических задач. Поэтому управление экономикой должно исходить из знания законов, их умелого применения на практике.

Всеобщие законы философии выражаются и формулируются через такие категории, как материя, движение, пространство, время, количество, качество, причина, следствие, форма и содержание и другие. Законы экономической теории формулируются посредством экономических категорий (собственность, производство, спрос, предложение, распределение, обмен, стоимость, цена, прибыль, товар, деньги, сбалансированность и т. д.).

Чем полнее и последовательнее используются законы в управлении экономикой, тем эффективнее затраты общественного труда. И, наоборот, если в процессе управления недоучитывается или искажается действие экономических законов, то возникают непредвиденные и отрицательные для общества последствия. Вот почему при изучении законов управления важно иметь в виду не только их действие, но и познавательное использование в процессе управления. Сознательное использование законов управления во многом зависит от их познания. Чем глубже познаны законы, тем больше возможности правильного использования в практической деятельности их требований.

Однако познание законов управления еще не гарантирует их успешного применения в конкретной практике. При отрыве теории от практики знание законов остается голой теорией. Следовательно, использование законов зависит от их знания, понимания и умения применять своевременно и оперативно на практике. Это является ключевым фактором повышения эффективности управления.

Основные элементы и последовательные этапы сознательного использования системы экономических законов можно представить в виде схемы:



Анализируя предложенную схему, следует остановиться на трех взаимосвязанных и последовательных задачах, которые решаются в процессе использования системы экономических законов:

- глубокое и всестороннее познание действующих законов с учетом особенностей их проявления на том или ином этапе;
- постановка целей экономического и социального развития и определение путей их достижения;
- применение на практике действенных форм и методов хозяйствования, отвечающих условиям рыночной экономики.

2. ВСЕОБЩИЕ ЗАКОНЫ ФИЛОСОФИИ И ЭКОНОМИКИ

Успешное управление экономикой возможно лишь на основе использования всеобщих законов философии, а также экономических законов.

Действие всеобщих законов философии проявляется в общественной практике в форме определения закономерностей и тенденций экономического развития. Многообразие общественных отношений в управлении производством подчиняется как всеобщим законам философии, так и общим законам экономической теории.

Всеобщие законы философии – это прежде всего законы материалистической диалектики:

1. Закон перехода количественных изменений в качественные характеризует взаимосвязь и взаимодействие количественных и качественных сторон предметов и явлений.

2. Закон единства и борьбы противоположностей указывает на двигательную силу, источник развития, которое осуществляется как самодвижение.

3. Закон отрицания определяет тенденцию направления бесконечного развития и совершенствования. Без отрицания старого, отжившего не может быть развития, ибо благодаря ему освобождается место для нового. Поэтому отрицание — это момент связи нового со старым.

В условиях рыночной экономики менеджмент отрицает традиционные волевые формы и методы, и они заменяются новыми, научно обоснованными.

4. Закон, определяющий роль общественного бытия по отношению к общественному сознанию, указывает на первооснову жизни общества трудового коллектива, отдельного трудящегося. Управление не может не учитывать действия этого закона при определении общественных, коллективных и личных интересов, которые оно призвано сочетать.

5. Закон, определяющий роль производительных сил по отношению к социально-экономическим отношениям, для управления имеет особое значение. Именно через управление происходит связь двух сторон производства — производительных сил и социально-экономических отношений.

Названные и другие законы философии лежат в основе методологии менеджмента. Они являются центральной категорией в менеджменте, способствуют укреплению единства его концепции, определению связей всех его категорий.

В системе управления экономикой ведущую роль играют экономические законы. Объединяя и координируя труд людей, управляющая система должна строго учитывать требования экономических законов, которые проявляются в четком определении цели, в поиске путей ее реализации и в оценке результатов ее достижения, принципе роста экономической эффективности и т. д.

1. Закон наиболее полного удовлетворения потребностей общества при наименьших затратах всех видов ресурсов. Этому экономическому закону подчинены все экономические и социальные процессы в обществе, законы их реализации, так как он характеризует:

- объективную направленность производства, его ориентацию на повышение благосостояния народа и всестороннее развитие личности;
- главные мотивы хозяйственной деятельности людей, определяющую роль общенародных экономических интересов;
- социально-экономическую сущность эффективности производства.

В условиях рыночных отношений всесторонне обогащается содержание этого закона.

2. Закон стоимости, или закон цен. Стоимость товара, выраженная в деньгах, называется ценой. Но цена определяется спросом и предложением. Регулятором рынка является цена: если спрос и цена высоки, производство расширяется; если спрос и цена падают, производство сокращается. Существует равновесная цена — это идеал, когда объем и структура спроса равны объему и структуре предложения.

Объем каждого вида производимого товара должен строго соответствовать общественной потребности в них, т. е. выступать в виде платежеспособного спроса.

3. Закон спроса. Он заключается в том, что, чем выше цена, тем ниже спрос. В спросе выражается платежеспособность покупателя. Существует коэффициент эластичности спроса:

$$K_{\text{спр.}} = \frac{\text{Рост объема спроса (\%)}}{\text{Снижение цен (\%)}}$$

4. Закон предложения. Он выражается в том, что, чем выше цена, тем выше предложение. Предложение — это стоимость товаров и услуг в ценах, по которым производитель продает товары и услуги. Коэффициент эластичности предложения равен:

$$K_{\text{пред.}} = \frac{\text{Рост объема предложения (\%)}}{\text{Рост цен (\%)}}$$

5. Закон конкуренции заключается в том, что в условиях конкуренции невозможно добиться чего-то лучшего (наивысшей прибыли), не причинив ущерба другому, т. е. невозможно создать такой порядок, при котором одновременно вырастут доходы всех товаропроизводителей.

6. Закон предельной полезности с точки зрения потребителя. *Полезностью* называют удовлетворение, которое получают от потребления товаров или услуг. Различают общую и предельную полезность. Общая полезность — это удовлетворение, которое получают от потребления определенного набора единиц товара или услуг; предельная — полезность, равная приращению, увеличению общей полезности в результате приобретения дополнительной единицы данного товара или услуг.

Таким образом, в условиях формирования рыночных отношений всесторонне расширяются возможности использования экономических законов.

3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Принцип — основное правило деятельности, поведения, руководящая идея. В научной литературе под *принципами управления* обычно понимают руководящие правила, основные положения и нормы поведения (его стандарты), на которых основано руководство экономикой. Принципы управления отражают сущность явлений, всецело зависящих от действующих экономических законов, а также от методов управления. Механизм управления схематически можно представить так:

Законы —→ принципы —→ методы —→ стиль.

Принципы управления взаимосвязаны и должны использоваться в совокупности. Основными принципами являются:

1. Принцип единоначалия и коллегиальности в управлении. Непосредственно в производстве принцип единоначалия требует строгого подчинения членов производственного коллектива распоряжениям единоличного руководителя. Вышестоящий руководитель не должен решать вопросы, входящие в компетенцию руководителя нижестоящего уровня. Условием реализации этого принципа является четкое распределение прав, обязанностей и ответственность каждого исполнителя. Единоначалие должно сочетаться с коллегиальностью, гласностью принимаемых решений. Коллегиальность нужно сочетать с бесспорным повиновением воле одного лица, руководителя. Демократия, гласность позволяет человеку проявлять свою гражданскую позицию, принимать активное участие в выработке и принятии управленческих решений.

2. Принцип научности. Особое место среди принципов управления занимает принцип научности, который не совместим с волюнтаризмом и предполагает использование каждым руководителем экономических законов, объективных тенденций развития общества, отечественного и зарубежного опыта в области управленческих решений.

3. Принцип плановости. Плановое управление в условиях рынка — разработка бизнес-плана — является главным инструментом реализации экономической политики. Этот принцип означает установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства.

Планирование производства — одна из основных функций управления. Оно осуществляется на базе экономических законов, научного анализа современного состояния производства, прогнозов потребности

но понимают руководящие правила, основные положения и нормы поведения (его стандарты), на которых основано руководство экономикой. Принципы управления отражают сущность явлений, всецело зависящих от действующих экономических законов, а также от методов управления.

4. Принципы управления взаимосвязаны и должны использоваться в совокупности. Основными в управлении являются принципы:
- единоначалия и коллегиальности в управлении;
 - научности;
 - плановости;
 - совершенствования форм и методов управления;
 - конкурентности;
 - подбора и расстановки кадров;
 - самостоятельности и независимости агентов;
 - личной инициативы;
 - ответственности и риска.

Ключевые термины:

закон, всеобщие законы философии, система экономических законов, понятие принципа, основные принципы менеджмента: принцип единоначалия и коллегиальность, принцип научности, принцип плановости, принцип совершенствования форм и методов управления, принцип конкурентности, принцип подбора и расстановки кадров, принцип самостоятельности и независимости агентов, принцип личной инициативы, принцип ответственности и риска.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под термином закон – как философская категория?*
2. *Определите основные задачи, которые решаются в процессе использования системы экономических законов.*
3. *Перечислите всеобщие законы философии и какова их суть с точки зрения менеджмента.*
4. *Раскройте сущность каждого экономического закона.*
5. *Что понимается под принципом?*
6. *Дайте определение принцип единоначалия и коллегиальности.*
7. *Какова сущность принципов плановости, научности и конкурентности.*

1. *Содержание процесса управления экономикой*
2. *Понятие о функциях менеджмента и их классификация:*
 - 2.1. *Планирование*
 - 2.2. *Организация*
 - 2.3. *Контроль*
 - 2.4. *Мотивация*
 - 2.5. *Стимулирование*

1. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

Менеджмент представляет собой непрерывный процесс функционирования всей управляющей системы. Он обладает всеми чертами трудового процесса. В общем виде процесс менеджмента можно охарактеризовать с точки зрения технологии (как делается), организации (кем и в каком порядке) и содержания (что именно делается). В содержании процесса управления можно выделить аспекты: технический, производственный, экономический и социальный. В техническом плане — это управление процессом изготовления (например, станка), получения металла или нефти; в производственном — это процесс организации производства, т. е. взаимодействия участков, цехов предприятия; в экономическом — руководство производством, рабочей силой и всей системой экономических отношений; в социальном — это удовлетворение социальных потребностей трудовых коллективов, воспитание человека. Технология процесса управления включает операции и процедуры, выполняемые работниками управления.

Таким образом, процесс менеджмента есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей.

Процесс менеджмента характеризуется этапами, операциями, средствами и способами осуществления операций. В зависимости от последовательности выполнения управленческой деятельности выделяют следующие его этапы: цель, ситуация, проблема, решение. Каждому акту воздействия предшествует уяснение его цели, так как управление осуществляется для достижения определенной цели. Следующим этапом управления является анализ ситуаций в процессе управления. Он

характеризует совокупность работ, связанных с оценкой состояния системы, поиском путей ее улучшения либо устранения нежелательных тенденций ее функционирования. Этап проблемы предполагает выяснение основного противоречия в текущем состоянии системы относительно цели ее развития. Этап решения является переходом к практической организационной деятельности руководителя, а с принятием решения осуществляется реальное воздействие на управляемую систему.

Процесс управления можно подразделить также на следующие стадии: целеполагания, информационной работы, аналитической работы, выбора вариантов действия и организационно-практической работы в управляемой системе. Связь этапов и процессов управления можно изобразить в виде схемы.



Операции управления — простейшие действия руководителя и аппарата управления, последовательность и сочетание которых составляет процесс управления.

Например, для аналитической работы необходимо взять годовые или месячные отчеты предприятия, ознакомиться с ними, глубоко изучить и выявить недостатки, разработать мероприятия и внедрить их в производство. К средствам осуществления процесса управления относится прежде всего информация. Большая часть операций управления представляет собой работу с информацией. Сюда же относятся технические средства, широко используемые в работе аппарата управления. Это средства передачи и переработки информации, а также традиционные средства оргтехники. Способами осуществления процесса управления являются информационно-аналитическая и организационная работы. К информационно-аналитической работе относятся способы сбора, хранения, передачи и переработки информации, анализа, расчета, разработки вариантов решений и т. д.; к организационной работе — способы разъяснения, убеждения, стимулирования и распределения заданий, контроль исполнения, принуждения и т. д.

Чтобы управлять, необходимо не только решать, что и как делать, но и организовать, заинтересовать, убедить, разъяснить, проконтролировать и т. д. Из этих операций и складывается организаторская деятельность руководителя.

При организации процесса управления следует обеспечить увязку функций бизнес-плана и снабжения, финансирования и бизнес-плана, ценообразования и кредитования и т. д.; согласование отдельных элементов системы управления (целей, методов, целей и кадров, кадров и методов, методов и структуры и т. д.), подготовку кадров управления, внедрение достижений научно-технического прогресса.

С предоставлением предприятиям свободы и самостоятельности важной проблемой, решение которой связано с организацией процесса управления, становятся горизонтальные связи между органами управления, формально в структуре не зависящими друг от друга (например, между предприятием и потребителями продукции, между поставщиками сырья и предприятием и т. д.).

2. ПОНЯТИЕ О ФУНКЦИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Содержание менеджмента как процесса раскрывается в его функциях. Под *функцией менеджмента* понимается совокупность видов работы, направленных на решение определенных задач по управлению. Функции менеджмента зависят прежде всего от особенностей управляемого объекта.

В соответствии со структурой производства выделяют функции, отражающие:

- отраслевую структуру экономики;
- ее территориальную структуру;
- отдельные элементы производства.

Отраслевая структура национальной экономики обуславливает в менеджменте прежде всего такие функции, как управление сферой материального производства и непромышленной сферой. В составе первого выделяют функции управления сферой производства и сферой обращения. В управление сферой производства входят функции управления промышленностью и ее отраслями, строительством, сельским хозяйством, транспортом и связью, а в управление сферой обращения – функции управления торговлей, финансами, материально-техническим снабжением и т. д.; в управление непромышленной сферой – функции управления наукой, культурой, образованием и т. д.

Территориальная структура отражается в функциях управления производством в масштабах республики, области, города, района. Важной функцией является управление первичным звеном производства — предприятием (фирмой). Функции менеджмента определяют функции органов управления и функции исполнителей в аппарате управления.

Менеджмент — современная система управления предприятием, действующая в условиях рыночной экономики.

Система менеджмента — это совокупность различных составляющих элементов: принципов управления, функций, методов, технологий, информационного обеспечения, материального, технического обеспечения в условиях АСУ, а также правового обеспечения.

Функциональный анализ процесса управления составляет основу для установления объема работы по каждой функции, определения численности управленческих работников и, в конечном счете, для проектирования самой структуры аппарата управления.

Основные функции. Процесс управления (менеджмент) имеет пять взаимосвязанных функций: *планирование, организацию, мотивацию, стимулирование и контроль.*

Функция — широко распространенное понятие, применяемое в философии, биологии, математике и др. науках. Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Процесс менеджмента — это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии и направленных на достижение целей социально-экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности — это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

Функции можно изобразить в виде следующей схемы:



Основные функции управления

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Они изучаются специальными дисциплинами: товароведением, организацией коммерческой деятельности, бухгалтерским учетом, планированием, правоведением и др.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами.

Основными функциями менеджмента являются:

1. Предвидение – прогнозирование, целеполагание, стратегическое планирование.
2. Прогнозирование – это предвидение результатов деятельности предприятия.
3. Целеполагание – это постановка и формулирование целей в соответствии с потребностью общества в производимой предприятием продукции (услугах), в обеспечении ресурсобеспеченности целей и реализуемости.

Цели – это конкретные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе своей деятельности.

Цели могут быть различные: экономические, социальные, маркетинговые и др.

Социально-экономические и в особенности производственно-хозяйственные системы являются многоцелевыми.

Основная задача менеджеров — добиться реальных конечных результатов деятельности. Менеджеры должны правильно определить, уяснить свои цели, поставить цели персоналу с тем, чтобы определить и уточнить исходные данные, выяснить сильные и слабые стороны системы и эффективно их использовать.

Менеджер должен постоянно контролировать цели и результаты их достижения. В процессе управления осуществляется постоянный процесс согласования и определения взаимного соответствия целей и результатов.

Кроме того к числу основных функций менеджмента относят маркетинг и бизнес-план. Маркетинг — это комплекс наиболее существенных рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают предприятие с потребителем через рынок. Маркетинг включает в себя: изучение рынка; планирование ассортимента товаров, исходя из заявок потребителя; продвижение товаров на рынок; рекламу; предпринимательскую деятельность, связанную с направлением товаров и услуг от производителя к потребителю и др. Рынок нагляднее всего выявляет потребность в том или ином товаре. Рынок либо принимает предложенный товар, либо его отвергает.

Управление экономикой в условиях рынка ставит маркетинг в начале, а не в конце производственного цикла, так как в основе принятия управленческих решений лежат уже не возможности производства, а требования рынка, существующие и потенциальные запросы покупателя. Если при централизованном, командно-административном управлении рынок ставился где-то в конце производства, то с переходом на рыночную экономику требования рынка все более отчетливо проявляются в начале фазы производства. Рынок становится тем авторитетом, который определяет масштабы производства, воздействует на все функции управления.

Бизнес-план — это творческое проектирование, прогнозирование. В бизнес-планах отражается экономическая стратегия; определяются пути и средства для дальнейшего развития; определяются цели, направления структурной политики, НТП, рубежи социального развития.

Конкретные (специфические) функции управления являются результатом разделения управленческого труда и имеют конкретное содержание. На уровне предприятия можно выделить следующие конкретные функции управления:

- а) основным производством;
- б) вспомогательным производством;

- в) качеством продукции;
- г) трудом и заработной платой;
- д) кадрами, снабжением, финансами и кредитом, социальным развитием коллектива и т. д.;
- е) маркетингом.

Каждая конкретная функция управления является комплексной по содержанию и включает в свой состав общие функции управления. Например, функция управления научно-технической подготовкой производства включает бизнес-план, организацию, регулирование, стимулирование, контроль. Все функции взаимно проникают друг в друга.

Недостаточное внимание к определению состава и содержания объективно необходимых функций управления приводит к ослаблению управленческих воздействий.

2.1. Планирование

Планирование — основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Согласно концепции немецкого профессора Д. Хана планирование — это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач. Планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы, предприятия или др. структурного подразделения.

В зависимости от содержания целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов:

- Формы планирования:*
- перспективное
 - среднесрочное
 - текущее (бюджетное, оперативное)

Виды планов:

1. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности: планы производства, планы сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план, план рекламной работы, план по НОТ и др.

2. В зависимости от структуры фирмы: план работы предприятия, секции, филиала, отдела.

Планирование предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, разработку мер и мероприятий, выбор методов достижения целей.

В зависимости от направленности и характера рассматриваемых задач различают три вида планирования: стратегическое или перспективное; среднесрочное и тактическое или текущее.

Стратегическое планирование ориентировано на продолжительное существование предприятия и охватывает срок 10–20 лет. Оно предусматривает разработку общих целей фирмы на перспективу, определяет программу развития, содержание и последовательность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей с учетом средств и обеспечения необходимыми ресурсами. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Поскольку в условиях стихийного развития рынка выражение планов в количественных показателях невозможно, планы выражаются в качественных показателях в виде прогнозов и программ. На их основе осуществляется координация перспективных направлений развития фирмы с учетом потребностей и ресурсов.

Стратегическое планирование осуществляется в виде:

– долгосрочных планов, где показатели прошлого периода по принципу «будущее будет лучше прошлого» претворяются в программы действий, бюджеты, планы прибылей с определением отклонений фактических показателей от запланированных;

– стратегических планов: показатели развития фирмы на будущий период разрабатываются с учетом научного обоснования проблем, с которыми может столкнуться фирма. Здесь перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические пла-

ны, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Планирование способствует снижению риска при их принятии. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Для стратегического планирования характерны следующие положения:

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Планирование даже в наиболее крупных корпорациях рассчитано на сроки менее десяти лет.
3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.
5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Среднесрочное планирование чаще всего составляется на 5 лет, т.к. именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения; стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. План обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных подразделениях.

Текущее (оперативное) планирование заключается в определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для фирмы и ее подразделений, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

2.2. Организация

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

2.3. Контроль

Контроль — это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для управления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплиной на предприятии. Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. С помощью контроля менеджер выявляет проблемы, причины их возникновения и принимает активные меры по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

Существует три основных вида контроля: *предварительный, текущий и заключительный.*

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля — это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные

границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап — измерение результатов — является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль в международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Как говорилось, в связи с развитием общества и системы производства, появились новые функции. И сегодня к основным функциям прибавилась мотивация, стимулирование, гуманизация и корпоративность.

2.4. Мотивация

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить

свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации. Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Мотив — это побудительная причина, повод к деятельности. Побудить человека к деятельности можно, обогатив его идеями, связав его с результатами его труда, а также выявив его систему ценностей и удовлетворяя его потребности. Различные теории мотивации разделяют на две категории: *содержательные* и *процессуальные*. *Содержательные* теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. *Вознаграждение* — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы. Теория мотивации представляет собой специальную область знаний, которая формировалась последовательно с начала XX века. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Согласно теории Маслоу¹ пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминант определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере частично, потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является

¹ Современная западная социология: Словарь. — М., 1990.

абсолютно жесткой и строгой. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера — Лоулера.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда — результаты», ожидания — «результаты — вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В рамках *теории справедливости* предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Получившая широкую поддержку *модель Портера — Лоулера* основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера — Лоулера результатив-

ность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

2.5. Стимулирование

Стимулирование — это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает заинтересованность работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда. Кроме того эта функция обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия. Предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность трудиться еще продуктивнее, т.е. для появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда. Хотя стимулы и побуждают человека трудиться, но их им еще недостаточно для производительного труда. Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу — нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренное вознаграждение должен выполнять определенный круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь — сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований.

Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролем и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования — не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

По виду потребностей, которые удовлетворяют стимулы, последние можно разделить на *внутренние и внешние*. К первым относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда, «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и другие. Их также можно назвать *моральными стимулами*. Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать *денежными и материально-социальными стимулами*.

Система стимулирования труда:

1. Материальное денежное стимулирование.

Деньги — это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников.

2. Материально-социальные стимулы.

К ним относят:

— *создание необходимых условий высокопроизводительного труда.*

К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др.;

— *возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу.* Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие — только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы;

— *стимулирование свободным временем.* В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки;

— *улучшение отношений в коллективе.* К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным

и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т. п.

— *продвижение по службе*. Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответствующий сотрудник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации.

3. МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ

Эти стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только как механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека.

Гуманизация отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как объекта менеджмента.

Гуманизация касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия как одной из сторон социальной деятельности человека. С помощью функции гуманизации формируется и развивается культура фирмы, культура управления.

Корпоративность — новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, ее социально-психологического климата.

Вывод

1. Менеджмент представляет собой непрерывный процесс функционирования всей управляющей системы. Он обладает всеми чертами трудового процесса. В общем виде процесс менеджмента можно охарактеризовать с точки зрения технологии (как делается), организации (кем и в каком порядке и содержания (что именно делается)).
2. Процесс менеджмента есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей.
3. Содержание менеджмента как процесса раскрывается в его функциях. Под функцией менеджмента понимается совокупность видов работы, направленной на решение определенных задач по управлению. Функции менеджмента зависят прежде всего от особенностей

управляемого объекта. В соответствии со структурой производства выделяют функции, отражающие:

- отраслевую структуру экономики;
 - ее территориальную структуру;
 - отдельные элементы производства.
4. Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).
 5. Основными функциями менеджмента являются следующие пять взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация, стимулирование и контроль.
 6. Конкретные (специфические) функции управления являются результатом деления управленческого труда и имеют конкретное содержание. На уровне предприятия можно выделить следующие конкретные функции управления:
 - а) основным производством;
 - б) вспомогательным производством;
 - в) качеством продукции;
 - г) трудом и заработной платой;
 - д) кадрами, снабжением, финансами и кредитом, социальным развитием коллектива и т. д.;
 - е) маркетингом.

Ключевые термины:

функции менеджмента и их классификация, планирование, организация, контроль, мотивация, стимулирование: материальное денежное стимулирование, материально-социальные стимулы, морально-психологические стимулы

Контрольные вопросы и задания

1. Что входит в содержание понятия «функция менеджмента»?
2. Какова классификация функций менеджмента?
3. Какова роль планирования в процессе управления?
4. В чем сущность функции организации?
5. Раскройте содержание функций: контроль и мотивация.
6. Назовите составляющие стимулирования труда на предприятии.

1. *Понятие организационной структуры менеджмента*
2. *Виды организационных структур*
3. *Проектирование организационных структур*

1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Под организационной структурой менеджмента понимается количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Простота и ясность организационной структуры менеджмента является гарантией ее работоспособности, т.е. чем меньше звеньев и ступеней управления в организационной структуре, тем эффективнее само управление.

Звенья управления — это самостоятельные структурные элементы, выполняющие отдельную функцию или несколько функций. Элементы структуры — это органы управления, их подразделения и отдельные работники аппарата управления.

Ступени управления — это совокупность определенных звеньев управления на определенном уровне иерархии управления. По этим признакам организационные структуры управления бывают многоступенчатыми (многозвенными), трех- и двухступенчатыми (звенными). Связи между звеньями и ступенями структуры могут быть вертикальные и горизонтальные. Вертикальные связи характеризуют связи руководства и подчиненных, горизонтальные связи — это связи (взаимосвязи) равноправных звеньев и элементов управления.

Органы управления экономикой подразделяются на вышестоящие, нижестоящие и равноправные. Вышестоящие органы управления делятся на республиканские и отраслевые.

Органы общегосударственного (республиканского) управления связывают в единое целое многочисленные отрасли производства. Органы общегосударственного управления экономикой действуют на основе Конституции республики. Органы общегосударственного (республиканского) управления подразделяются на законодательные, исполнительные и судебные. Высшим законодательным органом является Олий Мажлис Республики Узбекистан. Он утверждает законы, законодательные акты, регулирующие хозяйственную деятельность, рассматривает и утверждает государственные, перспективные и годовые

вые планы социального и экономического развития. Государственный бюджет республики рассматривает и утверждает отчеты о выполнении государственного плана и бюджета, организует исполнительные органы управления экономикой.

Исполнительные органы управления национальной экономикой включают органы общей, отраслевой и специальной компетенции. К исполнительным органам общей компетенции относятся Кабинет Министров Республики Узбекистан, Кабинет Министров Республики Каракалпакстан и хокимияты. Органы специальной компетенции осуществляют функцию межотраслевого характера. К ним относятся государственные комитеты.

В ведении органов общегосударственного управления находятся: определение основных направлений НТП, охрана природных ресурсов, руководство денежной и кредитной системой, установление налогов и доходов, организация учета и статистики, установление и согласование цен, тарифов, руководство отраслями экономики.

Деятельность постоянно действующих органов Кабинета Министров Республики Узбекистан направлена на решение межотраслевых научно-технических проблем, развитие межотраслевой кооперации, укрепление международного научно-технического и экономического сотрудничества.

На комитет по прогнозированию и статистике возложена координация деятельности центральных экономических органов, совершенствование структурной политики, обеспечение сбалансированности экономики на Государственный комитет по науке и технике — разработка государственных научно-технических программ, формирование, размещение и контроль за исполнением государственных заказов по развитию науки и техники, руководство межотраслевыми научно-техническими разработками, обеспечение широкого внедрения конкурсных, договорных начал в научно-технической сфере, включая фундаментальные исследования.

Главной задачей республиканских товарных бирж является организация совместно с предприятиями надежной и эффективной системы материально-технического снабжения в регионе, установление стабильных рациональных связей между поставщиками и потребителями, осуществление контроля поставок продукции и оказание действенной помощи предприятиям в обеспечении их материальными ресурсами. Органы материально-технического снабжения обязаны обеспечить на хозрасчетных началах многоканальную торговлю средствами производства и руководство рациональным использованием материальных ресурсов.

Министерство финансов и его органы на местах призваны осуществлять принципиально новую финансовую политику, основанную на сочетании интересов государства и предприятий; обеспечивать контроль рублем за эффективностью хозяйствования; устранять мелочную опеку, детальную регламентацию, иждивенчество; определять комплекс мер по финансово-кредитному регулированию кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности; упорядочивать налогообложение доходов населения; приводить — стиль, методы и формы работ в соответствие с рыночной экономикой; изменять систему финансирования деятельности бюджетных организаций, строить ее на основе долговременных стабильных экономических нормативов и финансовых норм, ориентированных на конечные результаты деятельности; шире применять методы экономического стимулирования качества работы и рационального использования выделяемых ассигнований. Национальный банк республики становится на деле главным банком, организатором и координатором всех кредитных и расчетных отношений в экономике.

Деятельность системы коммерческих банков переводится на принципы полного хозяйственного расчета и самофинансирования.

Государственные органы по труду и социальным вопросам и их органы на местах должны нести ответственность за обеспечение занятости, трудоустройство, подготовку и профориентацию высвобождающихся работников и незанятого трудоспособного населения, удовлетворение потребностей в кадрах.

Отраслевое управление осуществляется республиканскими министерствами, ассоциациями, концернами, расположенными на территории республики. Систему управления отраслью возглавляет министр, действующий на основе единоначалия. Он несет персональную ответственность за работу министерства и подведомственных ему предприятий (фирм).

В каждом министерстве формируются совещательные органы, позволяющие министру коллегиально рассматривать и готовить важнейшие вопросы управления отраслью. Высшим совещательным органом является коллегия, в состав которой входят заместители министра, начальники управления; руководители предприятий (фирм).

В отраслях экономики функционируют предприятия, фирмы, акционерные общества (АО), как государственные, так и частные. Предприятия, фирмы, акционерные общества создаются для выпуска отдельных видов продукции (работ, услуг) на основе более эффективного использования научно-технического потенциала, кооперирования и комбинирования производства. Они состоят из структурных еди-

ниц, осуществляющих промышленную, строительную, транспортную, торговую и другие виды деятельности на хозрасчетных началах и в соответствии с положениями о них. Структурная единица может иметь отдельный баланс и счета в учреждениях банка и работать на арендном подряде, в частном секторе.

Предприятие, фирма, акционерное общество закрепляют за структурной единицей необходимые основные фонды и средства, определяют порядок внутривладельческих отношений и разрешения споров между структурными единицами, а также ответственность за невыполнение ими своих обязанностей. Структурная единица в пределах предоставленных ей законодательством прав распоряжается закрепленным за нею имуществом и заключает от имени фирмы, АО хозяйственные договоры с другими организациями. Предприятие, фирма, АО могут предоставить структурной единице право заключать хозяйственные договоры от имени структурной единицы и нести по ним ответственность.

Управление предприятием (фирмой, АО) осуществляется в соответствии с Законом о предприятии. Одним из главных принципов является самоуправление, которое реализуется путем участия всего коллектива и его общественных организаций в выработке важнейших решений и контроля за их исполнением.

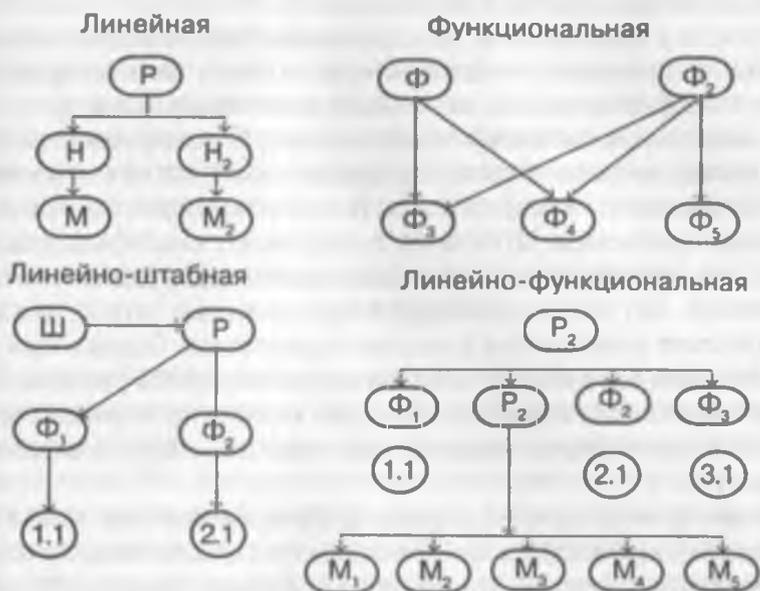
2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Организационные структуры разнообразны, но в разнообразии их имеются общие устойчивые связи и закономерности. Основными типами организационных структур управления являются *линейная* и *функциональная*. На их базе возникают различные комбинированные линейно-функциональные структуры (см. схему).

Линейная структура характеризуется тем, что звенья ее нижнего уровня управления находятся в непосредственном (линейном) подчинении по отношению к руководителю вышестоящего уровня. Каждый работник в линейной структуре подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой через него. Положительными сторонами линейной структуры являются простота, надежность, экономичность. Каждый руководитель несет полную ответственность за результаты работы своего трудового коллектива. Это приводит к централизации полномочий в отношении принятия стратегических и текущих решений.

Применение линейной структуры целесообразно, когда круг решаемых задач невелик, а сами задачи достаточно просты. В «чистом»

Организационные структуры



Обозначения: Р – руководитель; Н – начальник; М – мастер;
 Ф – функциональный руководитель; Ш – штаб;
 1.1, 2.1, 3.1 – функциональные отделы

виде линейное управление применяется редко: на участке или в бригаде, в кооперативе, при аренде, на мелких предприятиях.

Основной недостаток линейной структуры – слабая координация звеньев. Руководитель должен быть универсальным специалистом и охватывать все стороны деятельности подчиненных звеньев.

Функциональная структура основана на разделении функции управления между руководителями и функциональными звеньями. Она возникла в связи с усложнением управления и развитием специализации.

При функциональной структуре руководящие указания становятся более квалифицированными, но нарушается принцип единоначалия. По мере увеличения числа функциональных звеньев все меньше вопросов то или иное звено в состоянии решить самостоятельно. Проблема уже заключается не только в том, что каждое звено заинтересовано в первоочередном решении только своего вопроса, но и в том, что вопрос это одно звено не может самостоятельно решить достаточно обоснованно и правильно, решения становятся все более мелкими,

частными, ведомственными, неполными. Это значительно усложняет управление, снижает его эффективность.

Трудности в организации линейной структуры и недостатки функциональной привели к созданию смешанных, комбинированных структур: линейно-штабной, линейно-функциональной и др.

При *линейно-штабной структуре* за основу берется линейная структура, но в каждом звене управления, имеющем подчиненные звенья, создаются штабы, в которых имеются специалисты по отдельным важнейшим проблемам. Штабы готовят квалифицированные решения, но утверждает их и передает на нижние уровни линейный руководитель. Он же координирует предложения штаба, согласует их, в результате повышается качество управления. Однако при большом числе задач нагрузка на линейного руководителя увеличивается. Поэтому в практике сложились и другие комбинированные структуры. Наибольшее распространение получила линейно-функциональная структура.

В *линейно-функциональной структуре* функциональные звенья могут сами отдавать распоряжения нижестоящим подразделениям, но по определенному кругу вопросов, относящихся к их компетенции. Например, планово-экономический отдел может отдать распоряжение начальнику цеха по вопросам совершенствования планирования, а главный бухгалтер завода — по улучшению учета и отчетности в цехе и т. д. Преимущество линейно-функциональной структуры состоит в том, что она сочетает принцип управления с принципом единства распорядительства. Однако это преимущество достигается усложнением связей в структуре.

Имеются и более сложные типы структур управления: управление по проекту, матричные структуры, дивизиональные и другие.

Управление по проекту применяют на предприятиях и в объединениях, где необходимы частые перестройки в связи с изменением технологии производства и внедрением новой техники. Чтобы форсировать такую перестройку, создается орган управления, отвечающий только за данный проект. Орган управления по проекту — временное образование. После выполнения возложенных на него задач он ликвидируется.

Матричная структура строится на совмещении двух структур: линейной и управления по проекту. Принцип линейного управления сохраняется, а в соответствии с управлением по проекту организуется разработка тем, программ по научным исследованиям, проектированию, технологической подготовке, экспериментальному производству, изготовлению продукции и т. д.

При матричной структуре организации управления обеспечивается свобода действий руководителей проектов или программ, целенап-

равленно решаются поставленные перед ними задачи, определяются ответственность руководителя за организацию работ, сроки их выполнения, за конечные результаты.

В условиях рыночной экономики создаются новые организационные структуры, позволяющие значительно сократить управленческий аппарат, четко разграничить задачи и функции различных уровней управления и отдельных уровней в пределах каждого звена, обеспечить хозяйственную самостоятельность отраслей экономики.

3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

При разработке организационных структур менеджмента исходят из необходимости создания такого аппарата управления, который наилучшим бы образом соответствовал типу и организации производства и обеспечивал бы выполнение всех функций по управлению производственно-технической, хозяйственной, социальной и финансовой деятельностью каждого звена управления в условиях рыночной экономики. Решение этих проблем достигается проведением целого ряда мер по реформированию управления, рациональным распределением функций и управленческих работ, четким определением целей и задач управления.

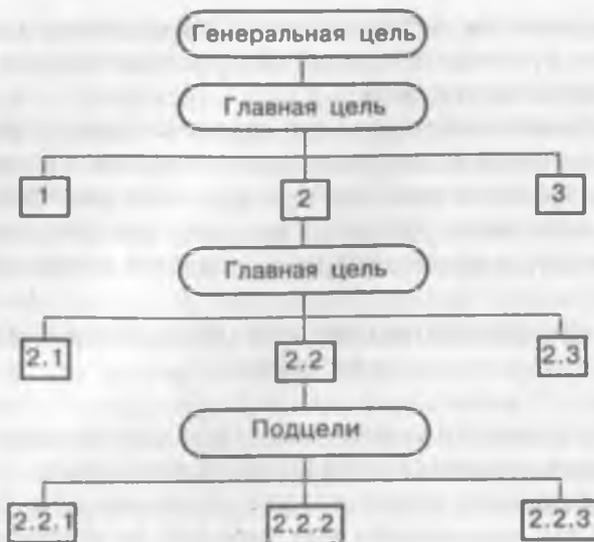
Цель является одной из основных категорий теории управления. Формирование целей управления образует исходный, а ее достижение — конечный этапы управления.

Цель управления — это желательное состояние объекта управления и его отдельных параметров. Для конкретного предприятия цель управления состоит в выпуске определенного вида продукции необходимого количества и высокого качества при наименьших затратах ресурсов. Целевой подход требует подчинения работы органов управления объекта достижению поставленных перед коллективом целей.

Каждая подсистема управления имеет свои цели (организационные, экономические, маркетинговые, технические, социальные), поэтому возникает проблема согласования целей для того, чтобы они не противоречили, а дополняли бы друг друга.

Одним из методов упорядочения целей является метод построения дерева целей — графического изображения связи между целями и средствами их достижения:

Для достижения генеральной цели требуется достижение главных целей, а для достижения главных целей — достижение подцелей I уровня и т. д. (см. схему):



Структура целей

Цель выполнения государственной задачи является определяющей, она тесно связана с научно-технической, производственной, экономической, социальной и другими целями.

Целевой подход позволяет перейти к более современной структуре управления, при которой ее формированию предшествует разработка состава целей, подцелей и задач развития и функционирования проектируемого объекта управления.

При построении дерева целей очень важно правильно определить количественную и качественную их характеристики. Качественная характеристика является обоснованием выделения функций управления, количественная – служит для обоснования видов структурных подразделений. Цели и задачи, стоящие перед элементами системы при проектировании оргструктуры, позволяют обосновать состав руководителей и специалистов, а номенклатура задач – распределение обязанностей между сотрудниками структурного подразделения.

Самостоятельным методом проектирования оргструктуры является организационно-экономическое моделирование. В основе его лежит разработка графических, математических, макетно-стендовых описаний распределения полномочий и ответственности исполнителей.

При формировании организационной структуры управления необходимо обосновать количество ступеней и звеньев управления, степень централизации линейного и функционального управлений, со-

став отделов и функций управления, число подчиненных у одного руководителя. Чем больше ступеней в системе управления, тем более длительной оказывается передача распоряжений сверху вниз и информации снизу вверх и тем больше опасность искажения информации и распоряжений в процессе передачи. Поэтому при проектировании и совершенствовании оргструктуры управления нужно стремиться к тому, чтобы количество ступеней управления было оптимальным.

Качество организационной структуры любого типа определяется тем, насколько при его формировании соблюдены:

- системный подход, т.е. учет по возможности всех факторов, воздействующих на объект и орган управления;
- оптимальное сочетание централизации управления и самостоятельности его первичных звеньев;
- максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;
- четкое определение функций, обязанностей и прав каждой из составных частей проектируемой структуры;
- способность к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;
- предоставление полномочий на решение вопросов в каждом конкретном случае тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.

Основное требование к структуре аппарата управления заключается в его оперативности. Структура аппарата должна быть настолько гибкой и простой, чтобы за время от принятия решения до его осуществления в управляемой системе не успели произойти необратимые изменения. С оперативностью связано требование надежности его функционирования. Оно означает, что структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи всей информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

Структура аппарата должна обеспечить экономичность управления. Суть этого требования заключается в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

На структуру аппарата оказывает влияние сам характер производства, его отраслевые особенности, а также уровень механизации и автоматизации управленческих работ, квалификация работников, эффективность их труда, зависимость между численностью подчиненных и возможностями контроля их действий со стороны руководителя.

Вывод

1. Под организационной структурой менеджмента понимается количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Простота и ясность организационной структуры менеджмента является гарантией ее работоспособности.
2. Звенья управления – это самостоятельные структурные элементы, выполняющие отдельную функцию или несколько функций. Элементы структуры – это органы управления, их подразделения и отдельные работники аппарата управления.
3. Ступени управления – это совокупность определенных звеньев управления на определенном уровне иерархии управления.
4. Организационные структуры разнообразны, но в разнообразии их имеются общие устойчивые связи и закономерности. Основными типами организационных структур управления являются линейная структура, функциональная структура, линейно-штабная структура, линейно-функциональная структура, управление по проекту, матричные структуры, дивизиональные и другие.
5. Самостоятельным методом проектирования организационной структуры является организационно-экономическое моделирование, в основе которого лежит разработка графических, математических, макетно-стендовых описаний распределения полномочий и ответственности исполнителей.
6. При формировании организационной структуры управления необходимо обосновать количество ступеней и звеньев управления, степень централизации линейного и функционального управления, состав отделов и функций управления, число подчиненных у одного руководителя.

Ключевые термины:

организационная структура менеджмента, звенья управления, ступени управления, органы управления экономикой, виды организационных структур менеджмента: линейная, функциональная, линейно-штабная, линейно-функциональная, управление по проекту, матричная, проектирование организационных структур.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под организационной структурой менеджмента?*
2. *Что значит звенья и ступени управления?*
3. *Какими могут быть связи между звеньями и ступенями управления?*
4. *Каковы органы управления экономикой?*
5. *Охарактеризуйте линейные и функциональные структуры управления.*
6. *Охарактеризуйте линейно-штабную, линейно-функциональную структуры управления.*
7. *Каким образом проектируются организационные структуры управления?*

1. *Методы управления*
2. *Экономические методы управления*
3. *Организационно-распорядительные методы управления*
4. *Социально-психологические методы управления*

1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Методы управления – это способы целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, т.е. руководителя на управляемый им производственный коллектив для обеспечения координации его деятельности в процессе достижения поставленных целей. Посредством методов управления осуществляются соответствующие воздействия на экономические процессы и участников производства для обеспечения высоких конечных результатов с наименьшими расходами материальных, финансовых, энергетических и трудовых ресурсов. От степени совершенства методов управления и правильности их применения зависит уровень эффективности производства.

Методы управления занимают важное место в науке управления, они взаимосвязаны с законами и принципами управления. Среди множества самых различных способов воздействия на трудовой коллектив в качестве возможных и целесообразных в механизме управления рассматриваются лишь те, которые соответствуют требованиям объективных законов управления рыночной экономикой. В этом смысле методы тесно связаны с системой законов, присущих рыночной экономике.

Методы управления изменяются под действием внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся изменения в международной и внутренней обстановке, радикальная реформа управления экономикой, улучшение технической вооруженности национальной экономики в целом и отдельных ее отраслей, изменения в управлении всем хозяйством страны; рост НТП и т. д. К внутренним факторам относятся: концентрация производства на базе создания крупных производственных объединений; изменения размера предприятия и перевод его из одной группы в другую; изменения уровня специализации производства и, как правило, связанное с этим изменение его типа; улучшение технической вооруженности труда; развитие существующих и внедрение новых методов планирования и оперативного регулирования производства.

Методы управления изменяются и по мере развития способа производства и роста производительных сил общества, оказывающих непосредственное влияние на социально-экономические отношения. Правильный выбор методов управления имеет важное значение для успешного развития экономики.

Можно выделить методы управления как общее явление среди многообразных способов действия на конкретных участках экономики. Например, можно говорить о методах управления по уровням управления (методы управления государственным сектором и частным сектором, цехом, предприятием, объединением, регионом) или применительно к отраслям (методы управления промышленностью, сельским хозяйством, транспортом, строительством). Можно выделить и методы управления, используемые разными субъектами (методы государственного управления, методы управления общественными организациями и т. д.). Точно также важно ставить вопрос о методах управления применительно к отдельным сферам экономики (методы управления производством, финансами, наукой и образованием) или к отдельным органам (методы управления министерством, ведомством).

Многообразие систем органов управления также служит основой для выделения методов деятельности этих органов. Речь пойдет о методах управления, используемых министерствами, ассоциациями, акционерными обществами, государственным комитетом и т. д.

И, наконец, в управленческой деятельности, выполняемой работниками разных категорий (руководителями разных рангов, специалистами и т. д.), можно выделить методы управления, используемые менеджерами, директорами, начальниками отделов.

Следовательно в науке и практике управления имеется целый арсенал разнообразных методов управления. Они составляют систему. В которой каждая группа методов имеет свои особенные признаки.

Управлению хозяйственным комплексом в целом присущи следующие методы: экономические, организационные, социальные, психологические и правовые. Все эти методы управления органически взаимосвязаны, поэтому преувеличение значения какого-либо из них, как правило, ведет к нарушениям нормального хода производства. В современных условиях особо важное значение приобретают экономические методы управления рыночной экономикой.

2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Экономические методы управления воздействуют на людей через экономические интересы.

Сущность экономических методов заключается в том, чтобы создать для работников и производственных коллективов такие экономические условия, которые обеспечивали бы правильное сочетание их интересов с интересами общества. В системе методов управления экономические методы занимают ведущее место.

Экономические методы состоят из совокупных экономических рычагов (цены, кредита, бизнес-плана, прибыли, налогов, заработной платы, экономического стимулирования и др.), т.е. мер воздействия на хозяйственную деятельность, которые должны обеспечить работу каждого коллектива в четком взаимодействии с соответствующими хозяйственными звеньями.

Одна из важных задач рыночного механизма — сочетание сбалансированности денежных и товарных ресурсов, которое позволяет обеспечивать нерасторжимость бизнес-плана и рынка.

Рынок — это постоянно поддерживаемый баланс товарно-денежных отношений. В условиях рынка устанавливается более жесткая по сравнению с плановой экономической система управления хозяйством. Рыночные принципы требуют от руководителей инициативы, более гибкого, а в отдельных случаях даже рискованного подхода к вопросам функционирования предприятий для выхода их на конечные высокие результаты.

Регулируемая рыночная экономика — это альтернатива командно-административной системе, т.к. рыночное саморегулирование через цены, налоги, кредит осуществляется прежде всего в социальных целях. Стабильная экономика в условиях рынка не может успешно функционировать без жесткого регулирования динамики цен и заработной платы.

Таким образом, экономические методы управления имеют неограниченные возможности, если применять их гибко, разумно, своевременно, в сочетании с организационно-распорядительными, социально-психологическими и правовыми методами.

Один из важнейших методов управления на предприятиях, в акционерных обществах, фирмах — бизнес-план. Он представляет собой систему взаимообусловленных и органически взаимосвязанных элементов сознательного, целенаправленного управления экономическими процессами в общенародных интересах на основе использования в хозяйственной практике объективных экономических законов.

Основными задачами, решение которых обеспечивает бизнес-план, являются: определение направлений и целей развития экономики; указание путей для реализации целей, обеспечение динамичного, пропорционального и сбалансированного роста экономики; распределе-

ние и перераспределение между отраслями, производствами материальных, трудовых и финансовых ресурсов; обеспечение внедрения достижений НТП; расширение и углубление межотраслевой интеграции и внутриотраслевой специализации и кооперации промышленности; оперативное регулирование и координация деятельности хозяйствующих субъектов.

Бизнес-план охватывает все стороны деятельности предприятия, акционерного общества, концерна и т. д.; производство и сбыт продукции, материально-техническое снабжение и использование производственных фондов, труд и заработную плату, социальные процессы в коллективе и др. В условиях рынка им предоставляется большая самостоятельность в планировании.

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Деятельность хозяйственных органов по управлению производством связана с применением в различной форме организационно-распорядительных методов управления. Организационно-распорядительные методы управления представляют собой систему способов воздействия, обеспечивающих эффективное функционирование управляющей и управляемых систем. Организационно-распорядительные методы управления дополняют экономические методы и основываются на учете и выполнении требований законов рыночной экономики, правовых актов.

Государство через специально созданные органы управления осуществляет административное и организационное воздействие на управляемую систему. В системе менеджмента организационные методы реализуются в административных актах, посредством которых регулируются совместные усилия производителей для достижения единой цели. Основу правильного применения организационно-распорядительных методов составляет соблюдение всех принципов управления.

Почему организационно-распорядительные методы управления сочетают с административными формами? Это связано с тем, что в значительной мере организационное воздействие основано на использовании административного права, т.е. практической реализации решений и распоряжений. Однако понятие «организационно-распорядительные методы управления» более широкое, чем понятие «административные методы управления», поскольку организационно-распорядительные методы включают изучение организационных воздействий на самых различных уровнях управления и в размерах

и формах их проявления. Организационно-распорядительные методы обеспечивают организационную четкость, определяют организационную структуру, функции каждого звена управления, обеспечивают дисциплину и эффективность работы аппарата управления, поддерживают порядок в работе, приводят в действие постановления, решения, осуществляют правильный подбор и расстановку кадров и т. д. Организационно-распорядительные методы управления классифицируются по источникам и направлениям их воздействия на производителей. И в зависимости от этого выделяют три группы организационно-распорядительных методов воздействия: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия имеют целью создание организационной основы совместной работы: распределение функций, обязанностей, ответственности и полномочий, установление порядка, деловых взаимоотношений и т. д. Организационные формы административного воздействия бывают двух видов — организационного регламентирования и организационного нормирования. Через организационное регламентирование государство оказывает воздействие на управляемую и управляющую системы с целью определения их оптимального соотношения, их организационных структур и границ управления на каждом уровне. Примером организационного регламентирования может служить Положение о должностях. Актами организационного нормирования устанавливаются нормативы расхода сырья, материалов, трудоемкости изделий, использования производственных фондов, технические и технологические нормативы (стандарты, нормы, методы и режимы обработки, порядок и последовательность изготовления продукции и т. д.); нормативы организации производства (размер оптимальных заделов и т. п.).

Методы распорядительного воздействия используются для повседневного оперативного управления исходя из конкретных ситуаций, не предусмотренных регламентированными актами. Распорядительное воздействие имеет целью обеспечение четких действий управленческого аппарата, слаженной работы всех подразделений и служб управления. Распорядительные методы воздействия осуществляются в форме приказов, распоряжений, указаний и других нормативных актов.

Приказ — это письменное или устное требование руководителя к подчиненным выполнить определенную задачу. Приказы издают только руководители линейных служб. *Распоряжение* — это требование к подчиненным для решения определенных производственных или хозяйственных вопросов. Распоряжения отдают заместители директора, начальники служб в пределах предоставленных им прав. В практике

управления применяются как одна из форм воздействия — устное указание. Этой формой воздействия пользуются руководители всех уровней, но чаще всего — низовые командиры, бригадиры, мастера.

Распорядительное воздействие различается по срокам исполнения. Приказы и распоряжения могут быть рассчитаны на длительное выполнение или определены коротким сроком.

Любое распоряжение или приказ определяет, что делать, когда делать, кому делать и т. д. Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля, проверки исполнения. После проверки, как правило, снова возникает потребность в распорядительном воздействии. Объем распорядительной деятельности зависит от подготовленных кадров управления, их инициативы, умения.

В управлении предприятием распорядительное воздействие приобретает правовую силу, обязательную к выполнению только тогда, когда оно не противоречит действующему законодательству. Поэтому организационно-распорядительная деятельность в любой системе управления должна протекать в рамках существующих законов.

Методы дисциплинарного воздействия дополняют методы организационно-стабилизирующего и распорядительного воздействия и предназначены для поддержания стабильности организационных связей посредством дисциплинарных требований и системы ответственности.

4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Социально-психологические методы управления — это способы воздействия на производителей и отдельные личности через их социальные потребности и психологические особенности. Применение социально-психологических методов управления требует глубокого изучения социальных явлений, происходящих на предприятии, знания психологических факторов, влияющих на настроение, нервную систему работников.

Социология в условиях производства изучает факторы труда, на основе которых формируются общественные связи людей; исследует закономерности и функционирование социальных систем, в том числе производственных, взаимосвязи различных социальных явлений и общие закономерности поведения людей в различных сферах общества. Социальная психология выясняет особенности психологии групп и масс, их влияние на сознание и поведение личности, стимулы деятельности людей, формирование настроений, общественного мнения. Психология личности изучает типы высшей нервной деятельности и

темперамент человека, его характер, волевые черты личности, способности, память, эмоции, мыслительные процессы и чувства человека; психология труда — особенности различных видов трудовой деятельности, в том числе деятельности руководителей и специалистов (профессиональные черты и способности, методы отбора и оценки кадров, психологические аспекты трудовых процессов, методы обучения кадров, режим труда и отдыха).

Значение социально-психологических факторов возрастает в связи с изменениями в образе мышления людей и повышением их культурного и образовательного уровня. В этих условиях потребности и интересы личности все больше перемещаются в духовную сферу. Важнейшими факторами удовлетворенности трудом становятся благожелательные взаимоотношения производителей с руководителем, благоприятный социально-психологический климат на производстве.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма, действующего на производстве (система взаимоотношений, социальные потребности и др.). Социальные методы управления осуществляются через социальное регулирование.

Методы социального регулирования используются для упорядочения и гармонизации социальных отношений путем выявления и регулирования интересов и целей различных групп и личностей. К ним относятся: уставы общественных организаций, договоры, взаимные обязательства, системы отбора работников, распределения и удовлетворения социальных потребностей. Методы социального регулирования применяются также для повышения активности человеческого фактора, демократизации управления и т. д.

Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе. К психологическим методам относятся: комплектование малых групп и коллективов, гуманизация труда, профотбор и обучение кадров и т. д.

Применение метода комплектования малых групп и коллективов на производстве позволяет определить оптимальные количественные и качественные соотношения между работниками в малых группах.

Под гуманизацией труда подразумевают использование психологического воздействия цвета, функциональной музыки, исключение монотонности труда, расширение творческих интересов.

Профессиональный отбор состоит в правильном отборе людей, обладающих такими психологическими свойствами (характеристиками), которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе. К

числу психологических свойств личности относятся: интересы и склонности человека, его способности, темперамент и характер. Поэтому при управлении индивидуумами руководитель должен ставить перед собой задачу изучить формирование и развитие психологических свойств человека, знать его интересы и способности, темперамент и характер.

Человек ценит в себе прежде всего творческую личность. Работник приходит к такому пониманию труда не сразу: материальные потребности остаются первичными, но как только они удовлетворяются, на первый план выдвигаются более высокие человеческие потребности.

Деятельность человека исходит из определенных мотивов и направлена на достижение определенных целей. Отношение мотив — цель является стержнем деятельности человека. В общем смысле мотив — это то, что побуждает человека к деятельности, а цель — то, чего он стремится достичь в результате ее выполнения. Мотив является внутренней силой поведения человека. В психологии принято различать короткую и далекую мотивацию. Если мотивы деятельности человека и поставленные им цели ограничены только ближайшим будущим, говорят о короткой мотивации, а если они связаны с более далекими перспективами, о далекой мотивации. От уровня мотивации зависит отношение человека к работе, к успехам и неудачам. Только далекая мотивация является источником отношения к работе.

Важнейшим качеством руководителя является умение разобраться в мотивах деятельности людей, раскрыть перспективы каждого, заинтересовать человека в выполнении той или иной работы. Это особенно важно в работе с молодыми работниками, которые, поступая на то или иное предприятие, должны знать, какие перспективы их ожидают. Работу руководителя можно сравнить с работой дирижера, которому должно быть точно известно, кто и где какую скрипку ведет, где, как и какому инструменту обучался, где, кто и почему фальшивит, кого куда поставить.

Несоответствие психологических свойств человека тем требованиям, которая предъявляет ему какая-либо работа, может привести к неудовлетворенности, стремлению сменить профессию, увеличивает вероятность ошибок, а в конечном счете снижает производительность труда. Напротив, если человек занят работой, которая позволяет ему наиболее полно проявить свои способности, он будет находить удовлетворение в ней, быстро овладеет профессией и производительность его труда окажется высокой.

Большим заблуждением будет полагать, будто лишь материальные стимулы нужны человеку. Человеку очень многое нужно — сознание

своей причастности к большому делу, стремление выразить себя в труде, гордость своим мастерством, уважение товарищей, почет и др. Значительная часть людей, как правило, видит путь к своему благополучию не в личном успехе за счет других людей, а в личном вкладе своего труда в общий подъем экономики республики.

Как показали исследования, мотивы, влияющие на отношение к работе, распределяются в такой последовательности: содержание труда, заработок, возможность продвижения, разнообразие работы, организация труда, отношение администрации к рабочему.

Вывод

1. Методы управления – это способы целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, т.е. руководителя на управляемый им производственный коллектив для обеспечения координации его деятельности в процессе достижения поставленных целей. Посредством методов управления осуществляются соответствующие воздействия на экономические процессы и участников производства для обеспечения высоких конечных результатов с наименьшими расходами материальных, финансовых, энергетических и трудовых ресурсов.
2. Управлению всем хозяйственным комплексом присущи следующие методы: экономические, организационные, социальные, психологические и правовые. Все эти методы управления органически взаимосвязаны, поэтому преувеличение значения какого-либо из них, как правило, ведет к нарушениям нормального хода производства.
3. Сущность экономических методов заключается в том, чтобы создать для работников и производственных коллективов такие экономические условия, которые обеспечивали бы правильное сочетание их интересов с интересами общества. Экономические методы состоят из совокупных экономических рычагов (цены, кредита, бизнес-плана, прибыли, налогов, заработной платы, экономического стимулирования и др.), т.е. мер воздействия на хозяйственную деятельность, которые должны обеспечить работу каждого коллектива в четком взаимодействии с соответствующими хозяйственными звеньями.
4. Организационно-распорядительные методы управления представляют собой систему способов воздействия, обеспечивающих эффективное функционирование управляющей и управляемых систем. Организационно-распорядительные методы управления дополняют экономические методы и основываются на учете и выполнении требований законов рыночной экономики, правовых актов.
5. *Социально-психологические методы управления* – это способы воздействия на производителей и отдельные личности через их социальные потребности и психологические особенности. Применение социально-психологических методов управления требует глубокого изуче-

ния социальных явлений, происходящих на предприятии, знания психологических факторов, влияющих на настроение, нервную систему работников.

Ключевые термины:

методы управления, внешние и внутренние факторы, виды методов управления, экономические методы управления, организационно-распорядительные методы управления, социально-психологические методы управления

Контрольные вопросы и задания

1. *Что значит методы управления?*
2. *Дайте классификацию методов управления.*
3. *Что относится к внешним и внутренним факторам изменения методов управления?*
4. *Каким образом осуществляются экономические методы управления?*
5. *Что представляют собой организационно-распорядительные методы управления?*
6. *Что представляют собой социально-психологические методы управления?*

- 1. Информационное обеспечение процессов управления*
- 2. Понятие и классификация техники управления*
- 3. Коммуникация*

1. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

Термин «информация» происходит от латинского слова и означает осведомление, сообщение о каком-либо событии или о чьей-либо деятельности. Информация представляет собой совокупность необходимых сведений, которые используются для активного воздействия на систему управления в целях ее развития и совершенствования. Управление не может осуществляться без достаточной и достоверной информации.

Производственная информация — это форма связи между управляющей и управляемой системами. Управляющая система получает от управляемой системы информацию о состоянии производства и его хозяйственной деятельности. На основании полученной информации управляющая система оценивает работу управляемой системы и разрабатывает указания, распоряжения по дальнейшему совершенствованию управления, а затем передает их управляемой системе для исполнения.

Информация является особым звеном в системе управления. Ей присущи свои особенности, которые вытекают из того, что информация пронизывает все функции, все уровни управления. Информация — это и исходный момент, и результат работы аппарата управления, и необходимое условие, и способ фиксации производимых действий. Вместе с объемом информации возрастают требования к качественным характеристикам управленческой информации.

Процесс управления состоит из сбора, передачи и переработки полученной информации с целью выработки управленческих решений, выдачи информации в виде управляющих команд и доведения ее до исполнителей.

Существуют различные виды информации: статистическая, оперативная, экономическая, бухгалтерская, финансовая, снабженческая, кадровая, технологическая, конструкторская, маркетинговая, социальная и др.

Важную роль в управлении производством выполняет экономическая информация, поскольку она отражает отношения между людьми

ми в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ. Не следует также преуменьшать роль научно-технической информации, которая отражает развитие производства на основе НТП.

В зависимости от источников информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Внешняя информация состоит из сообщений, поступающих из внешней среды. Сюда входят директивные распоряжения, плановые задания, сообщения об условиях сбыта продукции и т. д.

Внутренняя информация вырабатывается и потребляется на самом предприятии или в его звене управления. Для предприятия это могут быть сведения о выполнении плана цехами, о материально-техническом снабжении, себестоимости продукции, кадрах, производительности труда и другие.

По направлению информация подразделяется на исходную и управляющую (командная). Командная информация является следствием принятия решений на основе переработки исходной информации. Исходная информация движется от систем управления низшего уровня к системе управления более высокого уровня, а командная информация направлена в противоположную сторону.

Информация по-разному сохраняет свое значение во времени. По степени постоянства ее можно подразделить на постоянную, условно-постоянную и переменную. Постоянная информация не изменяет своего значения в течение длительного времени. Условно-постоянная информация сохраняет свое значение в течение определенного времени. На предприятии к ней относят различные нормы и нормативы. Эти виды информации составляют на некоторых предприятиях более 65% общего объема. Переменная информация составляет динамизм состояния объекта управления и соответственно управляющих процессов, что требует быстрой ее переработки для принятия решений, иначе теряется смысл ее получения.

В практике управления широко используется также производственная информация, являющаяся результатом переработки исходной информации.

Для регистрации и накопления информации используются различные ее носители: память человека, документы, магнитные ленты, барабаны или диски, комбинации электрических импульсов и др.

Совокупность информации образует информационную систему управления, которая выступает в форме информационного обеспечения процесса управления. Информационное обеспечение должно быть достоверным, надежным и доступным для восприятия данных и при-

нения решений. Объем информации должен быть в минимальном количестве, а в максимальном его смыслового содержания, текст информации должен быть сжатым и ясным. Информационное обеспечение предприятия осуществляется многообразными потоками информации в виде конкретных производственных задач.

На современном крупном предприятии объем информации достигает 1 миллиона документо-часов, и вся информация должна быть обработана своевременно. Например, на Ташкентском авиационном заводе ежесуточная первичная информация составляет более миллиона показателей. Интенсивно растет и внешняя информация завода. В этих условиях необходимо решить ряд проблем по систематизации организации работы с информацией:

- 1) разработать рациональную информационную систему;
- 2) разработать методы формирования информационных потоков;
- 3) выбрать рациональные методы получения и передачи информации;
- 4) организовать поиск и хранение информации;
- 5) механизировать и автоматизировать процессы обработки информации.

Весь комплекс работ в этом направлении должен обеспечить создание одной единой общегосударственной системы сбора и обработки информации. Совокупность информации образует единую систему управления. Информационная система — сложное и многообразное образование, включающее документы, информационные потоки, каналы связей и технические средства обмена информацией. Совокупность информации по какой-либо части объекта управления может рассматриваться как подсистема.

Построение оптимальной информационной системы является одним из решающих условий проектирования той или иной организационной структуры управления, эффективности ее функционирования.

Информационные системы могут быть простыми и сложными. Простая информационная система не требует особой переработки, доставка ее от места возникновения до места потребления происходит без изменений.

Такая информация поступает по телефону или через всевозможные сигнализации как одноразовое сообщение. Сложные информационные системы классифицируют по степени механизации и автоматизации переработки информации. К первой группе относят те информационные системы, в которых преобразование информации

производится вручную или с помощью простых механизированных устройств. Вторая группа включает информационные системы с преобразованием информации на основе широкого применения средств механизации получения и обработки информации. К третьей группе относят смешанные системы, в которых широко используются комплексная механизация обработки данных наряду с элементами автоматизации сбора и обработки информации.

Автоматизированные информационные системы, где весь цикл получения, передачи и преобразования информации автоматизирован, составляют четвертую группу.

Системы управления, в которых для обработки информации используются компьютеры выполняет следующие функции:

- получение информации;
- обработка информации;
- хранение, накопление информации;
- выдача информации органу управления;
- передача команд исполнителям.

Проектирование наиболее прогрессивной системы информации должно основываться на осуществлении следующих работ:

- анализ действующей на предприятии системы информации, изучение основных потоков информации;
- разработка экономической модели информационной системы; определение необходимого объема и содержания информации;
- определение технических средств для сбора и переработки информации;
- разработка технологии переработки информации;
- установление периодичности возникновения и использования информации;
- разработка системы шифров для применяемой на предприятии информации;
- проектирование стандартных сообщений с целью придания им вида, удобного для механизации и автоматизации передачи и обработки данных;
- оформление и систематизация всех материалов, полученных при проектировании.

Рыночное производство требует последовательного осуществления комплексного построения информационных систем на основе системного подхода к их развитию и проектированию.

Этим требованиям отвечает интегрированная система обработки данных (ИСОД). Ее можно проектировать на основе всестороннего использования компьютерных систем.

2. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Техника управления — это техника умственного труда, техника обработки информации в сфере управления. Чем совершеннее технические средства, тем эффективнее техника управления, организация управленческого труда и весь процесс управления. Подсчитано, что для оптимального управления экономикой страны необходимо производить ежегодно 10^{16} элементарных арифметических операций, в то время как работники аппарата управления могут выполнять 10^{12} операций, т.е. в 10 тыс. раз меньше. Эту проблему можно решить путем совершенствования управленческого труда, механизации и автоматизации сбора и обработки информации. Технику управления нельзя сводить только к вычислительным машинам. Впервые технические средства появились 100 лет назад. Все их многообразие, начиная от ручек, линеек и простейших карточек до компьютера, можно подразделить на два основных класса: средства оргтехники и вычислительные машины.

К средствам оргтехники относится значительное количество устройств и приспособлений (простые орудия и приспособления, управленческие машины для получения и обработки информации, копирования и размножения, средства связи, а также носители информации и средства обслуживания, оборудование служебных помещений). Управленческий труд использует огромное количество простых орудий и приспособлений (карандаши, ручки, конторские книги, карточки, таблицы, графики и многое другое). Компьютеры самого последнего поколения не могут полностью заменить простые технические средства (карандаши и линейки). Удобные, практичные и долговечные, они нужны и важны в управленческом труде не менее, чем технические устройства. Простые орудия и приспособления можно объединить в группы по стадиям обработки информации. Это прежде всего средства записи (карандаши, ручки, кисти, трафареты), средства изображения (графики, диаграммы, контрольные и диспетчерские доски, маршрутные схемы и т. д.), средства хранения документов (полки, конверты, картотеки, дискеты, флешки и т. д.), средства получения и фиксации информации (мерная тара, весы, часы, счетчики, датчики, табло и различные измерительные приборы, пишущие копировальные машины), средства связи (телефон, АТС, директорские и диспетчерские коммутаторы, радиосвязь, радиофоны, сигнализация вызываемая и аварийная, говорящие установки и т. д.), носители информации (звук, свет, карточки, стекло, металл и различные покрытия), носители ин-

формации, используемые в управленческих машинах (магнитная лента, диски, бумага).

3. КОММУНИКАЦИИ

Коммуникация — это обмен информацией. Благодаря налаженным каналам информации руководитель получает сведения, необходимые для принятия эффективных решений, которые затем доводит до работников.

Деятельность руководителя требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не смогут работать вместе, формировать цели и достигать их.

Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на коммуникации, т. к. обмен информацией вплетается во все основные виды управленческой деятельности. Качество обмена информацией непосредственно влияет на степень реализации управленческих решений.

Сочетание таких средств коммуникации, как совещание, служебные записки, телефонные переговоры, формальные отчеты, видеоленты и беседы с глазу на глаз, позволяет охватить многие вопросы и многих работников.

Предприятия пользуются разнообразными средствами для общения с внешней средой. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок.

Информация перемещается внутри предприятия с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей линии, т. е. с высших уровней на низшие (например, производственный отдел завода дает указание начальнику цеха, какую продукцию и к какому сроку изготовить, последний дает указание начальнику участка или мастеру), или по восходящей линии (например, начальник участка информирует начальника цеха о готовности продукции, а тот, в свою очередь, информирует об этом начальника, а последний — руководителя предприятия). Передача информации с низших уровней на высшие может заметно повлиять на производительность труда.

Помимо вертикальных коммуникаций на предприятии существуют и горизонтальные коммуникации.

Предприятие состоит из функциональных отделов, цехов и других подразделений, обмен информацией между которыми нужен для координации его деятельности. Например, на основе базовой технологии предприятие может выпускать разнообразную продукцию, поэто-

му чрезвычайно важно через отдел маркетинга получать информацию о том, что хочет рынок. Это позволит предприятию сохранить близость к потребителю и вовремя удовлетворить его запросы.

Вывод

1. Информация представляет собой совокупность необходимых сведений, которые используются для активного воздействия на систему управления в целях ее развития и совершенствования. Управление не может осуществляться без достаточной и достоверной информации.
2. Процесс управления состоит из сбора, передачи и переработки полученной информации с целью выработки управленческих решений, выдачи информации в виде управляющих команд и доведения ее до исполнителей.
3. Существуют различные виды информации: статистическая, оперативная, экономическая, бухгалтерская, финансовая, снабженческая, кадровая, технологическая, конструкторская, маркетинговая, социальная и др.
4. Техника управления – это техника умственного труда, техника обработки информации в сфере управления. Чем совершеннее технические средства, тем эффективнее техника управления, организация управленческого труда и весь процесс управления.
5. *Коммуникация* – это обмен информацией. Благодаря каналам информации руководитель получает сведения, необходимые для принятия эффективных решений, которые затем доводит до сведения работников. Деятельность руководителя требует эффективного обмена информацией.

Ключевые термины:

информация, производственная информация, классификация информации, информационная система, простые и сложные информационные системы, проектирование системы информации, техника управления и ее классификация, коммуникация.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что представляет собой производственная информация?*
2. *Какие виды информации существуют?*
3. *По каким признакам классифицируется информация?*
4. *Что представляет собой информационная система?*
5. *Какие функции выполняют автоматизированные системы управления?*
6. *Что значит техника управления и как она классифицируется?*
7. *Дайте оценку роли коммуникаций в системе менеджмента.*

- 1. Сущность управленческих решений и их классификация*
- 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям*
- 3. Процедура подготовки и этапы принятия управленческих решений*
- 4. Процесс принятия управленческих решений*
- 5. Требования к технологии менеджмента*
- 6. Механизм принятия управленческих решений*
- 7. Методы оптимизации управленческих решений и организация их выполнения*

1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от правильности принятия решений. Поэтому управленческая деятельность всегда связана с конкретным решением целого ряда вопросов и проблем, так как руководитель любого ранга осуществляет возложенные на него производственные, технические, социальные, экономические, маркетинговые и правовые функции путем подготовки, принятия и организации выполнения решений. Взаимосвязь решаемых проблем учитывается любым руководителем и находит свое отражение как в методах его руководства, так и в структуре управления, во всей управленческой деятельности.

Значение решений в управлении экономикой определяется многими объективными по природе и характеру факторами. Важнейшие из них – многообразие собственности на средства производства; углубление разделения и специализации труда и производства; усложнение управления трудовыми и материально-техническими ресурсами; расширение межотраслевых, межпроизводственных связей; создание совместных предприятий; повышение требований к организации производственных процессов; внедрение маркетинга; выход предприятий и отраслей на внешнеэкономические связи; увеличение риска при принятии управленческих решений. Именно поэтому реальные и современные административные решения играют сегодня важную роль в процессе управления.

Управленческое решение в широком смысле – это форма согласования материальных и духовных потребностей общества с реальными возможностями их удовлетворения. Применительно ко всей экономи-

ке республики управленческим решением являются основные положения по рыночной экономике как программа сознательного и волевого преодоления противоречий, которые возникают между потребностями и возможностями их удовлетворения. Управленческое решение — это также программа работ, направленная на определение и реализацию конкретных целей, стоящих перед управляемым объектом. Это одновременно и директивный акт, и комплексный социально-экономический акт, организующий, направляющий и стимулирующий совместные действия десятков, сотен, тысяч людей, отражающий их интересы и потребности, максимальное удовлетворение которых является целью развития нашего общества. Отсюда постоянно растущие требования к обоснованности и организованности этих действий.

Выработка и принятие решений — узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления. Решение связано с анализом возникшей ситуации и условий, ее породивших, требует подготовки ряда альтернатив — вариантов и выборов оптимального из них. Управленческие решения принимаются по различным вопросам на всех уровнях, поэтому их классификация имеет важное теоретическое и практическое значение.

С точки зрения повышения эффективности управленческой деятельности выделяют следующие виды управленческих решений: стратегические и оперативные.

Стратегические решения — это перспективно-принципиальные решения, которые принимаются в связи с необходимостью определить направление, цели и задачи дальнейшего развития соответствующих объектов.

В условиях рыночной экономики стратегические решения становятся главным инструментом качественных перемен как в организации производства, новом подходе к экономическим и социальным проблемам, так и во всем хозяйственном механизме. Стратегические решения, принимаемые на уровне предприятий, региона, отрасли, призваны практически реализовать курс на улучшение экономического и социального развития общества за счет качественно новых источников.

Оперативные решения — это, по сути, хозяйственно руководящие решения. Они принимаются по текущим, частным проблемам, чтобы поддержать процесс бесперебойного функционирования управляемого объекта, т. е. поддержать его сложившийся механизм, не изменяя структуры и взаимосвязей. Эти решения руководитель принимает довольно быстро, без особой подготовки. К таким решениям можно отнести приказы о приеме и увольнении работников, изменении их заработной платы, о подготовке предприятия к зиме и т. д.

По сфере действия управленческие решения можно подразделить на экономические, организационные, социальные, технические и технологические.

Управленческие решения подразделяются также по уровню управления, которые решаются на уровне мастера, начальника участка, начальника цеха, начальника производства, директора предприятия, объединения, министра.

По направлению воздействия решения бывают внешние и внутренние. Внешние решения направлены на другие уровни, внутренние — охватывают лишь отдельные подразделения или предприятия.

По функциональному содержанию управленческие решения делятся на экономические, организационные, координационные, стимулирующие, регулирующие и контрольные.

По организации разработки управленческие решения могут подразделяться на единоличные, коллегиальные и коллективные. Единоличные решения разрабатываются и принимаются руководителем без согласования и обсуждения их в коллективе или с отдельными лицами. Чаще всего это оперативные решения, не затрагивающие принципиальных проблем развития производства. Коллегиальные решения разрабатываются и принимаются совместно группой специалистов и соответствующих руководителей, обычно они требуют серьезной подготовки и имеют многостороннее содержание. Коллективные решения разрабатываются на общих собраниях всеми их участниками независимо от занимаемой должности или характера работы. Такие решения принимаются при рассмотрении спорных вопросов производства.

По типу работы решения делятся на стандартные и нестандартные. Стандартные (иногда называемые программируемыми) — это решения, в отношении которых отработана структура самого решения и процедура его принятия. Среди программируемых решений есть такие, стандартизация которых достигла той стадии, когда их можно описать в виде математических моделей, т.е. появляется возможность возложить значительную часть технической работы на компьютер (прогноз развития отрасли, предприятия, автоматизация управления хлопководствами будущего). Нестандартные решения — это наиболее сложные обособленные решения. Отличаются они большим простором для творческого подхода к решаемой проблеме. Творческое решение всегда опирается на прогрессивное, новое. Однако необходимо внимательно анализировать характер нестандартности. При более глубоком анализе эти идеи оказываются не такими уж и новыми, если их разбить на несколько отдельных проблем, хорошо поддающихся стандартизации. Остается 2—3 действительно новых предложения, которые

требуют сугубо творческого подхода (например, разработка мероприятий по комплексному развитию производства).

Таким образом, управленческое решение является организующим началом в любой области человеческой деятельности. На его основе утверждаются или упраздняются законы, планируется использование материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов, повышается ответственность исполнителей и руководителей, определяется роль и место каждого из них в достижении поставленной цели.

2. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

В условиях рыночных отношений управленческое решение остается главным фактором менеджмента, в котором концентрируются и пересекаются все проблемы экономического и социального развития предприятий, регионов, отраслей с учетом самоуправления трудовых коллективов.

Использование преимущественно экономических методов не исключает применение управленческих решений, воплощающих в себе разум, опыт и волю руководителя, а, наоборот, повышает требования к их качеству. На эффективность управленческих решений оказывает влияние большое количество факторов:

- личностные качества руководителя или группы, организующей орган управления (профессиональная подготовка, образовательный уровень);
- информационное обеспечение процесса выработки решения;
- факторы организационного характера (привлечение специалистов к выработке решения, система методов и форма доведения принятого решения до исполнителей, система контроля и т. д.);
- технические факторы (использование технических средств, компьютеров и т. п.);
- временные факторы разработки, принятия и реализации решения.

Исходя из этого основными требованиями к управленческим решениям, являются:

- 1) демократичность принимаемых решений;
- 2) научная обоснованность;
- 3) правомочность, единство распорядительства;
- 4) четкая направленность;
- 5) краткость и конкретность во времени;
- 6) оперативность исполнения решений.

3. ПРОЦЕДУРА ПОДГОТОВКИ И ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В практике менеджмента накоплен богатый арсенал форм и методов разработки управленческих решений и подготовки их к реализации. В зависимости от сложности вопроса, его конкретного содержания процедура подготовки и принятия решения основана на применении таких методов, как экономический анализ, математическое моделирование экспертных оценок, социологических исследований и другие. Однако имеется общая схема последовательности действий руководителя, знание которой помогает ему отрабатывать конкретное решение. Перед принятием решения руководитель должен четко уяснить:

- 1) цель действий и способ их достижения;
- 2) главные стороны вопроса;
- 3) требуемые материальные, денежные и трудовые ресурсы;
- 4) задачи исполнителей;
- 5) порядок организации выполнения задач.

Для менеджмента характерно непрерывное принятие решений, так как многогранная деятельность любого руководителя проявляется в тех решениях, которые он неуклонно проводит в жизнь, контролируя их выполнение. Управленческие решения принимаются на основе принципа демократичности и самоуправления коллектива. Самоуправление реализуется посредством участия всего коллектива в выработке важнейших решений и контроле за их выполнением. На основе самоуправления обеспечивается объединение усилий и развитие инициативы работающих при принятии управленческих решений. Социально-экономические решения, касающиеся деятельности организации или предприятия, вырабатываются и выполняются руководителем при участии коллектива в соответствии с его уставом и законодательством. Совет трудового коллектива принимает активное участие на всех этапах выработки принимаемых решений. Процесс принятия любого сложного решения проходит следующие этапы:

1. Определение цели, уяснение проблемы и сбор необходимой информации.
2. Классификация, анализ и оценка собранной информации, т. е. ее обработка.
3. Выработка различных вариантов решения.
4. Анализ, обсуждение и оценка вариантов.
5. Принятие окончательного и оптимального варианта.

6. Формулировка решений в документальном оформлении.
7. Фиксация решений (подписание документов).
8. Постановка задачи исполнителю.
9. Организация выполнения принятых решений.
10. Учет и контроль выполнения решений.

Охарактеризуем каждый из этапов.

Определение цели и уяснение проблемы (противоречия) на 1-м этапе проводится на основе анализа конкретных социально-экономических процессов, ориентируясь на цель управления. На этом этапе большую роль играет сила взаимодействия руководителя с коллективом, что позволяет лучше изучить экономические и социальные процессы, правильнее выявить недостатки и упущения, обосновать перспективы развития производства. Именно на данном этапе руководитель должен сосредоточить свое внимание на выявлении узловых проблем производства и дать объективную оценку реальным возможностям своего коллектива.

На 2-м этапе классифицируется, дается предварительный анализ и оценка собранной информации, проверяется ее достоверность, в процессе анализа уточняется формулировка проблемы. Это является сложным делом, требующим глубоких знаний, практического опыта и предприимчивости руководителя.

На 3-м этапе продолжается процесс накопления все более разносторонней информации, одновременно конкретно оцениваются имеющиеся реальные возможности для решения проблем, определяются сроки их решения, а главное — разрабатывается несколько взаимозаменяемых вариантов — альтернатив. Разработка альтернативных вариантов решения обычно осуществляется ответственными исполнителями под наблюдением руководителя. Роль руководителя в данном процессе, несомненно, велика, поскольку его деятельность является определяющей при уточнении критериев отбора наиболее оптимального варианта.

На 4-м этапе анализ и всестороннее обсуждение альтернатив решения производится с позиции поиска наиболее действенных путей решения. Чем больше альтернатив, тем результативнее будет работа по подготовке наиболее оптимального варианта решения. Анализ и оценка различных вариантов управленческого решения завершается обычно их сравнительным анализом на компьютерах с использованием экономико-математических методов и оптимизационных моделей, затем дается тщательная оценка эффективности каждого варианта, на основании чего принимается окончательный и оптимальный вариант (5-й этап).

На 6 и 7 этапах, также имеющих немаловажное значение, дается четкая формулировка выбранного решения, которое документально оформляется, документу придается правовой характер. В данном процессе должен соблюдаться стандарт, который предусматривает две части содержания документа: аналитическую и конструктивную. В аналитической части формулируется проблема, вскрываются причины ее возникновения и обосновывается необходимость ее разрешения; в конструктивной – определяются конкретные задачи деятельности коллектива по разрешению проблемы, указываются средства и ресурсы, основные пути и способы решения этих задач, устанавливаются календарные сроки, исполнители и порядок их взаимодействия, а также формы учета и контроля в период реализации принятого решения.

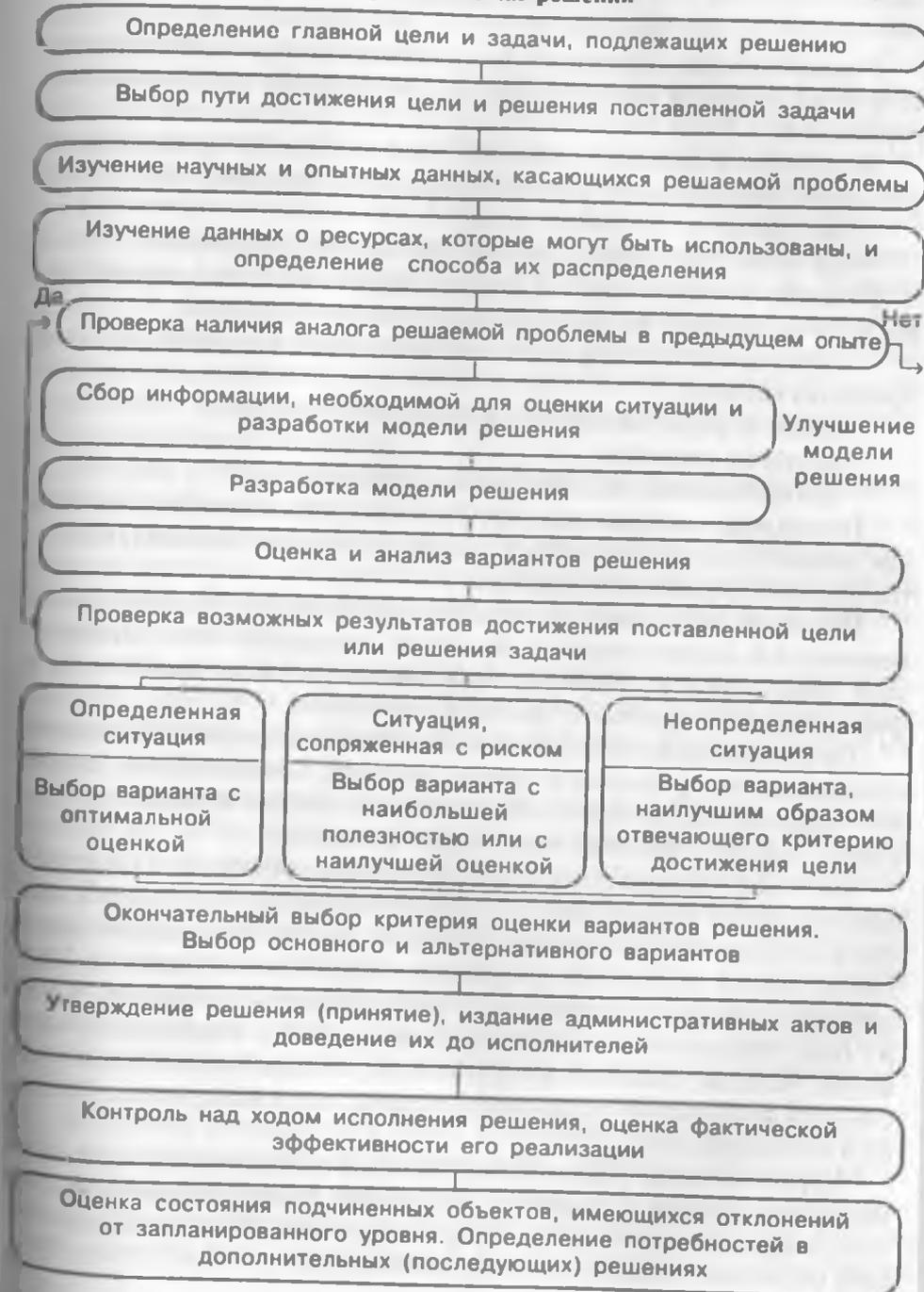
Решения должны носить деловой характер, исключать непонимание исполнителями поставленных задач. В практике управленческие решения часто страдают обилием общих слов (обязать, потребовать, указать, поставить на вид, принять к сведению и т.п.), в то же время в них нередко отсутствует сама «сердцевина», т.е. реальная программа действий, ответственные лица, конкретные сроки исполнения.

Последние и весьма важные этапы – 8, 9 и 10-й – связаны с непосредственным процессом организации выполнения принятого решения.

Процесс подготовки и принятия управленческого решения требует соблюдения определенного системного подхода, который предполагает:

- создание единой комплексной системы информации, которая охватывает все составные части производственного организма, должна своевременно и точно характеризовать экономическое и социально-психологическое состояние коллектива предприятия (объединения) и обеспечивать принятие решений;
- повышение гибкости и оперативности решения вопросов, связанных с изменениями в производственно-экономической и социально-психологической сферах;
- анализ не отдельных, а всех без исключения вариантов решения (соответственно всех явлений, процессов, событий в их динамике, во взаимосвязи и взаимообусловленности);
- определение силы влияния на производство не отдельных факторов, а их комплекса и их эффективности;
- использование для анализа данных оперативного, бухгалтерского и статистического учета (см. схему).

Схема разработки, принятия и реализации управленческих решений



4. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления.

Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

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

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровнях, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому цель управленческой деятельности состоит в нахождении таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми при помощи экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

- метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

- метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

- метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения – одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно

должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

5. ТРЕБОВАНИЯ К ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Рыночная экономика предъявляет определенные требования к принимаемым управленческим решениям. Основные требования к технологии менеджмента можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;

- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

- выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;

- должна строго соблюдаться соподчиненность в отношении в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил процедур; планов; горизонтальных связей.

Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации управления. В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Це-

лью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

Использование формальных правил и процедур в принятии решений — это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

Использование планов в принятии решений нацелено на координацию деятельности фирмы в целом. Планирование — тот важный вид управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшими руководителями фирмы или руководителями производственных отделений.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей в принятии решений без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений. В американских фирмах руководители разных уровней имеют право осуществлять непосредственные контакты с внешними по отношению к фирме партнерами: потребителями, поставщиками, контролирующими организациями, которые позволяют получать конкретную информацию о ситуации на рынке и принимать решения, способствующие быстрой адаптации к изменяющимся условиям. Практика принятия управленческих решений определяется в значительной мере традициями и обычаями, существующими в разных странах.

Для американского менеджера более характерен индивидуализм, чем коллективизм, в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента — это ориентация на будущее. Отсюда — планирование на перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели — лучше понять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства. Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы на потребителя, на его запросы и вкусы.

Важной чертой американского менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип «управляющий должен знать каждого работника в лицо», а это в свою очередь выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижения кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области капиталовложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности.

На практике применяются различные способы определения целесообразности капиталовложений. К ним, в частности, относятся расчеты: по срокам окупаемости; по влиянию инвестиций на дивиденды; по акциям текущего года; по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждения капиталовложений. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы, которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения о распределении ресурсов с учетом их сбалансированности. Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов.

Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в американских компаниях можно разбить на четыре последовательные стадии.

На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, которое рассматривается наряду с предложениями по другим товарам — для изучения и определения приоритетности. Такой комитет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.

На второй стадии, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов-маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся изменения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения.

На третьей стадии проводятся испытания нового изделия как лабораторные, так и «полевые» (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовое производство изделия исходя из объемов рынка.

На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется координации контроля качества; созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей; рекламе и продвижению изделия на рынке; созданию системы оптового распределения; стимулированию продаж. Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и

проведению их испытаний. В этих отделах работают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом производства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также создаваться управленческая группа из числа специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными исследовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продукта. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедрения новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство. Во многих развитых странах функционируют специальные службы, занимающиеся сохранностью и безопасностью научных разработок и инноваций (защитой от конкурентов).

Внедрение новой продукции – одна из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях. Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию, технологии, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой – монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышают конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

6. МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

1. Общее руководство принятия решений.
2. Правила принятия решений.
3. Планы в принятии решений.
4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.

5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).

6. Матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три — горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизмы взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственность должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнения не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

Правила принятия решений, или нормативы обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных ус-

ловиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика, включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение целей и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают права владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимуществом планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы — важнейший инструмент координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшего руководством ориентиров плана производственного отделения или стратегического центра хозяйствования (СЦХ), являющегося центром прибыли.

Производственные отделения или СЦХ — это низовой уровень ответственности фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продаж, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, кото-

рый содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимается решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. В любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в

ловиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика, включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение целей и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы — важнейший инструмент координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования (СЦХ), являющегося центром прибыли.

Производственное отделение или СЦХ — это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продаж, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, кото-

рый содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимается решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в

своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

7. МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ

За основу управленческого решения принимают наилучший, близкий к оптимальному вариант, наиболее эффективный из всех логически вытекающих из информации о сложившейся ситуации и из оценки данной информации, при котором обеспечиваются наименьшие затраты труда, материально-технических ресурсов, финансовых средств и времени.

Для выбора оптимального варианта решения или близкого к нему необходимо использовать определенные методы разработки и принятия решения исходя из того, что каждый из них имеет свою область применения и свои ограничения. Комплексный подход к разработке и принятию управленческих решений может обеспечить оптимизацию этих методов. В практике управления в процессе разработки и принятия решения обычно используют следующие методы:

— метод системного экономического и социального анализа, статистических выводов и оценок;

— анализа вариантных рядов, т.е. моделей типа план-производство, определения тенденций развития и сезонных характеристик производства;

— экспериментального моделирования, включающего статистический анализ экспериментальных результатов (дисперсный анализ). Метод моделирования решаемых проблем, процессов, событий с использованием экономико-математических методов и компьютеров позволяет заблаговременно выявить недостатки в хозяйственной деятельности, скорректировать ход развития процесса в нужном направлении. Под-

бирая под созданную оптимизационную модель данные и производя расчеты, руководитель исходит из того, что модель — это упрощенный прогноз будущего процесса или явления;

— математического программирования;

— теории оценок целей и ожидаемого риска, моделей поведения, используемый для измерения и прогнозирования поведения, включая теорию мотивации и обучения;

— моделирования и деловых игр, предусматривающий применение ЭВМ;

— теории поисков, в основе которого лежит возможность разного подхода к индивидуальному принятию решений в условиях неопределенности. В условиях неопределенности используют также дополнительные методы, которые помогают придти к окончательному решению;

— затрат. Этот метод состоит в нахождении критерия оценки вариантов решения и их сравнении, исходя из того, что затраты на разработку и осуществление решения не превышают сумму эффективности его реализации. Затраты на разработку оптимального варианта решения, сбор информации, анализ и обобщение с целью оценки сложившейся ситуации могут быть значительно большими по сравнению с затратами на другие варианты, если его реализация обеспечивает наиболее эффективный конечный результат. В таком случае руководитель не должен останавливаться перед дополнительными расходами на разработку оптимального решения;

— достоверности, используемый, как правило, при анализе и оценке выборочных данных в неопределенных, т.е. вероятностных ситуациях. Выбор варианта решения в этом случае зависит от цели, которую предприятие (фирма и т. д.) ставит перед собой. Иногда принятие решения возможно лишь на основе знания тенденции или закономерности развития социально-экономической системы и приблизительного расчета. В иных случаях необходим глубокий анализ ситуации и более точный прогнозный расчет результатов исполнения решения. Это и диктует использование соответствующего приема анализа и расчетов;

— упрощения приемов разработки решения, дающие возможность снизить трудоемкость процесса управления. При постоянном системном анализе хода и состояния производства приемы разработки управленческих решений на основе определенной методики используются повторно, что позволяет упрощать их. Упрощенная методика расчетов и оценки эффективности разрабатываемых вариантов решения наиболее часто применяется на практике при периодичности анализа хозяйственной деятельности предприятия (фирмы ассоциации, отрасли и т. д.);

— экспертной оценки, которую получают на основании анализа проектов экспертов. Это делается для того, чтобы избежать ошибок в принятии решения. Затем экспертов информируют о том, какие имеются мнения и какие выдвигаются аргументы альтернативных вариантов решений, и предлагают им пересмотреть свой вариант решения, если он существенно отличается от большинства вариантов, либо в случае отказа от пересмотра своего мнения дать соответствующее обоснование своего несогласия с другими вариантами решений. Подобную процедуру корректировки экспертных вариантов решений проводят до тех пор, пока не добиваются единого скорректированного решения. Метод экспертных оценок позволяет получить более объективные результаты;

— творческого обсуждения какой-либо сложной проблемы группой специалистов. Этот метод, использующий коллективный опыт и коллективные знания для выбора и обоснования управленческого решения, в силу того, что создается атмосфера свободного генерирования идей при хорошо продуманной его организации и квалифицированном подборе участников обсуждения, является достаточно эффективным средством для более глубокого осознания проблемы и разработки альтернативного варианта решения.

Для реального выполнения принятого решения целесообразно разработать специальные целевые программы, сетевые графики, создать временно матричную структуру управления внутри производства. Кроме того, следует разработать комплекс мероприятий по реализации крупных решений, призванных качественно изменить положение на производстве. Эти мероприятия можно условно объединить в три группы:

1. Своевременное доведение решения до исполнителей.

2. Оптимальное перераспределение кадров, ресурсов, создание оперативных резервов.

3. Контроль над выполнением решений.

Первая группа мероприятий — своевременное доведение решения до исполнителей. Здесь нельзя допускать самотека. Нередко бывает, что решение, принятое своевременно, по ряду причин доходит до исполнителей через месяц — два, а то и позже. В таком случае оно теряет свою действенность, а иногда и смысл, поскольку ситуация меняется. Поэтому организация выполнения решения начинается с совершенствования средств и форм его доведения непосредственно до трудовых коллективов, до каждого работника, которые в конечном счете определяют успех дела. При этом речь идет не о механической передаче текста решения сверху вниз, а о кропотливой работе по разъяснению его замысла, необходимости, условий, в том числе трудностей и особенностей выполнения.

Одна из распространенных форм доведения решений до исполнителей — привлечение их к разработке проекта решения. Тем самым участники производства заранее знакомятся с концепцией решения, задачами, особенностями их выполнения. Иногда с этой целью создаются комиссии из новаторов и передовиков производства, а также специалистов, т.е. из людей, которые всегда могут внести что-то ценное и полезное в решение проблемы. Будущие исполнители, участвуя в подготовке решения, делают его более реальным, так как лучше знают все стороны производства, его резервы и трудности.

Положительные результаты достигаются также в тех случаях, когда коллектив привлекается к обсуждению проекта решения или плана на собрании, совещании, специальном семинаре. Однако коллегиальность в подготовке решений дает высокий эффект лишь при соблюдении ряда условий, в том числе при сохранении принципа единоначалия и четкой персональной ответственности.

Вторая группа мероприятий по организации выполнения решения — это маневр кадрами, ресурсами, а также создание оперативных резервов. Решение, призванное внести существенные изменения в сложившийся ход производства, само нуждается в материальном обеспечении, в известной перестройке методов, в переориентации людей, их переподготовке, а иногда и замене. Поэтому реализация крупных программ по качественной перестройке производства непременно приведет к существенным изменениям в методах и формах работы, а следовательно, и в структуре кадров.

Третья группа мероприятий по выполнению решения — это контроль, т.е. тщательный, квалифицированный анализ. Без систематического контроля за развитием управляемого объекта невозможно получить высокие конечные результаты. Такой контроль требует организации, четкого определения целей, процедуры, создания соответствующего механизма.

Вывод

1. Управленческое решение — это программа работ, направленная на определение и реализацию конкретных целей, стоящих перед управляемым объектом. Это одновременно и директивный акт, и комплексный социально-экономический акт, организующий, направляющий и стимулирующий совместные действия десятков, сотен и тысяч людей, отражающий их интересы и потребности, максимальное удовлетворение которых является целью развития нашего общества.
2. Выработка и принятие решений — узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления.

народа в его интересах. В правовом государстве никто не свободен от контроля со стороны общества, даже руководитель самого высокого ранга, включая президента. Каждый член общества является управляемым еще и потому, что он входит в определенный коллектив и управляется вместе с ним каким-либо органом, субъектом управления. В то же время каждый член общества является и управляющим. Он преобразовывается в собственника, в подлинного хозяина производства, а потому выступает в качестве управляющего всей экономической, социально-политической и духовной жизнью. В той или иной степени он участвует в управлении делами коллектива, к которому он принадлежит, будь то предприятие, министерство или другие хозяйственные формирования.

Степень участия различных членов общества в управлении не одинакова. Одни включаются в дело пассивно, непосредственно являясь членами различных общественных организаций, комиссий и т. д. Имеется и значительный отряд профессиональных менеджеров – организаторов производства, руководителей государственных, хозяйственных органов. Они занимаются специфическим управленческим трудом, который является разновидностью общественно полезного труда.

Труд менеджера находит свое конкретное воплощение в действиях, операциях, совершаемых человеком в процессе управления. Он имеет относительно замкнутую циклическую форму. Управленческий цикл начинается с постановки целей, задач и завершается решением этих задач, достижением поставленной цели. Затем, когда данная задача решена, цель достигнута, ставится новая задача, новая цель и управленческий цикл начинается вновь.

Цель – действие – результат – цель – такова схематичная картина непрерывного управленческого цикла.

Однако такое членение управленческого цикла весьма условно. В реальном процессе управления множество единичных циклов, отличающихся друг от друга.

На конкретном предприятии труд менеджера направлен на решение нескольких типов задач:

- технических, связанных с использованием оборудования, производственных площадей, совершенствованием производства;
- технологических, связанных с проектированием, регулированием и совершенствованием технологических процессов;
- экономических, связанных с усовершенствованием и регулированием экономических отношений как внутри предприятия, так и вне его;
- организационных, связанных с совершенствованием организационных структур управления, организацией производства и труда;

— социальных, связанных с регулированием и совершенствованием социальных отношений и т. д.

Труд менеджера направлен на координацию совместных усилий коллектива и обеспечение согласованных действий его членов для достижения поставленных целей. Он играет важную роль в развитии предприятия.

Известны случаи, когда вновь назначенный директор предприятия или предприниматель существенно изменяли ситуацию, превращали предприятие из убыточного в прибыльное. Это показывает, что управленческий аппарат оказывает существенное влияние на итоги хозяйственной деятельности. Он обладает большой организационной свободой для проявления творческой инициативы, предприимчивости, поиска новых, более эффективных путей развития управляемого им объекта.

Характерные черты современных управленческих работников — высокий профессионализм и деловые качества, знание основ науки управления и новое экономическое мышление, высокие нравственные качества и уровень культуры, демократичность, компетентность, умение общаться с массами, знание интересов и нужд людей. Не менее важно видеть перспективы, решать социальные проблемы, направлять и организовывать коллектив.

2. ТРЕБОВАНИЯ РЫНКА К МЕНЕДЖЕРАМ

Стратегический курс на переход к рынку требует новых подходов к собственности в экономике, управлении, решении социальных проблем. Без людей, которые создают самые совершенные машины, механизмы, технологии, управляют ими, новая техника и новая технология не дадут должного эффекта. Важным фактором является реформа всего хозяйственного механизма, система менеджмента, действенность, эффективность реформы также определяются кадрами управления — менеджерами.

Переход к рыночным отношениям, качественные структурные сдвиги в производстве, внедрение достижений научно-технического прогресса, возрастание значения социальных аспектов хозяйствования, демократизация общества — все это усложняет работу менеджеров, требует ее реформирования.

Любая реформа хозяйственного механизма начинается с отказа от сложившихся стереотипов мышления и практики, требует ясного понимания новых задач. После того как определены цели и задачи, многое в практической их реализации зависит от кадров аппарата управления.

Подбор кадров – это процесс, направленный на поиск лиц, соответствующих основным требованиям занимаемой должности. Как правило, одновременно с подбором решается и вопрос об их рациональной расстановке. Расстановка кадров заключается в целесообразном их распределении по подразделениям аппарата управления с целью обеспечения его наибольшей производительности.

Подбор людей должен производиться с учетом формирования коллектива, способного работать в условиях рынка.

Рыночные отношения требуют от менеджеров предприимчивости, быстрого принятия решений. Важно не только понимать общие принципы реформы, но и уметь эффективно использовать их в повседневной жизни, совершенствуя стиль и методы работы. Надо действовать при этом компетентно и ответственно, научиться пользоваться новыми правами и значительно укреплять дисциплину – как производственную, так и трудовую.

Менеджеры должны быть не только тактиками, но и стратегами. Они должны учитывать потребность рынка в выпускаемой продукции, воздействовать на его формирование, гибко реагировать на изменение спроса, отчетливо представлять себе перспективу, готовить почву для решения задач завтрашнего дня, чтобы не оказаться без научно-технического задела и не отстать в экономическом и социальном развитии, эффективно хозяйствовать. Для достижения этого нужен стабильный аппарат управления, способный в условиях рыночных отношений добиваться высоких конечных результатов.

3. АТТЕСТАЦИЯ КАК МЕТОД ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРОВ

Оценка деловых и личностных качеств лиц, рекомендуемых на руководящую должность, прежде всего, необходима для заключения контракта, условия которого определены в соответствующих положениях, при решении вопросов подбора и расстановки кадров, выдвижения и обучения их, а также поощрения. Самой распространенной формой оценки деятельности кадров в настоящее время является аттестация. Для проведения аттестации руководитель предприятия приказом назначает аттестационную комиссию в составе председателя, секретаря и членов комиссии. В состав комиссии входят высококвалифицированные специалисты предприятия, непосредственные начальники аттестуемых, квалифицированные рабочие, представители общественных организаций. На каждого аттестуемого непосредственный начальник составляет характеристику, в которой отражается его производствен-

ная и общественная деятельность. Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за неделю до аттестации, ознакомлен с характеристикой. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает аттестуемого и дает заключение:

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- в) не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении отдельных работников по работе или поощрении за достигнутые успехи, о переводе на другую работу.

Кроме аттестации менеджеров для более объективной оценки их деловых и личностных качеств в практике управления применяются различные методы, которые можно определить в три группы:

Первая группа включает описательные или качественные методы, дающие только качественную оценку деловых и личностных качеств работника, без количественного выражения и носит во многом субъективный характер. К ним относятся: изучение биографических данных кандидата на руководящую должность из «Листка учета кадров» и «Автобиографии», сбор информации о человеке от руководителя («Характеристики» и др.).

Вторая группа методов позволяет получить с достаточной степенью объективности количественную оценку деловых и личностных качеств работника. Наибольшее распространение получил метод балльной оценки, по которому за каждую работу в зависимости от качества ее выполнения или за каждое достижение в работе работнику выставляется определенное количество баллов и по ним устанавливается средний балл.

Третья группа объединяет методы, которые сочетают в себе признаки двух первых групп методов — описательных и количественных. Наибольшее распространение из них получили метод тестов, когда оценка производится по итогам решения заранее подготовленных задач (тестов); метод деловых игр, когда оценка выставляется за выбор испытуемых правильного решения предложенной производственной задачи или конфликтной ситуации. Объективную оценку деловых и личностных качеств руководителей и специалистов можно получить при балльной оценке качеств работника и проведении аттестации. При этом деловые и личностные качества работника оценивают не менее двух его подчиненных, двух начальников и двух равных по должности по балльной системе. Окончательное заключение по аттестуемому

дает комиссия. Критерий оценки кадров должен быть один — конкретные дела.

Аттестация как метод оценки деловых и личностных качеств менеджеров тесно связана с их переподготовкой. Подготовка и переподготовка менеджера — это научно обоснованная система образования, дающая знания, навыки и умения для выполнения работы в определенной области деятельности. С учетом возрастающих требований подготовка и переподготовка менеджеров должна вестись с целью повышения их теоретического уровня знаний, овладения современными достижениями в области науки и техники, организации производства и управления.

Рыночная экономика выдвигает новые требования к системе подготовки кадров, и здесь важная роль должна отводиться университетам и институтам, высшие и средние специальные учебные заведения должны готовить менеджеров нового типа, профессионально знающих экономику, в совершенстве владеющих экономическими, социально-психологическими методами и техническими средствами управления.

В условиях реформы управления используются принципиально новые подходы к содержанию и организации учебного процесса с учетом растущего уровня производства, переходы на рыночные методы хозяйствования. В законе «О предприятии» указано: «Предприятие проявляет постоянную заботу о неуклонном росте профессионального мастерства и культурного уровня кадров, осуществляет перемещение работников с учетом квалификации и интересов производства. В этих целях предприятие проводит подготовку кадров и обеспечивает рост квалификации работников непосредственно на производстве, в учебных заведениях, развивает учебно-методическую базу, организует школы бизнеса, курсы и центры. Предприятие создает необходимые условия для совмещения обучения с работой и предоставляет льготы, предусмотренные действующим законодательством. Работники с их согласия могут быть направлены на обучение в средние специальные и высшие учебные заведения, а также в аспирантуру с выплатой им стипендии. Предприятие оказывает содействие учебным заведениям в подготовке молодежи к труду, в формировании профессиональных интересов».

Поскольку знания, которыми обладает специалист, довольно быстро устаревают, необходимо постоянно их совершенствовать. Практика показывает, что производство может понести немалые потери вследствие того, что руководители не совершенствуют свои знания, а довольствуются старым багажом. Полученное специальное образование

следует рассматривать как базу, на основе которой должно производиться постоянное пополнение знаний. В условиях рыночных отношений руководителям производства, имеющим техническое образование, особенно важно глубоко изучать вопросы экономики, маркетинга, организации производства и управления. Большое значение имеет и самостоятельная работа над расширением своего профессионального кругозора.

4. МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Организация труда менеджера требует, чтобы каждый исполнитель в аппарате управления имел ограниченное и в достаточной степени однородное количество дел. Это позволяет повышать производительность труда, качество работы, накапливать конкретный практический опыт. Специализация должна определять круг обязанностей таким образом, чтобы квалификация работника использовалась по возможности более полно.

Кооперация труда предусматривает установление связей между органами управления и работниками различных подразделений аппарата управления. В процессе управления объединяется деятельность отдельных работников, служб и подразделений, как на данном предприятии, так и вне его.

Разделение и кооперация труда менеджеров находят закрепление в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников аппарата управления. На основе закона «О предприятии» на предприятии и в его структурных подразделениях разрабатываются конкретные должностные инструкции для каждого руководителя, специалиста и технического исполнителя. Должностные инструкции определяют административные и функциональные отношения работников, перечень прав и обязанностей, соподчиненность должностных лиц с учетом принципа единоначалия, ответственности за порученное дело.

Положение и должностные инструкции необходимо периодически пересматривать с тем, чтобы учитывать происходящие изменения, связанные с усовершенствованием самого производства, труда и управления.

Для обеспечения единого подхода к рационализации труда работников аппарата управления используются также тарифно-квалификационные справочники, которые предусматривают объем знаний, необходимых для выполнения соответствующих работ, характеристику сложности работы, требуемый уровень и необходимый стаж для долж-

ности руководителя, а также специалистов, занятых выполнением разнообразных управленческих функций.

В технологии управленческой работы значительный удельный вес (до 70% рабочего времени) занимает работа с документами. Этим определяется необходимость постоянной рационализации документооборота.

На труд менеджера существенное влияние оказывает также рациональность схем потоков информации и технологии прохождения документации на предприятии и в учреждении. Значительный эффект здесь может дать сокращение числа инстанций прохождения документов за счет их объединения, вследствие чего ликвидируются необоснованные согласования. Если согласования необходимы, результативным оказывается изменение последовательности прохождения документов.

Для сокращения сроков прохождения документов определяется технология их прохождения, устанавливаются рациональные каналы информации. Руководитель должен подписывать только те документы, которые нельзя передоверить другим лицам. Значительную экономию рабочего времени (до 40–50 %), связанного с подготовкой писем, дает использование типовых текстов, стандартных бланков. В переписке между предприятиями и организациями вместо ответного письма практикуется возвращение поступившего документа с ответом.

Унификация и стандартизация документации — важнейшее направление организации труда менеджера. Уменьшение ошибок, количество которых на стандартных бланках сводится к минимуму, сокращает расходы на управление.

В условиях постоянно растущего объема информации и потока документов особую важность приобретает механизация и автоматизация труда менеджера. По мнению специалистов, в аппарате управления с помощью организационной и вычислительной техники и средств связи может быть механизировано около 80 % работ. Важным направлением совершенствованием труда менеджера является рациональная организация рабочего места и прежде всего его планировка, учитывающие характер и специфику труда, функциональную связь подразделений, значимость работ и т. д. Столы, оборудование, стеллажи, картотеки должны быть доступны и удобны для пользования ими.

При размещении рабочих мест и оснащении их техническими средствами и вспомогательными устройствами учитывается требование обеспечения бесперебойной работы. Как показывает практика, рациональная организация рабочих мест в соответствии с требованиями технологии, эргономики, психофизиологии, эстетики значительно повышает производительность труда (до 50 % и более).

Важное значение имеет создание условий для работников аппарата управления, которые во многом зависят от соблюдения санитарно-гигиенических норм, температуры, влажности, освещенности, уровня шума, а также правильного режима труда и отдыха.

На производительность труда существенное влияние оказывает психологический фактор — взаимоотношения между сотрудниками и руководителями, а также между самими сотрудниками. От этого зависит настроение, творческая активность и в конечном счете — результативность труда.

Эффективность управления в основном зависит от того, насколько успешно руководитель осуществляет свои функции. От современного менеджера требуется активно использовать новые научные и технические решения, передовые приемы организации труда и управления, творческий поиск резервов производства. Менеджер должен сочетать в себе качества организатора, воспитателя, исследователя и администратора.

Постоянно возрастающая сложность и ответственность принимаемых менеджерами решений, разный характер выполняемых работ требует от них рационального распределения времени. Менеджеры, не умеющие планировать свою деятельность, занимающиеся решением только текущих вопросов, успевают лишь разбирать последствия той или иной ситуации, возникающей в процессе управления, так как для решения перспективных вопросов у них уже не остается времени.

При определении цели деятельности менеджер в первую очередь призван исходить из задач, стоящих перед системой управления более высокого уровня, чтобы не допускать действий, не отвечающих (или тем более противоречащих) деятельности всей системы.

Напряженный ритм работы руководителя вызывает необходимость чередования его трудовой деятельности с полноценным отдыхом, поскольку только в этом случае может быть обеспечена высокая результативность и работоспособность, и кроме того, смены видов труда в течение рабочего дня. Очень важно выработать нормальный ритм в работе менеджера, установить привычную последовательность выполняемых им трудовых действий и постоянную нагрузку.

Работа с документами занимает значительную часть времени менеджера. Объем входящей информации (письма, распоряжения, документы и т.д.) значителен. Необходимым условием в данном случае является «фильтрация» информации. Руководителю должна быть направлена только та информация, по которой решение может быть принято только им. Большую помощь руководителю на этом этапе может оказывать секретарь или помощник (референт), который рас-

пределяет информацию по исполнителям. Он должен быть квалифицированным работником, хорошо знающим характер деятельности всех подразделений и органов управления.

Рациональное распределение обязанностей между руководителем и подчиненным ему аппаратом управления позволяет наиболее эффективно использовать время руководителя. Следует по возможности больше передавать право подписи документов исполнителям, разумеется, в рамках существующих законоположений. Это высвобождает время руководителя и повышает инициативу и ответственность подчиненных.

Большое место в деятельности менеджеров занимают различного рода совещания, на которых затрачивается 70 % их времени. Поэтому для правильной организации совещаний необходимо руководствоваться следующими требованиями:

1. Тема совещания должна содержать проблему, которую можно решить только коллективно. Обсуждение темы следует ограничивать одним совещанием.

2. Участники совещания должны обладать достаточным опытом и знаниями для решения обсуждаемой проблемы.

3. О содержании совещания следует заранее оповестить всех участников, чтобы они имели достаточно времени для подготовки материала для выступлений.

4. Заранее точно указать дату, время и место проведения совещания, чтобы участники могли спланировать свой рабочий день.

5. Руководитель совещания должен предварительно хорошо продумать цель и форму проведения совещания.

Важна также процедура совещания, создание условий для свободного делового обсуждения.

Из многочисленных обязанностей руководителя следует выделить также прием посетителей и проведение бесед. Прием по инициативе подчиненных целесообразно вести в специально отведенное время, ибо, как показывает опыт, практика «открытых дверей» несмотря на внешне демократический характер, ведет к нерациональному расходованию рабочего времени. В ходе беседы руководитель должен путем наводящих вопросов добиваться от подчиненных четкого изложения и обоснования своих просьб и предложений. Если беседа состоится по вызову руководителя, важно предварительно предупредить подчиненного о цели и времени беседы. Это дает возможность подчиненному подготовиться по существу вопроса и избежать ненужного психологического напряжения. Успех беседы во многом зависит от атмосферы доверия, которую важно создать в самом ее начале. При этом руково-

дитель должен учитывать цель беседы и характер подчиненного. В конце беседы руководитель должен обязательно зафиксировать результаты по обсуждаемому вопросу и дальнейшему его решению.

Один из важнейших факторов эффективности труда руководителя — организация контроля над исполнением принятых решений. Контроль — являясь постоянной функцией руководителя, должен учитываться в его рабочем плане и носить характер документального ознакомления с материалами, вызова для личного доклада, инспекционной поездки. Удобной формой контроля является учет поручений с помощью специальных сроковых карточек и перфокарт.

Руководитель должен создать спокойную обстановку для работы всего коллектива и аппарата управления, так как от этого зависит эффективность всей системы управления, а следовательно, и производства.

Вывод

1. Труд менеджера носит интеллектуальный, творческий характер и не легко поддается количественной оценке. Работники управленческого труда непосредственно не производят материальных ценностей, но их труд производителен. Результаты управленческого труда оцениваются косвенно, с помощью показателей производственной деятельности трудовых коллективов.
2. Предметом управленческого труда являются не материально-вещественные элементы производства, а информация, различные документы, управленческие решения.
3. На конкретном предприятии труд менеджера направлен на решение нескольких типов задач: технических, технологических, экономических, организационных, социальных.
4. Менеджеры должны быть не только тактиками, но и стратегами. Они должны учитывать потребность рынка в выпускаемой продукции, воздействовать на его формирование, гибко реагировать на изменение спроса, отчетливо представлять себе перспективу, готовить почву для решения задач завтрашнего дня, чтобы не оказаться без научно-технического задела и не отстать в экономическом и социальном развитии, эффективно хозяйствовать. Для достижения этого нужен стабильный аппарат управления, способный в условиях рыночных отношений добиваться высоких конечных результатов.
5. Оценка деловых и личностных качеств лиц, рекомендуемых на руководящую должность, прежде всего, необходима для заключения контракта, условия которого определены в соответствующих положениях, при решении вопросов подбора и расстановки кадров, выдвижения и обучения их, а также поощрения. Самой распространенной формой оценки деятельности кадров в настоящее время является аттестация.

6. Организация труда менеджера требует, чтобы каждый исполнитель в аппарате управления имел ограниченное и в достаточной степени однородное количество дел. Это позволяет повышать производительность труда, качество работы, накапливать конкретный практический опыт. Специализация должна определять круг обязанностей таким образом, чтобы квалификация работника использовалась, по возможности, более полно.

Ключевые термины:

труд менеджера и его особенности, схема управленческого цикла, задачи менеджера, требования рынка к менеджерам, аттестация, система подготовки кадров, механизм организации труда менеджера, обязанности менеджера.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте труд менеджера и его особенности.
2. Что является предметом труда менеджера?
3. Какие задачи выполняет менеджер на предприятии?
4. Какие требования рынок предъявляет к менеджерам?
5. Раскройте сущность аттестации как метода оценки деловых и личностных качеств менеджеров.
6. Выделите основные компоненты механизма организации труда менеджера.
7. Какими требованиями нужно руководствоваться для правильной организации совещаний?

- 1. Культура и менеджмент*
- 2. Основные элементы культуры менеджмента*
- 3. Понятие стиля руководства*
- 4. Конкретные стили в менеджменте*

1. КУЛЬТУРА И МЕНЕДЖМЕНТ

Понятие «культура» является обобщающим показателем уровня развития и имеет несколько значений. Например, говорят о культуре общества, о культуре отдельной личности, и, наконец, о культуре отдельных видов человеческой деятельности. Деятельность человека может относиться к производству материальных или духовных ценностей. Поэтому различают материальную и духовную культуру. Материальная культура является показателем уровня практического овладения человека природой. К ней относятся средства производства и предметы труда. К духовной культуре относятся наука, уровень образования населения, уровень медицинского обслуживания, уровень искусства, нравственные нормы поведения людей в обществе, уровень развития духовных потребностей и интересов людей. Таким образом, культура охватывает все достояние человека в процессе его развития, как в области материального производства, так и духовной жизни. Она заключается в знаниях человечества, в содержании его труда и создается предшествующими поколениями людей.

Культуре человечества присущ динамизм развития, ибо современное поколение может развиваться лишь на основе творческого использования культурных ценностей предыдущих поколений для своего дальнейшего развития.

Из года в год, из века в век складывался уникальный культурный слой Узбекистана – многонациональной республики, волею судеб ставшей пристанищем для образованнейших людей своего времени: представителей науки, литературы, искусства. Не растерять бы, сохранить бы это бесценное сокровище!

Необходимая составная часть жизнедеятельности человека – овладение культурным богатством, накопленным человечеством во всех его многообразных проявлениях, в том числе и культурой управления.

Культура в менеджменте чрезвычайно важна. В процессе своего развития человечество накопило огромный опыт в менеджменте. В условиях рынка этот опыт должен быть использован для повышения

эффективности управления. Зарождение и развитие менеджмента означали, прежде всего, повышение уровня культуры управления, так как происходила критическая научная оценка путей, методов, средств и приемов менеджмента, отбор лучших из них для последующего применения в мировой практике.

Культура в менеджменте, являясь составной частью человеческой культуры, обладает вместе с тем рядом особенностей. Владение культурой не только необходимо для каждого менеджера, но и обязательно, ибо эффективная работа любого подразделения, любой организации возможна лишь при высокой культуре его работников.

Уровень культуры менеджмента оценивается по показателям, характеризующим культуру работников и в особенности менеджеров, культуру процессов менеджмента, техники управления, условий труда и т. д. Разнообразие элементов культуры менеджмента и предопределяет необходимость следования в процессе управления многим нормам, а именно: моральным, юридическим, экономическим, организационным, техническим, эстетическим.

Моральные нормы регулируют поведение человека в области нравственности и морали. К ним относятся правильное понимание общественного долга, гуманные отношения и взаимное уважение между людьми, честность, правдивость, скромность и т. д. Соблюдение моральных норм в процессе управления является показателем уровня его культуры.

Юридические нормы менеджмента отражены в государственно-правовом и организационно-правовых нормативных актах. Сюда относятся, прежде всего, законы о государственном предприятии, о предпринимательстве, о собственности и т. д. Однако законы не могут учитывать специфику условий деятельности каждого предприятия. Поэтому, основываясь на законах, каждое предприятие разрабатывает собственные организационно-нормативные акты, которые учитывают особенности и специфику производства на предприятии.

Экономические нормы определяют экономические показатели, которые должны быть достигнуты в процессе деятельности предприятия. К ним относятся: финансово-кредитные нормы, порядок получения ссуд, нормы амортизации, расчетные цены на продукцию, нормы прибыли и рентабельности, платы за фонды, порядок и величина отчислений в бюджет, нормы экономического стимулирования и т. д.

Организационные нормы определяют структуру организации, состав и порядок деятельности отдельных подразделений и лиц, правила внутреннего распорядка, последовательность выполнения операций и различных видов деятельности по управлению, функциональные обя-

занности работников, процессы переработки и использования информации.

Технические нормы устанавливают оснащенность предприятия и его подразделений оборудованием, техническими и транспортными средствами, инструментами, необходимыми для управленческой деятельности.

Эстетические требования и нормы распространяются как на технические средства и устройства, используемые в процессе управления, так и на внешнюю среду, окружающую работников управления.

2. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Культура менеджмента включает культуру работников управления, культуру процессов управления, культуру условий труда и культуру документации (см. табл 11).

Все элементы культуры менеджмента тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Причем определяющим среди них является культура работников управления. Менеджер обязан поддерживать высокий уровень культуры процесса управления и стремиться совершенствовать организацию своего труда.

Культура работников управления зависит от многих факторов и характеризуется уровнем общей культуры, наличием деловых качеств, глубоким и всесторонним знанием науки управления и умением использовать эти знания в процессе своей деятельности.

Менеджер любого предприятия или организации, выполняя свою работу и общаясь в процессе своей деятельности с другими членами коллектива, руководствуется теми правилами поведения, которые характерны для взаимоотношений между деловыми людьми. Атмосфера благожелательности, уважения к человеку должна царить в каждом

Таблица 11

Основные элементы культуры менеджмента

Культура менеджмента				
1	Культура работников управления	Культура процессов управления	Культура условий труда	Культура ведения документации
2	Уровень общей культуры работников	Прогрессивная технология управления	Культура производства	Оформление документации

3	Знание науки управления	Рациональная организация управленческого труда	Культура организации рабочих мест	Долговечность документации
4	Владение искусством управления	Комплексная механизация и автоматизация процессов управления	– планировка, – обслуживание, – оснастка, – интерьер, – шум.	Удобство пользования документацией
5	Личностные и деловые качества работника. Стиль работы управления	Культура приема посетителей, разговоров по телефону, проведения совещаний	Культура инфраструктуры	Надежность документационного обслуживания трудового коллектива.

Культура управления несовместима с проявлениями волокиты, бюрократизма, бездушия, грубости. Недопустимы также в системе управления нарушение государственных норм, необязательность выполнения обещания, необъективность оценки деятельности и целый ряд других специфических особенностей поведения. Степень соблюдения таких норм, как использование науки в практической деятельности, творческое отношение к труду, предприимчивость, принципиальность, ответственность, инициатива и самостоятельность, непримиримость к бесхозяйственности, бюрократизму и нарушению законности, строгая требовательность, добросовестность, скромность и простота определяют культуру работников управления.

Основными путями обеспечения культуры работников управления являются глубокое овладение наукой управления, систематическое повышение квалификации и общей культуры, анализ и практическое осмысление результатов своей деятельности, развитие положительных личностных качеств.

Огромное значение для культуры управления имеет уровень культуры организации процесса управления. Соблюдение культуры процесса управления означает, что на предприятии используется прогрессивный процесс управления.

Культура процесса управления включает также рациональную организацию управленческого труда (рациональное разделение, кооперацию и регламентацию управленческого труда, нормирование численности работников, правильную расстановку и использование кадров и т.д.) и рабочего места работника (удобства помещения и рабочего места, соответствие их санитарно-гигиеническим требованиям, в значи-

тельной степени обуславливающие производительность управленческого труда). Правила проведения и оформления совещаний, собраний, деловых встреч и бесед, приема посетителей, разговора по телефону, рассмотрения писем трудящихся и др.

В процессе управления используется разнообразная техника — от простейших калькуляторов до сложнейших компьютеров. Менеджеры должны хорошо знать возможности и области рационального использования этой техники, что отражает уровень культуры управления.

Неотъемлемым элементом культуры управления является культура ведения документации. Роль и значение документации в процессе управления огромны, ибо не одна функция управления не может осуществляться без информации, основным носителем которой является документ. Документальная информация охватывает все стороны внутренней и внешней деятельности предприятия. С документации начинаются и завершаются практически все операции и процессы управления.

Совершенствовать культуру управления — значит совершенствовать все ее элементы.

3. ПОНЯТИЕ СТИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Стиль управления — это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов, приемов и действий данного руководителя в процессе управления.

Как нет совершенно одинаковых людей, так в силу множества задач и огромного разнообразия способов их решения нет абсолютно одинаковых стилей. Руководитель, благодаря только ему присущим свойствам и качествам работает в определенном, свойственном ему стиле. В этом смысле стиль характеризует не личность руководителя, а его деятельность. Управляя людьми, руководитель всегда видит конечную цель коллектива и направляет его к этой цели. Руководитель должен объединять, и умело направлять работу специалистов, входя в суть дела, изучая его детально.

Стиль управления производством отражает большую и многосложную деятельность аппарата управления, всех руководителей и специалистов. Каждая из функций управления обладает своей спецификой и поэтому требует соответствующих ей методов. Теоретически общий стиль аппарата управления должен представлять собой сумму стилей отдельных органов управления. В действительности же происходит взаимопроникновение и взаимообогащение различных стилей отдельных органов, образуется интегральный стиль управления, свойственный управленческому аппарату в целом.

Скрупулезная точность бухгалтера, повышенная внимательность механика, расчетливость экономиста и т.д. являются своеобразными компонентами сплава, представляющего собой стиль управления людьми. В совокупную деятельность каждый член коллектива вносит свой личный стиль, и таким образом формируется стиль управления именно данного коллектива. Часто бывает так: уходит работник из коллектива, и на его место приходит другой. Он, как правило, не может занять в коллективе точно такое же место, какое занимал его предшественник. Он должен приспособиться к сложившемуся стилю, выработать такой стиль, который бы наилучшим образом соответствовал стилю работы коллектива. Конечно, и его стиль работы повлияет на стиль трудового коллектива.

Современный стиль предполагает высокую требовательность к каждому из членов коллектива, исключая из этого самодовольство, бюрократизм и формализм. Стиль формируется, прежде всего, на базе знаний законов общественного развития, принципов и методов управления производством и характеризуется комплексом управленческих навыков, умением организовать людей, а также личной организованностью. И, наконец, стиль включает определенные этические и психологические особенности личности работников управления: сильную волю, решительность и смелость, умение направлять деятельность других людей. Кроме того, руководителю должно быть присуще развитое воображение, конкретное мышление, гибкость, способность воспринимать, а также точно передавать научную мысль.

Руководитель должен знать основы менеджмента, экономику и финансы, право, социологию и педагогику. Эти дисциплины позволяют выработать систему научных взглядов на менеджмент в целом. Управление предполагает не только научные знания, но и владение искусством управлять. Занимающемуся организацией управления следует прежде всего научиться организовывать самого себя, управлять самим собой. Для этого необходимо постоянное и целенаправленное самовоспитание. Стиль руководителя воплощается в умение слушать и читать, говорить и писать, т.е. в умение воспринимать информацию и передавать ее другим. Среди необходимых руководителю качеств важное место занимают его организаторские способности, работоспособность, энергия, такт, твердая воля и т. д.

К руководителям и специалистам, работающим в условиях рынка, предъявляются все более жесткие требования. Они должны обладать высокими деловыми и моральными качествами, предприимчивостью, уметь создавать сплоченный коллектив и обеспечивать сочетание интересов трудового коллектива с государственными. Для современного

руководителя должны быть свойственны высокий профессионализм, экономическое мышление, позволяющее видеть перспективу и эффективно хозяйствовать, безупречная личная дисциплина, высокая ответственность за порученное дело, способность генерировать идеи, коммуникабельность и деловитость. Руководитель должен быть всегда спокойным и уверенным в себе, проявлять инициативу, уметь рисковать. Страх перед ответственностью — признак слабости. Кто боится ответственности, не может быть руководителем. Руководитель должен так поставить себя по отношению к подчиненным, чтобы они охотно шли к нему за разъяснениями и советом. Руководитель должен знать своих подчиненных, беседовать с ними, определять, соответствуют ли их способности, знания, умения и моральные качества занимаемой должности, и напротив, используются ли их знания, способности, умения и моральные качества в полной мере.

Успешно руководить, не пользуясь авторитетом, нельзя, но он завоевывается делом, а не властью, показом на собственном примере, как надо работать, а не рассказом об этом, знанием и умением, а не одной лишь требовательностью и строгостью. Руководитель, не владеющий искусством управления, не может обеспечивать эффективность принимаемых решений. Как руководитель человек в значительной мере формируется в процессе практической работы.

Стиль работы руководителей влияет на конечные результаты деятельности предприятия через функцию управления производством. Каждая из них воздействует только в тесной связи с другими функциями и выполняет роль связующего звена, входящего в состав единого механизма воздействия стиля на прибыль и обобщающие показатели деятельности предприятия. Система взаимосвязи стиля с производственными результатами осуществляется через знания и умения руководителей, технологию процесса управления, трудовую дисциплину и обусловлена методом управления, применяемым руководителем.

4. КОНКРЕТНЫЕ СТИЛИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

В менеджменте различают три основных конкретных стиля: авторитарный (или директивный, автократичный), демократический (или коллегиальный) и либеральный.

Авторитарный руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию. Действия автократа, которые Дуглас МакГрегор (известный американский ученый в области лидерства) назвал теорией «Х» не принимают во внимание способностей исполнителей.

Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, чьи приемы Мак Грегор назвал теорией «У», избегает навязывать свою волю подчиненным, а действует с помощью убеждения, разумной веры. Либеральный руководитель предоставляет подчиненным практически полную свободу.

Профессор Мичиганского университета Р. Лайкерт делит руководителей на тех, кто ориентирован на работу, и тех, кто ориентирован на человека. Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы была максимальная производительность и система вознаграждений за максимальный труд. Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений.

При авторитарном стиле в менеджменте подчиненные должны выполнять только то, что им приказано, при этом они получают лишь минимум необходимой информации. Авторитарный стиль руководства широко распространен в армии и на флоте. Он опирается на формальную структуру, на систему прав и обязанностей военнослужащих, предусмотренных Уставом. Достоинством авторитарного стиля руководства является централизация воздействия на подчиненных. Поэтому при авторитарном стиле легко достигается оперативность и координация воздействий. Но данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных. Руководителю трудно добиться повышения эффективности труда своих сотрудников. Главный недостаток такого руководства – подавление инициативы, творческие силы подчиненных не находят должного применения, работа выполняется «от и до» и только.

Внешними факторами, оправдывающими использование руководителем авторитарного стиля, являются плохая дисциплина, запущенность организационной работы и отсутствие времени для подготовки и принятия управленческого решения. Иногда авторитарный стиль неизбежен в силу того, что коллектив оказался в сложных условиях. Существуют и внутренние факторы, вытекающие из особенностей личности руководителя. Нужна систематическая работа над собой, а также воздействие со стороны вышестоящих органов, чтобы изменить стиль работы таких руководителей.

Демократический стиль руководства характеризуется широким привлечением членов коллектива к разработке и принятию решений. Здесь наиболее полно используются коллективные формы обсуждения, согласования и контроля, руководитель часть своих полномочий делегирует подчиненным. При демократическом стиле руководства подчиненные получают достаточную информацию, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Достоинством демократичес-

кого стиля является создание благоприятных условий для инициативы сотрудников и удовлетворенности своей работой. Демократический стиль основан на принципах дискуссии и критики недостатков «сверху донизу» и «снизу доверху». Ответственные решения принимаются активом коллектива во главе с руководителем. Во многих случаях решения принимаются на совещаниях и заседаниях. Однако и данный стиль обладает некоторыми недостатками. Он мало пригоден в ситуациях, когда нет времени для дискуссий и обсуждений, когда требуется срочно принять управленческое решение.

Руководитель, применяющий демократический стиль, предоставляет своим подчиненным возможность для проявления личной деловой инициативы, самостоятельности, но в тоже время не идет на поводу у них. Он, как правило, не вникает в детали работы подчиненных, не проявляет мелочной опеки и контроля, но постоянно интересуется результатом их работы и при необходимости даст советы. Подчиненные при таком руководстве хорошо информированы о положении дел. Руководитель считается с мнением специалистов, стремится создать в коллективе благоприятный климат для сотрудничества.

Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность коллектива. Руководитель выступает в данном случае в роли посредника при осуществлении контактов между трудовыми коллективами, обеспечивает подчиненных информацией, необходимой для работы. Либеральный стиль может использоваться только тогда, когда цель ясна и работа носит индивидуализированный характер. В таких условиях подчиненные самостоятельно планируют и организуют свою деятельность, обращаясь за помощью к руководителю лишь в необходимых случаях. Либеральный стиль чаще применим для руководства работой научно-исследовательского характера, где требуется высокая творческая активность и самостоятельность. Использование либерального стиля в производственных условиях неприемлемо.

На практике тот или иной конкретный стиль редко встречается в чистом виде. Чаще всего используется та или иная комбинация конкретных стилей.

Энергичный руководитель сознательно стремится использовать положительные свойства того или иного конкретного стиля или ослабить, нейтрализовать негативные.

Было бы, однако, ошибочным полагать, что все стили равноценны. Предпочтение всегда отдается демократическому стилю руководства. Именно этот конкретный стиль имеет большое будущее, что следует развивать и совершенствовать.

Вывод

1. Культура в менеджменте, являясь составной частью человеческой культуры, обладает вместе с тем рядом особенностей. Владение культурой не только необходимо для каждого менеджера, но и обязательно, ибо эффективная работа любого подразделения, любой организации возможна лишь при высокой культуре его работников.
2. Уровень культуры менеджмента оценивается по показателям, характеризующим культуру работников и в особенности менеджеров, культуру процессов менеджмента, техники управления, условий труда и т. д. Разнообразие элементов культуры менеджмента и предопределяет необходимость следования в процессе управления многим нормам, а именно: моральным, юридическим, экономическим, организационным, техническим, эстетическим.
3. Культура менеджмента включает культуру работников управления, культуру процессов управления, культуру условий труда и культуру документации.
4. Стиль управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов, приемов и действий данного руководителя в процессе управления.
5. В менеджменте различают три основных конкретных стиля: авторитарный (или директивный, автократичный), демократический (или коллегиальный) и либеральный.

Ключевые термины:

культура, моральные нормы, юридические нормы, экономические нормы, организационные нормы, технические нормы, эстетические требования и нормы, элементы культуры менеджмента, культура процесса управления, стиль управления и его виды: авторитарный, демократичный, либеральный, применение на практике стилей управления.

Контрольные вопросы и задания

1. Какова связь понятий «культура» и «менеджмент»?
2. Каких норм следует придерживаться в процессе управления?
3. Что включает в себя культура менеджмента?
4. Перечислите основные элементы культуры менеджмента.
5. Определите понятие «стиль руководителя».
6. Охарактеризуйте конкретные стили в менеджменте.

1. Природа, типы и причины конфликта
2. Управление конфликтной ситуацией
3. Управление стрессами

1. ПРИРОДА, ТИПЫ И ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы ее точка зрения была принята, и мешает другой стороне делать то же самое (например, два инженера-конструктора изобрели стюк, и каждый из них предлагает принять его проект). Конфликт часто ассоциируют с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т. д. и считают, что это явление всегда нежелательное, его необходимо по возможности избегать или немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе «научного управления» и «административной школе».

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно избежать. Они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности предприятия и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения на предприятии могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже на предприятиях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности или предприятия в целом. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернативных решений. Это делает процесс принятия решений более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности работы предприятия или может быть дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворенности и эффективности работы предприятия.

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межличностный конфликт, межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда одному человеку даются противоречивые задания и от него требуют взаимоисключающих результатов. Например, начальнику цеха его непосредственный начальник (начальник производства) дает указание наращивать выпуск продукции, а начальник ОТК завода настаивает на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. В этом случае причиной конфликта является нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными интересами работников. Например, тот же начальник цеха давно планировал субботу и воскресенье провести в семье, поехать куда-нибудь с женой, но в пятницу он получает указание непосредственно от директора объявить субботу рабочим днем и выполнить срочный заказ. В результате возникает конфликтная ситуация и на производстве, и в семье.

Межличностный конфликт самый распространенный. На предприятиях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за власть, ресурсы, капитал или рабочую силу. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, необходимо убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Аналогичным, только более тонким и длительным может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение в должности при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и системой ценностей иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, при обсуждении на собрании возможности увеличения объема продаж большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цен, а кто-то один считает, что такая тактика ведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция низкого качества. Конфликт неизбежен, потому что он идет против мнения группы. Или другой пример. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести от-

ветный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт возникает при разногласии между группами, например, между профсоюзом и администрацией, между линейным и штабным персоналом предприятия и т.п. Линейные руководители часто отвергают рекомендации штабных специалистов и выражают недовольство по поводу зависимости от них во всем, что связано с информацией. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

Основными из них являются ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и системах ценностей, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Поэтому руководители взаимозависимых подразделений должны подчиняться одному общему начальнику более высокого уровня, тем самым уменьшается возможность возникновения конфликта. Например, отдел труда и зарплаты, финансовый отдел находятся в тесной взаимозависимости задач и подчиняются директору или главному экономисту.

Возможность возникновения конфликта возрастает по мере того, как организации становятся более специализированными. Цели специализированных организаций разные, и они более самостоятельны в принятии решений. Различия в представлениях и ценностях также могут вызывать конфликты. Например, подчиненный может считать, что имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и должен беспрекословно делать то, на что ему указывают.

Высокообразованный персонал вуза отстаивает свою свободу и независимость, если ущемляют его интересы. Так, если заведующий кафедрой считает необходимым пристально следить за работой каждого преподавателя, это, вероятно, вызовет конфликт.

Различия в манере поведения, в жизненном опыте могут вызвать конфликт. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и готовы оспаривать каждое слово. Такие личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Неудовлетворительные коммуникации, т.е. плохой обмен информацией, являются как причиной, так и следствием конфликта. На-

пример, отсутствие четко разработанных положений об отделах и должностных инструкций может стать причиной конфликта как между функциональными отделами предприятия, так и между сотрудниками отдела. Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации.

Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону в правильности своей точки зрения.

2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией, которые можно подразделять на две категории: структурные и межличностные.

Руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций различия в характерах людей. Конечно, различие может явиться причиной конфликта, но оно лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель, прежде чем устранить или загладить конфликт, должен проанализировать причины его возникновения, используя различные методы.

Имеются четыре структурных метода разрешения конфликта: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе является одним из лучших методов управления конфликтной ситуацией. Необходимо разъяснить, какие результаты ожидают от каждого сотрудника и подразделения предприятия, ознакомить их с положениями, с системой полномочий и ответственности.

Другим методом разрешения конфликтной ситуации является использование координационного механизма распределения полномочий. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает управление конфликтной ситуацией, поскольку подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией рекомендуется использовать такие средства интеграции, как управленческая иерархия, службы, осуществляющие связи между функциями, целевые группы. Например, предприятие, где возник конфликт между отделом сбыта и производственным отделом, может разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объекты заказов и продаж.

Установление общеорганизационных комплексных целей — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Так, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей для всего предприятия будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, важные для предприятия в целом, а не только для отдела.

Как метод управления конфликтной ситуацией можно также использовать вознаграждения, оказывающие влияние на поведение людей. Люди, которые подходят к решению проблем комплексно и помогают другим, должны вознаграждаться благодарностью, премией, повышением в должности.

Уклонение предполагает, что человек старается уйти от конфликта, стремится не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

Сглаживание характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, не следует раскачивать лодку потому, что все мы — одна команда.

Американские ученые по конфликтам Р. Блейк и Д. Мутон отмечают, что можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: это не имеет большого значения; подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня. В результате на какое-то время может наступить мир и гармония, но проблема останется.

Принуждением заставляют принять предлагаемую точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, конфликт он берет под контроль, силой власти подавляя инакомыслие и вырывая у подчиненного уступки по праву начальника. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненным. Недостаток принуждения заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных. Принуждение может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится, так как она сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Решение проблемы предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять

причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется опыт, выдержка и умение работать с людьми.

Таким образом, при появлении конфликтующих мнений в сложных ситуациях надо уметь управлять ситуацией, используя свой стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации. Надо искать решение проблемы, пока, наконец, не найдется приемлемый для всех конфликтующих вариант.

3. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ

Многих руководителей обвиняют в том, что они были причиной расстройства здоровья у подчиненных, и поддерживают тех супругов, которые выступают в роли утешителей при стрессе. Однако результаты исследований оспаривают правильность таких суждений: руководитель может поддержать, защитить против стресса, в то время как, по утверждению некоторых исследователей, поддержка семьи может только ухудшить дело (утешая, они тем самым потворствуют развитию обиды и жалости обиженного к себе). Даже самая благожелательная семья не может дать средство справиться со стрессом, связанным с работой, а руководитель может это сделать.

Хороший руководитель всегда думает о своих подчиненных, создает условия для производительной работы без нервозности и стрессов; всегда найдет время поинтересоваться, как чувствуют себя его подчиненные. Он не собирается выполнять работу за своих подчиненных, но дает понять, что всецело доверяет им, дает почувствовать, что они самостоятельно выполняют работу. Такой руководитель исходит из того, что более полезно показать голодному человеку, как пользоваться рыболовной удочкой, чем дать ему рыбу. Надежный начальник защищает своих подчиненных от ненужных проблем.

Опытный руководитель может даже защитить своих подчиненных от физических и психологических расстройств, связанных со стрессом. Исследования показали, что сотрудники, испытывающие значительный стресс, но чувствующие поддержку начальника, в два раза меньше болеют в течение года, чем те, которые такой поддержки не ощущают.

Самым поразительным результатом исследований оказалось, что работники, которые воспринимали свои семьи как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Это подтверждалось даже в отношении тех, кто распола-

гал таким социальным активом, как высокая заработная плата или высокая должность.

Если руководитель, обладающий определенными знаниями в области психологии, может стать опорой для расстроенного подчиненного, то руководитель с неправильными представлениями может причинить вред его самочувствию и здоровью.

К другим факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего режима питания, поддержания себя в форме с помощью физических упражнений и различных приемов достижения общего равновесия в жизни. Из нижеприведенной таблицы можно получить представление о различиях между стрессовыми и низко стрессовыми стилями жизни (табл. 12).

Таблица 12

Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни работника

Стрессовый стиль жизни	Низкострессовый стиль жизни
<p>Испытывает хронический неослабевающий стресс</p> <p>Часто попадает в стрессовые ситуации</p> <p>Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, начальником и т. д.)</p> <p>Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей работе</p> <p>Испытывает постоянную нехватку времени, всегда перегружен работой</p> <p>Беспокоится по поводу назревающих отрицательных событий</p> <p>Обладает пагубными для здоровья привычками (курит, пьет, не занимается спортом и т. п.)</p>	<p>Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности</p> <p>Умеет, хотя бы временно, расслабиться</p> <p>Устанавливает низко стрессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает спокойные взаимоотношения</p> <p>Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, получая за нее достойное вознаграждение</p> <p>Рабочую нагрузку, перегрузки уравнивает передышками</p> <p>Добивается сбалансированности напряженных и менее напряженных ситуаций для снятия стресса</p> <p>Сохраняет хорошую физическую форму, нормально питается, редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет</p> <p>Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения</p>

Поглощен одним видом жизненной деятельности (работой, общественной деятельностью, спортом, наукой)	Находит удовлетворение в простой деятельности, умеет расслабиться Наслаждается полной и кипящей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит»
Не может, не умеет хорошо провести время (досуг)	Наслаждается жизнью в целом, может смеяться над собой, имеет хорошо развитое чувство юмора
Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагоприятные	
Воспринимает жизнь как серьезную, трудную ситуацию; лишен чувства юмора	
Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно, страдает молча	Настойчиво пытается изменить напряженные ситуации, избегает ненужных напряженных ситуаций, эффективно распределяет время

Вывод

1. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности работы предприятия или может быть дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворенности и эффективности работы предприятия.
2. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межличностный конфликт, межгрупповой конфликт.
3. Известно несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией, которые можно подразделять на две категории: структурные и межличностные.

Ключевые термины:

конфликт, причины конфликта, типы конфликтов: внутриличностный, конфликт между личностью и группой, межличностный конфликт, межгрупповой конфликт; управление конфликтной ситуацией и его способы: структурные и межличностные методы разрешения конфликта; управление стрессами.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под конфликтом и его природой?
2. Назовите основные типы и причины конфликтов.
3. Каким образом осуществляется управление конфликтной ситуацией?
4. Перечислите основные способы управления конфликтной ситуацией.
5. В чем суть структурных методов разрешения конфликта?
6. Что, по вашему мнению, является основным при решении возникающих конфликтов?
7. Какие факторы руководитель должен учитывать при управлении стрессовыми ситуациями на предприятии?

1. *Функции и основные направления научно-технического управления*
2. *Управление операциями*
3. *Управление материально-техническими запасами*
4. *Управление качеством продукции*

1. ФУНКЦИИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В условиях рынка одной из важнейших задач является повышение эффективности производства на основе использования достижений научно-технического прогресса (НТП). Под *научно-техническим прогрессом* на предприятиях понимается совокупность процессов, характеризующих степень обновления средств и предметов труда, методов организации производства и управления. Научно-техническое развитие характеризуется содержанием научных исследований по созданию новой техники и технологии, а также организационно-техническим развитием (ОТР); организационно-техническое развитие — такими обобщающими показателями, как производственный потенциал, технический уровень продукции, уровень производства, уровень технологии, технический уровень, технический уровень продукции, уровень организации производства, труда и управления.

Важнейшими функциями научно-технического управления являются техническая организация, техническое оперативное управление, технический учет и контроль.

Функции технической организации и технического оперативного управления осуществляются всеми без исключения подразделениями технической службы, которые обеспечивают непрерывность функционирования технологического процесса производства.

Функции технического учета и контроля осуществляются посредством ведения технической документации, наблюдения за технологической дисциплиной, учета простоя оборудования и т. д.

Четкое выполнение указанных и других функций технического управления способствует повышению эффективности производства и производительности труда, улучшению качества выпускаемой продукции, своевременному ее обновлению.

Любое научно-техническое решение должно характеризоваться высокими технико-экономическими показателями при оптимальных трудовых и материальных затратах.

В условиях рыночной экономики особое внимание уделяется повышению качества выпускаемой продукции, учету влияния технических систем на окружающую среду, внешним формам товара и его эстетичности. Деятельность органов научно-технического управления должна быть направлена на постоянное повышение технического уровня производства, совершенствование технических процессов, выпуск продукции высокого качества, конкурентоспособной на мировом рынке, на своевременное ее обновление, наиболее полное удовлетворение запросов потребителя. Научно-технические разработки осуществляются собственными силами и привлекаемыми научными и проектными организациями.

Переход к рыночной экономике открывает невиданные ранее возможности в использовании новых образцов мировой технологии. Каждое предприятие независимо от формы собственности теперь может самостоятельно устанавливать связи с зарубежными концернами в области использования новейшей техники и передовой технологии на взаимовыгодных условиях. Для этого необходимо прежде всего развивать собственную научно-исследовательскую, опытно-экспериментальную базу, создавать научно-технические и проектно-конструкторские подразделения и укреплять их кадрами научных работников и специалистов; налаживать устойчивые прямые связи с научно-исследовательскими, проектно-конструкторскими и технологическими организациями; заключать на хозяйственной основе договоры на выполнение исследований и разработок с научными учреждениями, высшими учебными заведениями, организациями, научно-техническими обществами, изобретателями и рационализаторами.

Техническое перевооружение, реконструкция и расширение предприятия осуществляются за счет фонда развития производства, науки и техники, других аналогичных фондов, а также кредитов банка и обеспечиваются необходимыми ресурсами.

Работу по внедрению достижений науки и техники в области экономики, кибернетики, социологии, прикладной математики, инженерной психологии и др. необходимо проводить в следующей последовательности:

1. Выбрать цели разработок, создать рациональную организационную систему для обеспечения их выполнения, правильно распределить цели между участниками разработки (определить направление деятельности всех функциональных отделов, участвующих в разработке), отладить функционирование созданной системы.

2. Создать соответствующие социальные и экономические условия для оптимального функционирования системы, обеспечить ее всеми необходимыми материальными и техническими средствами.

3. Разработать план осуществления поставленных целей и обеспечить организацию, координацию и контроль работ, направленных на достижение поставленной цели, используя для этого модель процесса разработок и применяя соответствующие методы.

4. Систематически оценивать эффективность разработок по определенным критериям, как на этапах выбора целей, так и в процессе их осуществления.

5. Регулярно проводить мероприятия по совершенствованию управления процессом создания новой техники

Наилучшие условия для ускорения научно-технического прогресса обеспечиваются тогда, когда научные исследования, конструкторские и технические разработки, производство, осваивающее и выпускающее новую технику, объединены в единый комплекс.

Научно-технический прогресс осуществляется по двум направлениям:

1. Совершенствование собственной производственной базы и повышение технического уровня производства.

2. Разработка образцов новой, высокоэффективной техники и ее промышленное внедрение.

Первое направление предусматривает совершенствование управления производством, осуществление комплексной механизации и автоматизации, внедрение передовой технологии, освоение современных экономических методов управления и организации производства и труда; второе направление — реализацию научно-технических идей при разработке образцов новой техники и внедрение их в производство, повышение качества продукции, фондовооруженность труда.

2. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ

Термины «операция» и «производство» взаимозаменяемы. Однако под «производством» в основном понимается переработка сырья и выпуск изделий, термин же «операция» шире и означает не только производство товаров, но и предоставление услуг.

Операционная функция включает в себя действия, в результате которых производятся товары и услуги. Функцию операции имеют все предприятия и организации, иначе они просто не могут существовать.

Весь цикл производственной деятельности предприятия, называемый операционной системой, состоит из трех подсистем: перерабатывающей, подсистемы обеспечения и подсистемы учета и контроля.

Перерабатывающая подсистема выполняет работу по переработке сырья и материалов. Например, при производстве автомобилей и бытовой техники перерабатывается огромное количество сырьевых материалов. Сначала из сырья производят отдельные детали и узлы, затем их собирают в готовые изделия. Для производства изделий кроме материалов и сырья требуются значительные капиталовложения в недвижимость (здания и сооружения, мебель и оборудование), информация о достижениях науки и техники, электроэнергия, топливо для работы оборудования, освещения, отопления и т. д.

Подсистема обеспечения прямо не связана с производством готовых изделий, но выполняет функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. На заводе это вспомогательные цехи по ремонту оборудования и изготовлению инструмента, внутризаводской транспорт и т. д.

Подсистема учета и контроля получает от перерабатывающей системы информацию о ходе работ, оказании услуг. Из внутренней среды предприятия поступает информация о его целях, планах, рентабельности и др. параметрах; из внешней среды — информация о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии, правительственных нормативных актах и др. факторах. Подсистема планирования и контроля должна обработать весь объем этой огромной информации и выдать решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема. Конкретные вопросы, подлежащие решению, как правило, включают определение производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-производственными запасами, контроль качества и т. д.

Сущность управления операциями состоит в разработке и реализации общей стратегии и направлений операционной деятельности, разработке и внедрении операционной системы, включая разработку производственного процесса, использование мощностей, проектирование предприятия и т. д. Сюда входят также учет и контроль текущего функционирования системы. В выполнении операционной функции обычно участвует большое количество людей, которые определяют успех или провал любой операционной системы. Операционные менеджеры должны обладать разносторонними знаниями и навыками в области анализа, системотехники, технологии и социальных наук, на основе которых можно эффективно управлять операциями.

Эффективность операций обуславливается также рыночной стоимостью произведенной продукции, деленной на общую величину затрат производства. Рыночная стоимость зависит от количества и качества товара, соответствия ассортимента товара спросу, своевременности производства и доставки товара и др. факторов. Общие затраты определяются не только количеством товара, но и рядом таких факто-

ров, как, например, цены на приобретенные товары, затраты на их хранение, размер издержек производства.

Операционная функция зависит от инженерной функции, обеспечивающей проектирование новых видов продукции, производственных мощностей и процессов, от маркетинговой деятельности. Маркетинг должен обеспечить надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на продукцию операционной системы и, кроме того, должен информировать производство о любых претензиях потребителей в отношении качества или сроков поставки продукции. Операционная функция зависит также и от финансовой функции, позволяющей решать вопросы производственных мощностей.

Функция трудовых ресурсов отвечает за вербовку, отбор, подготовку кадров для работы в операционной системе. Инженерная функция, функция маркетинга, финансовая и трудовых ресурсов в свою очередь зависят от операционной функции. Например, для того чтобы предоставить финансовой службе капитал, нужно получить от операционных подразделений информацию о планах производства и развития. Ей также требуются подробные текущие данные, чтобы оплатить труд работников, заплатить поставщикам, выставить счета потребителям, вести учет научных материально-технических запасов и финансовую отчетность. Такие зависимости между операциями (т.е. производством) и другими функциями предприятия могут привести к возникновению конфликтов. Производство, например, требует фонды для приобретения нового оборудования, а финансовая служба считает, что капитал можно копить самим за счет снижения объема незавершенного производства и запасов оборотных средств. Для эффективного управления производством производитель должен уметь налаживать отношения со всеми службами предприятия и быстро разрешать проблемы при урегулировании конфликтов.

Основная цель операционной функции заключается в переработке поступающих ресурсов в конечную продукцию, т.е. товары или услуги для удовлетворения потребностей потребителя. Выполняя эту задачу, операционная функция должна обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции. Конкурентоспособность позволяет предприятию привлекать и сохранять потребителей. Конкурентоспособность можно обеспечить различными способами:

1. Снижением себестоимости.
2. Лидерством по минимуму затрат.
3. Улучшением технических характеристик продукции. Например, автомобиль может разогнаться от 0 до 100 км/ч за 5 сек. или у автомобиля меньший расход горючего, чем у автомобиля конкурента.

4. Обеспечением надежности и прочности изделия.
5. Скоростью и гарантированным временем доставки.
6. Изготовлением изделия по индивидуальному заказу.
7. Регулированием объема производства в соответствии со спросом.

Как показала конкуренция на международном рынке, многие производственники в цепочке «производство — потребности — потребители» упор делают на простоту, меньший размер партий, более частую поставку комплектующих изделий, снижение производственных запасов, высокое качество продукции при меньших затратах труда, капитала, материалов и энергии. В последние годы в ходе международной конкуренции выявились три весьма важных принципа стратегии производства.

Первый принцип — производить точно в сроки, в соответствии с которыми все материалы и комплектующие изделия поставщик обязан доставить в назначенное время, когда они нужны для производства конечного изделия т.е. несколько раз в день, как того требует технологический процесс, а не раз в неделю или в месяц, как принято у нас. Этот метод постепенно вытесняет традиционные методы управления производством.

Второй принцип относится к комплексному контролю качества — делать правильно с первого раза. В соответствии с этим принципом качество обеспечивается при выполнении каждой операции. Ответственность за качество включается в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Новый рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением на производственном оборудовании.

Третий принцип заключается в комплексном профилактическом обслуживании, в соответствии с которым на производственных рабочих возлагается обязанность тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки или отказы. Принцип комплексного профилактического обслуживания требует высокой квалификации рабочих; при таком управлении отпадает необходимость в наладчиках оборудования.

3. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ ЗАПАСАМИ

На всех предприятиях имеются определенные материально-технические запасы. Они создаются с целью обеспечения непрерывности и ритмичности процесса производства. Наличие запасов позволяет закупать материалы или производить товары экономически выгодными

партиями даже в условиях достаточно постоянного спроса на продукцию предприятия.

Запасы должны быть оптимальными и мобильными. Расходование материалов из запаса обычно определяется спросом или скоростью их использования, т.е. не поддается регулированию со стороны лица, управляющего заказами. Поэтому они должны сосредоточить свое внимание на равномерном поступлении материалов в запас, т.е. на управлении ими. Таким образом, при управлении любыми запасами приходится постоянно принимать два решения: решение о времени выдачи заказа на закупку или производство и решение о количестве или объеме заказа.

Решения, принимаемые при управлении заказами, непосредственно влияют на четыре вида производственных издержек:

1) стоимость предметов закупок, так как цена при закупке может зависеть от скидок, которые предоставляются в зависимости от количества предметов. Общей стоимости заказа по нескольким позициям, времени года, в которое размещается заказ;

2) издержки на оформление заказа (расходы на оформление заказа, транспортные расходы);

3) издержки на хранение материально-технических запасов (стоимость капитала, складские расходы: налоги и страховые сборы; падение ценности запасов из-за старения, порчи);

4) издержки, вызванные отсутствием запасов (потерянное производственное время или сверхурочные работы; издержки, связанные с частичными или срочными отгрузками).

Управление материально-техническими запасами имеет важное значение для предприятия: оно влияет на маркетинг, финансовую службу и производственную функцию.

Управление материально-техническими запасами обуславливается видом спроса на ту или иную статью запасов. Спрос может быть зависимым и независимым.

Предмет имеет зависимый спрос, если его использование связано с объемом производства других изделий. Этот вид спроса существует в основном на материалы и комплектующие изделия, применяемые при выпуске продукции, например, автомобилей. Если спрос на предметы снабжения не связан с планами производства др. изделий, такие предметы пользуются независимым спросом. Например, спрос на товары, находящиеся в оптовых и розничных торговых запасах, является независимым. Прогнозировать его гораздо труднее, чем зависимый спрос.

Система управления запасами, характеризующимися зависимым спросом, называется регулированием материальных потребностей. За-

висимый спрос можно регулировать, поскольку в его основе лежит объем производства.

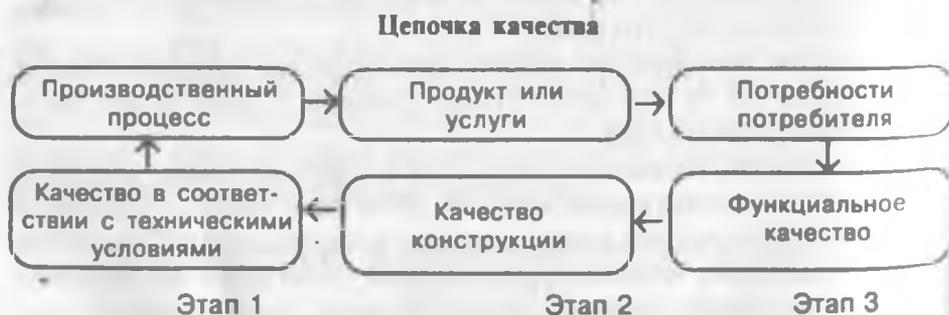
4. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

Переход к рыночным отношениям предполагает принципиальные изменения во взаимоотношениях изготовителя и потребителя продукции: между изготовителем и потребителем устанавливаются прямые связи. При оптовой торговле средствами производства между предприятием-изготовителем и предприятием-потребителем продукции появляется или может появиться промежуточное звено в виде магазина (базы) оптовой торговли, если предприятие-изготовитель своими силами не организует торговлю через фирменный магазин.

Отношения между предприятиями строятся только на хозрасчетных началах с учетом качества продукции. Промежуточные звенья отсутствуют, т.е. предприятие-изготовитель всегда несет экономическую ответственность за качество продукции перед покупателем. Согласно принципу «покупатель всегда прав» покупатель имеет право и должен получить возмещение ущерба от некачественной продукции в соответствии с действующим законодательством или договорными условиями поставок. Это является дополнительным стимулом для выпуска качественной продукции. При рыночных отношениях предприятие-изготовитель должно обеспечить конкурентоспособность товаров и услуг.

Качество – это относительный термин, имеющий разный смысл для разных людей.

Цепочка качества отражает три понятия качества (см. схему)



На этапе 1 качество товаров или услуг фирмы должно соответствовать *техническим условиям*. На этапе 2 оценивается качество конструкции. Другими словами, качество может отвечать техническим условиям фирмы на конструкцию изделия, но сама конструкция может быть как

высокого, так и низкого качества. Наконец, на этапе 3 качество означает ту степень, которая удовлетворяет реальные запросы потребителя. Этот аспект качества называется функциональным качеством. Таким образом, услуги или товары фирмы могут соответствовать внутренним техническим условиям (этап 1), сама конструкция товара может быть выдающейся (этап 2), но услуги или товар могут не подходить для удовлетворения конкретных нужд потребителя (этап 3). Например, фирма может выпустить необычную мышеловку, в которой использованы последние достижения электронной техники. И хотя качество соответствует техническим условиям, а конструкция мышеловки потрясающая, клиентам все же требуется простая недорогая мышеловка старого образца. В данном случае с точки зрения функционального качества рейтинг фирмы окажется весьма низким. Товары или услуги должны удовлетворять всем трем качествам, которые одинаково важны.

Для обеспечения соответствующего качества выпускаемой продукции необходимо определить потребность в изделии и разработке его конструкции, стандартов качества, в том числе и на комплектующие изделия, приобретаемые со стороны.

Качество должно быть измеримым даже в области предоставления услуг. Полученные оценки необходимо сопоставлять с принятыми в технических условиях, которые разработаны с целью удовлетворения конкретных потребностей. Если измерения не удовлетворяют техническим условиям, нужно принять срочные меры, которые могут включать переподготовку персонала, перераспределение обязанностей, изменение методов обработки изделий и т. п.

Существует несколько методов проверки качества продукции: статистический контроль, выборочный контроль, и контроль в процессе производства. Цель статистического контроля качества заключается в том, чтобы исключить случайные изменения в качестве продукции (например, рабочий может использовать не тот инструмент или метод выполнения работы; станок может оказаться неисправным). Выборочный контроль используют тогда, когда необходимо принять решение о качестве при приемке большой партии по результатам испытаний ограниченного количества образцов из этой партии. Наиболее часто выборочный контроль производят при приемке партий комплектующих изделий или материалов от поставщиков. Выборочный контроль позволяет снизить затраты на контроль. Однако выборочному контролю присущ определенный риск, поскольку решение о всей партии принимается по результатам контроля небольшой партии. Этот риск можно снизить, если увеличить объем выборки контрольных образцов, но при этом возрастают расходы. Для контроля качества продук-

ции или услуг *в процессе производства*, т.е. прослеживания, когда процесс производства уходит из-под контроля и начинает выпускаться продукция низкого качества, применяется карта контроля технологического процесса. Метод контроля технологического процесса можно использовать как в сфере предоставления услуг, так и в сфере производства.

Для успешного управления качеством необходимо разрабатывать комплексные программы повышения качества, объединив усилия поставщиков и потребителей товара.

Вывод

1. Под научно-техническим прогрессом на предприятиях понимается совокупность процессов, характеризующих степень обновления средств и предметов труда, методов организации производства и управления.
2. Важнейшими функциями научно-технического управления являются техническая организация, техническое оперативное управление, технический учет и контроль.
3. Научно-технический прогресс осуществляется по двум направлениям:
 - совершенствование собственной производственной базы и повышение технического уровня производства;
 - разработка образцов новой, высокоэффективной техники и ее промышленное внедрение.
4. Весь цикл производственной деятельности предприятия, называемый операционной системой, состоит из трех подсистем: перерабатывающей, подсистемы обеспечения и подсистемы учета и контроля.
5. Существует несколько методов проверки качества продукции: статистический контроль, выборочный контроль, и контроль в процессе производства.

Ключевые термины:

научно-технический прогресс (НТП), функции научно-технического управления, работы по внедрению науки и техники, направления НТП, управление операциями, операционные системы, управление материально-техническими запасами, управление качеством продукции, методы проверки качества продукции.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под научно-техническим прогрессом?
2. Каковы функции научно-технического управления?
3. Какова последовательность работ по внедрению достижений науки и техники в области экономики?
4. По каким направлениям осуществляется научно-технический прогресс?
5. Из каких подсистем состоит операционная система?
6. Определите задачи управления материально-техническими запасами.
7. Какие существуют методы проверки качества продукции?

1. Понятие, типы и стратегия маркетинга
2. Исследование возможностей рынка
3. Рынок предприятий
4. Служба маркетинга на предприятии

1. ПОНЯТИЕ, ТИПЫ И СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Маркетинг включает в себя изучение рынка, планирование ассортимента товаров, исходя из заявок потребителя, продвижения товаров на рынок, рекламу, предпринимательскую деятельность, связанную с направлением потоков товаров и услуг от производителя к потребителю, и многое другое.

Маркетинг дает возможность конструкторам, инженерам, экономистам и другим специалистам предприятия ознакомиться с потребностями рынка и заставляет их задумываться над тем, каким потребитель хочет видеть данный продукт, какую цену он готов заплатить, где, когда и кому потребуется этот товар.

Управление предприятием в условиях рынка ставит маркетинг в начале, а не в конце производственного цикла, так как в основе принятия хозяйственных решений лежат уже не возможности производства, а требования рынка, потенциальные запросы покупателей. Рынок, в конечном счете, определяет масштабы производства, организационную структуру управления предприятием, принципы и методы управления, выбор каналов обслуживания и т. д.

В условиях рыночных отношений предприятие на основе изучения конъюнктуры рынка, возможностей потенциальных партнеров, информации о движении цен организует материально-техническое обеспечение собственного производства и капитального строительства путем приобретения ресурсов на рынке товаров и услуг (непосредственно у производителя, в оптовой торговле, в том числе на ярмарках, на аукционах и у организаций материально-технического снабжения, а также других посреднических организаций).

В результате этого изменяются функции планово-экономического, технического, технологического отделов, а также отдела снабжения и сбыта предприятия. Поскольку инженерно-технические работники предприятия должны заранее знать, в каких пределах они

могут маневрировать ресурсами и быть свободными от превратностей рынка, возникает потребность в создании на предприятии специальной службы маркетинга, некоего мозгового центра, источника информации по многим вопросам не только рыночной экономики, но и производственной, научно-технической и финансовой политики предприятия.

Отдел маркетинга на основе тщательного исследования рынка, состояния динамики общественного спроса и деловой конъюнктуры решает вопрос о необходимости, перспективности той или иной производимой предприятием продукции.

Управлять предприятием по маркетингу довольно сложно, так как это требует большого объема плановых расчетов. Предварительной подготовки кадров, коренного изменения функции и методов управления.

Использование концепции маркетинга возможно только при условии кардинальной перестройки хозяйственного механизма предприятия, всей его экономики в целом. В противном случае предприятие неминуемо станет проигрывать в продуктовой стратегии, не сможет реагировать на быстроменяющийся спрос, будет уступать место конкурирующим предприятиям.

Это приведет к потере значительной части прибыли (дохода) со всеми вытекающими отсюда последствиями. Ибо только тот, кто идет впереди научно-технического прогресса, учитывая запросы конкретных потребителей, получает прибыль от продажи своей продукции.

В этом смысле характерно высказывание американского автомобильного магната Г. Форда. Когда его спросили, как он стал миллионером, он ответил примерно так: «Очень просто. Я продавал свои автомобили на рынке дешевле, чем другие». Казалось бы он должен разориться, а он стал миллионером, так как завоевал рынок, оттеснив своих конкурентов.

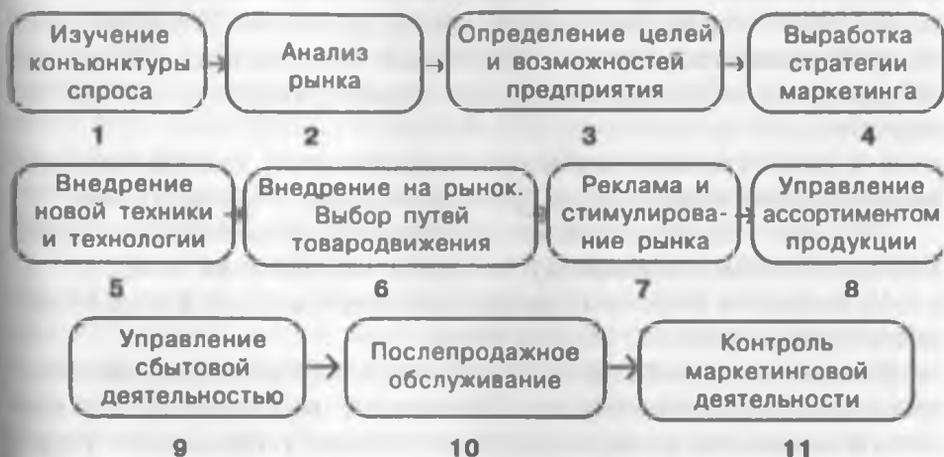
Товарно-денежные отношения обладают тем неопределимым свойством, что они вооружают общество механизмом саморегуляции. Регулируемый рынок требует переориентации хозяйственной деятельности на потребителя, обуславливает перестройку организационных структур, принципов и методов управления, изменения целей и задач предприятия.

Классификацию типов маркетинга дал американский экономист Филипп Котлер в своем популярном учебнике «Внутрифирменное управление по маркетингу».

Типы маркетинга

Состояние спроса	Задачи маркетинга	Определение маркетинга
Негативный спрос	Создать спрос	Конверсионный маркетинг
Отсутствие спроса	Стимулировать спрос	Стимулирующий маркетинг
Потенциальный спрос	Повысить спрос	Ремаркетинг
Колеблющийся спрос	Сбалансировать спрос	Синхромаркетинг
Полный спрос	Поддержать спрос	Поддерживающий спрос
Чрезмерный спрос	Снизить спрос	Демаркетинг
Иррациональный спрос	Ликвидировать спрос	Противодействующий маркетинг

Этапы маркетинга



1-ый этап – изучение конъюнктуры спроса. Предприятие проводит комплексное изучение экономической ситуации на рынке, выявляет конъюнктуру спроса, а также потенциальные возможности потребителя.

2-й этап – анализ емкости рынка. Предприятие изучает предполагаемый объем продаж, зависящий от емкости рынка. Это является сигналом к возможному приложению капитала в данной сфере.

3-й этап – определение целей и возможностей предприятия в данных рыночных условиях. Знание потребностей рынка позволяет сопоставить их с реальными возможностями предприятия.

4-й этап – выработка плана и стратегии маркетинга. Разрабатывается как общая стратегия для достижения поставленной цели, так и

подробный план с разверткой по всем направлениям и функциональным отделам предприятия.

5-й этап — НИОКР. После того, как намечены контуры развития на 4-х этапах, переходят к созданию непосредственного продукта для реализации на рынке; научно-исследовательские работы; опытно-конструкторские работы, технология, план производства, опытное производство и т. д. Наконец, продукт создан.

6-й этап — внедрение продукта на рынок. Необходимое условие — умело выбирать не только наиболее рациональный способ выхода на рынок, но и ценовую политику и т. д.

7-й этап — реклама. Добиться успеха без продуманной и эффективной деятельности на рынке невозможно. Довести до сведения потенциальных потребителей информацию о товаре и убедить их в необходимости совершения покупки — сложная и ответственная задача, одновременно следует подумать и о стимулировании сбыта.

8-й этап — управление ассортиментом продукции. Изучение спроса, требований потребителя к изменению ассортимента. Изменение ассортимента, корректировка предложенного рынку первоначального варианта.

9-й этап — управление сбытовой деятельностью. Особое внимание уделяется организации сбыта, транспортировке, упаковке грузов.

10-й этап — послепродажное обслуживание, сервисное обслуживание потребителя, оказание ему помощи в эксплуатации товара.

11-й этап — контроль маркетинговой деятельности. Конец последнего этапа есть начало первого этапа.

Познание стратегии маркетинга позволяет дать определение понятию «управление маркетингом». Управление маркетингом — это анализ и исследование производства рынка с целью установления, укрепления и поддержки выгодных обменов с покупателями ради получения прибыли, роста объема сбыта, увеличения доли рынка и т. п. Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогло организации в достижении стоящих перед ней целей. Иначе говоря, управление маркетингом это управление спросом. Организация вырабатывает представления о желательном уровне спроса на свои товары. Уровень реального спроса может быть ниже желаемого, соответствовать ему или превышать его. Со всеми этими состояниями и приходится иметь дело управляющим по маркетингу.

Управляющие по маркетингу — это должностные лица организации, занимающиеся анализом маркетинговой ситуации, претворением в жизнь намеченных планов и осуществляющие контрольные функ-

ши. Сюда относятся управляющие по сбыту и сотрудники службы сбыта. Работники службы рекламы, специалисты по стимулированию сбыта, исследователи маркетинга, управляющие по товарам и специалисты по проблемам ценообразования.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЫНКА

Рынок не является статичным и требует постоянного исследования и анализа данных по вопросу возможности сбыта. Вопросами исследования рынка должны заниматься экономические службы предприятия, такие, как отдел маркетинга и сбыта, службы экономического анализа.

Исследования рынка начинаются с определения цели и разработки оперативного плана исследования. Затем анализируются результаты сбыта продукции за несколько предыдущих лет, выявляются ошибки и просчеты, изучается мнение специалистов маркетинга. Информацию можно получить из различных источников: из печати, рекламы, по телефону, рассылкой и получением анкет и т.д. Анкетирование может дополняться интервьюированием и опросом по телефону. По окончании сбора данных и анализа делают выводы по вопросам рыночной ситуации. Зная ситуацию, сложившуюся на рынке, можно составить рекомендации по развитию производства, и снабженческо-сбытовой деятельности предприятия.

Предприятия должны периодически (несколько раз в год) определять свои координаты на рынке. Под потенциальной емкостью рынка следует понимать объем закупок, которые могут быть осуществлены за определенный интервал времени. Долгосрочные прогнозы должны быть рассчитаны на 15–20 лет вперед, среднесрочные на 5 лет, краткосрочные 1–2 года. Определение емкости рынка имеет важное значение при внедрении на рынок нового товара. Кроме предприятия по его поручению исследованием конъюнктуры и емкости рынка может заниматься другая хозяйственная организация (например НИИКС, кооператив по маркетинговым исследованиям и др.). Целесообразно создание целой сети подобных организаций, выполняющих информационно-консультационную помощь на платной основе и работающих на принципах хозрасчета. Причем крайне важно создание конкурентных отношений между этими подразделениями.

Проведение рыночных исследований — дорогостоящее мероприятие, поэтому следует максимально использовать имеющиеся источники информации. При исследовании важно выявить устойчивые тенденции и закономерности. Проведя маркетинговые исследования емкости рынка, нельзя забывать об анализе деятельности конкурентов,

подробный план с разверткой по всем направлениям и функциональным отделам предприятия.

5-й этап — НИОКР. После того, как намечены контуры развития на 4-х этапах, переходят к созданию непосредственного продукта для реализации на рынке; научно-исследовательские работы; опытно-конструкторские работы, технология, план производства, опытное производство и т. д. Наконец, продукт создан.

6-й этап — внедрение продукта на рынок. Необходимое условие — умело выбирать не только наиболее рациональный способ выхода на рынок, но и ценовую политику и т. д.

7-й этап — реклама. Добиться успеха без продуманной и эффективной деятельности на рынке невозможно. Довести до сведения потенциальных потребителей информацию о товаре и убедить их в необходимости совершения покупки — сложная и ответственная задача, одновременно следует подумать и о стимулировании сбыта.

8-й этап — управление ассортиментом продукции. Изучение спроса, требований потребителя к изменению ассортимента. Изменение ассортимента, корректировка предложенного рынку первоначального варианта.

9-й этап — управление сбытовой деятельностью. Особое внимание уделяется организации сбыта, транспортировке, упаковке грузов.

10-й этап — послепродажное обслуживание, сервисное обслуживание потребителя, оказание ему помощи в эксплуатации товара.

11-й этап — контроль маркетинговой деятельности. Конец последнего этапа есть начало первого этапа.

Познание стратегии маркетинга позволяет дать определение понятию «управление маркетингом». Управление маркетингом — это анализ и исследование производства рынка с целью установления, укрепления и поддержки выгодных обменов с покупателями ради получения прибыли, роста объема сбыта, увеличения доли рынка и т.п. Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогло организации в достижении стоящих перед ней целей. Иначе говоря, управление маркетингом это управление спросом. Организация вырабатывает представления о желательном уровне спроса на свои товары. Уровень реального спроса может быть ниже желаемого, соответствовать ему или превышать его. Со всеми этими состояниями и приходится иметь дело управляющим по маркетингу.

Управляющие по маркетингу — это должностные лица организации, занимающиеся анализом маркетинговой ситуации, претворением в жизнь намеченных планов и осуществляющие контрольные функ-

и др. Сюда относятся управляющие по сбыту и сотрудники службы сбыта. Работники службы рекламы, специалисты по стимулированию сбыта, исследователи маркетинга, управляющие по товарам и специалисты по проблемам ценообразования.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЫНКА

Рынок не является статичным и требует постоянного исследования и анализа данных по вопросу возможности сбыта. Вопросами исследования рынка должны заниматься экономические службы предприятия, такие, как отдел маркетинга и сбыта, службы экономического анализа.

Исследования рынка начинаются с определения цели и разработки оперативного плана исследования. Затем анализируются результаты сбыта продукции за несколько предыдущих лет, выявляются ошибки и просчеты, изучается мнение специалистов маркетинга. Информацию можно получить из различных источников: из печати, рекламы, по телефону, рассылкой и получением анкет и т.д. Анкетирование может дополняться интервьюированием и опросом по телефону. По окончании сбора данных и анализа делают выводы по вопросам рыночной ситуации. Зная ситуацию, сложившуюся на рынке, можно составить рекомендации по развитию производства, и снабженческо-сбытовой деятельности предприятия.

Предприятия должны периодически (несколько раз в год) определять свои координаты на рынке. Под потенциальной емкостью рынка следует понимать объем закупок, которые могут быть осуществлены за определенный интервал времени. Долгосрочные прогнозы должны быть рассчитаны на 15–20 лет вперед, среднесрочные на 5 лет, краткосрочные 1–2 года. Определение емкости рынка имеет важное значение при внедрении на рынок нового товара. Кроме предприятия по его поручению исследованием конъюнктуры и емкости рынка может заниматься другая хозрасчетная организация (например НИИКС, кооператив по маркетинговым исследованиям и др.). Целесообразно создание целой сети подобных организаций, выполняющих информационно-консультационную помощь на платной основе и работающих на принципах хозрасчета. Причем крайне важно создание конкурентных отношений между этими подразделениями.

Проведение рыночных исследований — дорогостоящее мероприятие, поэтому следует максимально использовать имеющиеся источники информации. При исследовании важно выявить устойчивые тенденции и закономерности. Проведя маркетинговые исследования емкости рынка, нельзя забывать об анализе деятельности конкурентов,

Творческое применение в экономической практике теории маркетинга должно обеспечить резкий поворот хозяйственного механизма предприятия в сторону противозатратных систем, увязать управление производством с насущными жизненными интересами конкретных потребителей и общества.

3. РЫНОК ПРЕДПРИЯТИЙ

Предприятия – это огромный рынок сырья, комплектующих изделий, устройств, вспомогательного оборудования, предметов снабжения и деловых услуг.

Закупками товаров и услуг занимаются десятки тысяч предприятий и организаций в сфере услуг, сельском хозяйстве, розничной торговле, строительстве, производстве и государственных учреждениях.

Закупка для нужд предприятия – это процесс принятия решения на основе выявленных потребностей в определенных товарах, оценки и отбора конкретных марок товаров и конкретных поставщиков из числа имеющихся на рынке.

Различают три разновидности рынка предприятия: рынок товаров промышленного назначения, рынок промежуточных товаров и рынок государственных учреждений.

Рынок товаров промышленного назначения представляет собой совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров или услуг, продаваемых или поставляемых другим потребителям. По размерам товарной номенклатуры и денежного оборота рынок товаров промышленного назначения превосходит соответствующие показатели рынка товаров широкого потребления.

Чтобы изготовить и продать автомобиль, торговцы металлом, стеклом, резиной должны продать свою продукцию машиностроителям, которые продали бы автомобили широкому потребителю.

Рынок товаров промышленного назначения обладает определенными характеристиками, которые резко отличают его от рынка товаров широкого потребления

1. Продавец товаров промышленного назначения, как правило, имеет дело с гораздо меньшим числом покупателей, чем его коллега, торгующий товарами широкого потребления.

2. Даже в отраслях с множеством производителей основная часть закупок приходится, как правило, на долю всего нескольких крупных потребителей.

3. Покупатели сконцентрированы географически и по таким отраслям, как нефтяная, резиновая, сталелитейная.

4. Спрос на товары промышленного назначения, в конечном счете, определяется спросом на товары широкого потребления. Ведь шкуры животных закупают, потому что потребители покупают туфли, сапоги и другие изделия.

5. Спрос на товары промышленного назначения меняется быстрее, чем на товары и услуги широкого потребления. Это особенно заметно в отношении спроса на новое производственное оборудование. Иногда всего лишь 10 %-ный рост потребительского спроса может вызвать в течение ближайшего времени увеличение спроса со стороны промышленности на целых 20 %.

6. Товары для нужд промышленности закупают профессиональные агенты, которые постоянно учатся, как совершать закупки наиболее выгодным способом. Широкий потребитель менее искушен в искусстве совершения покупок. Чем сложнее характер закупки для нужд промышленности, тем более вероятность участия в процессе принятия решения о ней целого ряда лиц. Приобретением наиболее важных товаров занимаются обычно специальные закупочные комиссии, в состав которых входят технические эксперты и представители высшего руководства.

В процессе закупки товаров промышленного назначения покупатель сталкивается с необходимостью принятия целого ряда решений. Количество решений зависит от вида ситуаций при совершении закупки. Существуют три основных вида ситуаций совершения закупок:

1. Повторная закупка без изменений – это ситуация, при которой покупатель выдает повторный заказ на что-либо без изменений.

2. Повторная закупка с изменениями – это ситуация, при которой покупатель при повторном заказе хочет внести в него изменения, касающиеся технических характеристик товара, цен и прочих условий поставок, или заменить часть поставщиков. Прежние поставщики стараются удержать клиента, а новые – завоевать его.

3. Закупка для решения новых задач, которые встают перед фирмой, закупающей товар или услугу впервые. Например, фирма решила установить у себя первую компьютерную систему. Наименьшее число решений приходится на долю покупателя, совершающего повторную закупку без изменений; наибольшее – в ситуациях закупок для решения новых задач. При совершении закупок впервые нужно определить технические характеристики товара, пределы цен, время и условия поставки, условия технического обслуживания, условия платежа, размер заказа, приемлемых поставщиков и избранного поставщика.

Рынок промежуточных товаров представляет собой совокупность лиц и организаций, приобретающих товары для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям с выгодой для себя, а также товары и услуги, необходимые для бесперебойного функционирования собственных предприятий. Продавцы рынка промежуточных товаров имеют дело с огромным разнообразием товаров для перепродажи, за исключением нескольких разновидностей, передаваемых производителям непосредственно конечным потребителям. Кроме того, промежуточный продавец должен сделать выбор, у каких поставщиков, по каким ценам и на каких условиях закупать товар, а также решить кому, когда и за какую цену продать товар.

Рынок промежуточных товаров включает в себя товарные биржи, фирмы оптовой торговли и фирмы розничной торговли.

Рынок государственных учреждений состоит из организаций правительства республики и местных органов, закупающих или арендующих товары, необходимые им для выполнения своих основных функций. Правительство является самым крупным потребителем в масштабах республики в целом. Закупки от имени государственных учреждений включают в себя самые разнообразные товары (самолеты, тепловозы, классные доски, мебель, пожарные автомобили и многое другое) и услуги, необходимые для достижения стоящих перед республикой целей.

4. СЛУЖБА МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Предприятие должно разработать такую структуру службы маркетинга, которая взяла бы на себя всю маркетинговую работу, включая планирование. Если это малое предприятие, то все маркетинговые обязанности могут быть возложены на одного человека. Он будет заниматься и маркетинговыми исследованиями, и организацией сбыта и рекламы, и службой сервиса для клиентов и т.д. Если предприятие крупное, осуществлением всех маркетинговых функций руководит отдел маркетинга. В отделе есть агенты, исследователи маркетинга, специалисты по рекламе, управляющие производством товаров или управляющие по сегментам рынка и работники службы сервиса для клиентов.

Каждое предприятие создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал стабилизации производства и увеличению сбыта продукции.

Самой распространенной схемой организации службы маркетинга является функциональная, согласно которой специалисты по маркетингу руководят разными видами (функциями) маркетинговой дея-

тельности. Они подчиняются вице-президенту (зам. директора) по маркетингу, которые координирует их работу (табл. 13).

Таблица 13

Функциональная служба маркетинга

Вице-президент по маркетингу				
Управляющий службой маркетинга	Управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта	Управляющий службой сбыта	Управляющий службой маркетинговых исследований	Управляющий по новым товарам

В таблице указаны пять специалистов. Кроме них, могут быть еще управляющий службой сервиса для клиентов, управляющий службой планирования маркетинга и управляющий службой товародвижения.

Основное достоинство функциональной службы – простота управления. В то же время, по мере роста товарного ассортимента и рынков предприятия эта схема все больше теряет свою эффективность, становится все труднее разрабатывать особые планы для каждого отдельного рынка и товара, а также координировать маркетинговую деятельность в целом.

Комплекс маркетинга – это сочетание четырех составляющих: товара, цены, методов распространения и методов стимулирования сбыта. Для выполнения всей этой маркетинговой работы на производстве (фирме) необходимо создать четыре системы – маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и маркетингового контроля. Все это и составляет процесс управления маркетингом.

Вывод

1. Маркетинг включает в себя изучение рынка, планирование ассортимента товаров, исходя из заявок потребителя, продвижения товаров на рынок, рекламу, предпринимательскую деятельность, связанную с направлением потоков товаров и услуг от производителя к потребителю, и многое другое.
2. Различают три разновидности рынка предприятия: рынок товаров промышленного назначения, рынок промежуточных товаров и рынок государственных учреждений.
3. Управление маркетингом – это анализ и исследование рынка с целью установления, укрепления и поддержки выгодных обменов с покупателями ради получения прибыли, роста объема сбыта, увеличения доли рынка и т.п. Задача управления маркетингом заключает-

ся в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогло организации в достижении стоящих перед ней целей.

4. Сегментирование рынка – это процесс разбивки потребителей на группы на основе различия в нуждах, характеристиках и поведении.
5. Комплекс маркетинга – это сочетание четырех составляющих: товара, цены, методов распространения и методов стимулирования сбыта. Для выполнения всей этой маркетинговой работы на производстве (фирме) необходимо создать четыре системы – маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и маркетингового контроля. Все это и составляет процесс управления маркетингом.

Ключевые термины:

маркетинг, типы маркетинга, этапы стратегии маркетинга, управляющие по маркетингу, рынок, потенциальная емкость рынка, рыночные исследования, сегментирование рынка, рынок предприятий: рынок товаров промышленного назначения, рынок промежуточных товаров, рынок государственных учреждений; служба маркетинга на предприятии.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «маркетинг».
2. Приведите классификацию типов маркетинга по Ф. Котлеру.
3. Как поэтапно можно представить стратегию маркетинга?
4. Каким образом предприятие проводит исследование рынка?
5. Что представляет собой стратегия прорыва на рынок?
6. Охарактеризуйте каждый вид рынка предприятий.
7. Охарактеризуйте функциональную службу маркетинга на предприятии.

1. *Объект социального управления*
2. *Социальное развитие коллектива*
3. *Управление социальным развитием коллектива*
4. *Система факторов поведения человека*

1. ОБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управление экономикой выступает не только как управление производством, но и как управление людьми, их отношениями, в том числе отношениями социальными. В широком смысле слова и экономические отношения тоже суть социальные отношения, поскольку они выражают отношения между людьми. Второй уровень социальных отношений – отношения между рабочими, дехканами и интеллигенцией, между нациями и внутри нации, между городом и деревней и внутри их, между людьми умственного и физического труда и т.п. Третий уровень социальных отношений – отношения между трудовыми коллективами и в самих коллективах между их членами. Все три уровня социальных, а соответственно и уровни социального управления, органически взаимосвязаны. На любом уровне социального управления объектом управления является человек. Управление социальными отношениями выступает, таким образом, как управление человеком, людьми. В свою очередь управление человеком, который являет собой сущность социальных отношений, есть управление этими отношениями.

Управление социальными отношениями на первых двух уровнях осуществляет государство в соответствии с Конституцией, указами и законами. Управление социальными отношениями на уровне трудовых коллективов осуществляет администрация предприятия с участием трудовых коллективов.

Главную роль в деятельности предприятия играет производственный коллектив. Эффективность работы предприятия зависит от того, как подобраны люди, насколько глубоко они прониклись чувством ответственности за порученное дело, насколько производительно трудятся.

Управление людьми предполагает:

– определение социальной роли каждого человека, его места в производстве, его функций, прав и обязанностей. Роль, выполняемая человеком, зависит от решаемых коллективом задач, уровня подготовки, способностей и интереса самого человека. Эта роль закрепляется

различного рода правами, технико-технологическими и иными нормами и полномочиями;

— знание каждым человеком собственной социальной роли, своих функций, обязанностей и прав. Эта становится возможным благодаря чтению, образованию и воспитанию;

— выполнение каждым человеком своей социальной роли. Это достигается, прежде всего, системой материального и морального стимулирования, а также уровнем его общей и профессиональной подготовки, степенью дисциплинированности и ответственности. Поскольку человек принадлежит к определенному коллективу, то естественно, усвоение и выполнение им своей социальной роли в огромной степени зависит от коллектива.

2. СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ КОЛЛЕКТИВА (СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ)

Социальное развитие коллектива следует рассматривать как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в плановом порядке как комплекс вопросов, связанных с жизнью человека.

В условиях рынка предприятия обрели большую самостоятельность в решении экономических и социальных вопросов. Коллектив предприятия непосредственно распоряжается собственными средствами. Каждый член коллектива получил еще больше возможности для активного участия в решении вопросов экономической, социальной и духовной жизни данного коллектива, а через него — и общества в целом. Коллектив предприятия наряду с технико-экономическими показателями стремится решить и свои социальные задачи. Делается это главным образом посредством разработки мероприятий по социально-экономическому развитию предприятия, которые подразделяются на две основные группы. Первая группа мероприятий направлена на преобразование социальной структуры коллектива.

С внедрением новейших достижений науки и техники в производство повышается его эффективность, возрастают требования к профессиональной подготовке работающих, их культурно-техническому уровню, рождаются новые профессии и отмирают старые.

Научно-технический прогресс, механизация и автоматизация высвобождают немало людей от работы, которой они занимались ранее. Важно заранее предусмотреть, сколько и каких работников освободится от работы, когда, на кого, в каком количестве их следует пере-квалифицировать и сколько переместить.

Переход к рыночным отношениям также вызывает изменения в социальной структуре коллектива. Для рынка требуются люди предприимчивые, творчески относящиеся к труду, умеющие использовать знания, разбирающиеся в менеджменте, маркетинге и бизнесе.

Большое значение в социальном развитии придается мерам по закреплению кадров и преодолению их текучести.

Вторая группа мероприятий нацелена на повышение материального благосостояния работников (упорядочение заработной платы, совершенствование системы материального поощрения и др.), улучшение культурно-бытовых условий их жизни (жилищных условий, культурно-бытового обслуживания, общественного питания, организации отдыха и т.д.)

Мероприятия по социальному развитию должны быть экономически обоснованы и неразрывно связаны с мероприятиями технико-экономического подряда. С другой стороны, технико-экономические мероприятия служат основой для реализации социальных мероприятий и призваны способствовать всестороннему удовлетворению социальных потребностей и интересов членов трудового коллектива. Таким образом, социальное развитие трудового коллектива является составной частью общего бизнес-плана предприятия.

3. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ КОЛЛЕКТИВА (СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ)

Для успешного управления предприятием необходимо создать нормальную психологическую обстановку в трудовом коллективе, установить отношения сотрудничества и взаимопомощи, укрепить дисциплину и привить чувство ответственности перед коллективом. Повышение внимания к личности человека, его возможностям и запросам также необходимы для успешного управления.

Социальное управление на предприятии осуществляет весь аппарат управления, наиболее же активно — руководители. Особая роль в этом принадлежит функциональным органам управления: социально-психологической службе предприятия, социологам и психологам, отделу кадров.

В настоящее время социально-психологическая служба имеется лишь на крупных предприятиях и выполняет ограниченные функции исследовательского характера. На малых и средних предприятиях социологическими исследованиями никто фактически не занимается. Задача поэтому заключается в том, чтобы социально-психологическая служба

была организована на всех предприятиях. Помимо обеспечения характера информацией-социального выработки различного рода рекомендаций эти подразделения могли бы широко осуществлять пропаганду соответствующих знаний, обучение управленческого персонала методам социального управления, прививать членам трудового коллектива культуру общения, выявлять те управленческие кадры, которые несут наибольшие психологические нагрузки и т.д.

Вопросы социального развития, включая улучшение условий труда, жизни и здоровья, гарантии обязательного медицинского страхования членов трудового коллектива и их семей, должны решаться на предприятии в соответствии с трудовым и гражданским кодексами.

При социальном управлении предприятием широко используются социально-психологические методы управления, сознательное применение которых требует глубокого изучения социальных явлений, происходящих на предприятии, а также знания социологических факторов, влияющих на настроение и нервную систему работников. Социально-психологические проблемы управления становятся все более актуальными вследствие разносторонних изменений в самой жизни, в образе жизни человека, повышения его культурного и образовательного уровня.

Рыночная экономика расширяет масштабы социальных задач, так как в современных условиях эффективность труда зависит не только от уровня технической оснащенности производства, но и социального состава производственных коллективов, уровня управления отношениями людей в коллективе, степени активности работников. Поэтому необходимо уделять все больше внимания социальному развитию коллектива, созданию благоприятных условий для высокопроизводительного труда.

Закон о предприятии обязывает предприятия проявлять заботу об улучшении условий труда и быта, удовлетворении интересов и нужд своих работников и их семей. Возможности удовлетворения потребностей коллектива в социальных благах определяются конечным результатом работы предприятия, доходом коллектива. Вопросы социального развития на предприятии решаются при непосредственном участии всех членов коллектива.

4. СИСТЕМА ФАКТОРОВ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

Чтобы управлять коллективом людей, необходимо знать, от чего зависит поведение человека, чем он руководствуется в своих поступках. Поведение, дела и поступки человека носят осознанный, целенаправленный характер. Побудителями поступков являются матери-

альные и духовные потребности. Но не всякое действие человека направлено на удовлетворение собственных потребностей. Так, каждый человек производит определенные материальные и духовные ценности, отнюдь не всегда для собственного потребления.

Между потребностью и потреблением имеется множество опосредованных звеньев. Это интересы, желания, влечения и т.д. При определенных условиях они становятся мотивом поведения человека. Мотив воплощается в решение действовать, а решение — в само действие.

На поведение человека особое влияние оказывают социальная среда, потребности материального производства. Производство зарождает у потребителя потребности и тем самым стимулирует материальную и духовную активность человека, направленную на создание предметов — средств для удовлетворения этих потребностей. Систему факторов, определяющих поведение человека, можно представить следующим образом:

- общественная и естественная среда (производство, социальные отношения, система воспитания, культура, природные условия и т.д.);
- потребности (материальные и духовные);
- осознание потребностей в форме интересов, желаний, стремлений, целей и т.д.;
- мотивация к действию;
- решение действовать, включая цели и пути их достижения;
- установка (внутренняя мобилизация, готовность к практическому действию);
- само действие, направленное на достижение цели и удовлетворение потребностей.

В этой системе факторов решающая роль отводится общественной среде, которая является не только первоисточником формирования потребностей, но и условием их удовлетворения. Все звенья этой системы взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Среда порождает потребности, те в свою очередь — интересы, цели, желания. Действие, направленное на среду, изменяет ее, но при этом изменяется и сама личность, ее потребности и интересы. Учет всех этих факторов поведения человека, их взаимосвязи — необходимое условие эффективного управления социальным развитием коллектива. Чтобы сплотить людей для достижения поставленных целей, нужно умело сочетать их интересы и потребности, формировать сознание и морально стимулировать их деятельность. Важно воспитывать в людях здоровые и разумные потребности и, прежде всего — потребность в труде, предпринимательстве, общении с другими людьми, поддержании и укреплении порядка и дисциплины на производстве.

Управляя коллективом, необходимо сочетать меру удовлетворения потребностей каждого работающего со степенью его трудовой активности, количеством и качеством затраченного им труда, величиной вклада в общественное достояние. Мера трудового вклада работников, а соответственно и мера удовлетворения их потребностей в значительной степени зависят от трудового вклада всего коллектива предприятия. Следовательно, личная материальная заинтересованность неразрывно связана с коллективной материальной заинтересованностью.

Материальный стимул – важный, но не единственный побудительный мотив трудовой деятельности. Для работников важно не только материальное, но и моральное поощрение.

Вывод

1. Управление социальными отношениями на первых двух уровнях осуществляет государство в соответствии с Конституцией, указами и законами. Управление социальными отношениями на уровне трудовых коллективов осуществляет администрация предприятия с участием трудовых коллективов.
2. Социальное управление на предприятии осуществляет весь аппарат управления, наиболее же активно – руководители. Особая роль в этом принадлежит функциональным органам управления: социально-психологической службе предприятия, социологам и психологам, отделу кадров.
3. В настоящее время социально-психологическая служба имеется лишь на крупных предприятиях и выполняет ограниченные функции исследовательского характера. На малых предприятиях подобная служба практически отсутствует.
4. Управляя коллективом, необходимо сочетать меру удовлетворения потребностей каждого работающего со степенью его трудовой активности, количеством и качеством затраченного им труда, величиной вклада в общественное достояние.

Ключевые термины:

социальное управление, объект социального управления, социальное развитие коллектива, управление социальным развитием коллектива, системы факторов поведения человека.

Контрольные вопросы и задания

1. *Каким образом осуществляется социальное управление?*
2. *Что предполагает управление людьми?*
3. *Как следует рассматривать развитие коллектива?*
4. *С помощью каких мероприятий осуществляется социальное развитие коллектива?*
5. *Кто и как должен осуществлять управление социальным развитием коллектива на предприятии?*
6. *Расскажите о системе факторов, определяющих поведение человека*

1. *Правовые проблемы управления*
2. *Правовое управление на предприятии*
3. *Правовое управление финансами предприятия*

1. ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Организация государственного управления в любой области в экономике, немыслима без правового управления — наделения органов управления властными полномочиями, установления порядка, форм и методов их деятельности регулирования и т.д. Первейшая функция правового регулирования в области управления состоит в решении вопросов компетенции органов управления; определении прав и обязанностей этих органов, распределении как между различными органами, так между их структурными подразделениями и должностными лицами; в установлении уровней, на которых принимаются те или иные решения. Все эти вопросы не могут быть решены раз и навсегда. Ход общественного развития постоянно требует их пересмотра.

В связи с требованиями рынка многие вопросы правового регулирования требуют для своего решения совершенно иного подхода. Появляются здесь и новые проблемы, выдвигаемые государственной самостоятельностью суверенной республики и научно-техническим прогрессом.

Разгосударствление и приватизация предприятий, укрепление хозяйства отраслей, предприятий и акционерных обществ, расширение их самостоятельности, повышение заинтересованности в улучшении экономических показателей работы требуют четкого закрепления прав и регулирования их взаимоотношений с вышестоящими органами управления.

Законом о предприятии расширена хозяйственная самостоятельность предприятий, решены многие вопросы их взаимоотношений с вышестоящими органами и, кроме того, самостоятельность предприятий поставлена на прочную правовую основу. Вновь принятые нормативные акты внесли существенные изменения в разграничение компетенции между различными органами — главным образом в направлении децентрализации управления. Вместе с тем должна решаться задача четкого определения объема и соотношения прав и ответственности: при разработке положений о любом органе управления и его струк-

турном подразделении, должностных инструкций, а также при распределении обязанностей между должностными лицами. Если на орган управления, его структурное подразделение или должностное лицо возлагается ответственность за выполнение определенных функций, в его распоряжение должны быть поставлены необходимые средства, позволяющие обеспечить их выполнение. К числу таких средств относятся и властные полномочия, и необходимые права, которые должны соответствовать возложенной ответственности. К сожалению, это условие соблюдается на практике не всегда, что снижает эффективность работы органа управления на любом уровне и любого должностного лица.

Важнейшей функцией правового регулирования в области управления является его упорядочение, в том числе упорядочение процесса выработки и принятия решений. Оптимизация принимаемых решений может быть полностью обеспечена только лишь при условии разработки системы актов, регламентирующих процесс выработки и принятия решений в различных органах управления.

2. ПРАВОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Под *правовым управлением* на предприятии понимается регулирование правовых отношений управления. Правовая работа на предприятии должна проводиться непрерывно. Она включает в себя не только правовую пропаганду, но и работу по постоянному совершенствованию нормативных актов, регламентирующих хозяйственную и административную деятельность предприятия.

Правовое управление на предприятии базируется на целом ряде принципов: на законности, соответствии прав и обязанностей (ответственности), правовой компетенции и др. Трудовой коллектив предприятия должен неукоснительно соблюдать требования действующих законов. Это означает, что регламентация трудовой, административной и хозяйственной деятельности должна основываться на законах и соответствующих им правовых актах.

Эффективность деятельности аппарата управления в немалой степени определяется тем, насколько обязанности согласуются с правами любого подразделения аппарата управления предприятия или должностного лица. Превышение прав над обязанностями создает объективные условия для возникновения волюнтаризма и административно-командных методов управления. Если права сосредоточены только у руководителя, это ограничивает влияние инженерно-технических работников на управление предприятием.

Принцип ответственности означает, что любое должностное лицо и управленческий орган должны нести ответственность за нарушение установленных законов, правовых норм и положений. Каждый раз работник предприятия должен действовать только в пределах закрепленного за ним объема прав и обязанностей, постоянно повышать свои знания. Управление предприятием должно базироваться на глубокоом знании трудового, административного и хозяйственного кодексов, на системе правовых регламентаций нормативных и законодательных актов.

В процессе регулирования правовых отношений участвует весь аппарат управления предприятием, включая и систему общественного самоуправления. Особая роль здесь принадлежит руководящему составу, наделенному правовыми полномочиями.

В качестве функционального органа правового управления выступает юридическая служба предприятия (отдел, бюро, юрист), функции которого сводятся к контролю за правомерностью юридических позиций, приказов и распоряжений администрации предприятия, к контролю за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц, а также к правовой защите интересов предприятия в его взаимоотношениях с отдельными лицами, учреждениями и другими предприятиями.

В условиях рыночной экономики функции юридической службы предприятия значительно расширяются. Она должна не только принимать активное участие в пропаганде правовых знаний, но и вносить предложения по совершенствованию правовой нормативной базы предприятия.

Задачей правового управления является создание такого характера правовых отношений, которые активно воздействовали бы как на отдельные личности, так и на производственные коллективы и предприятия в целом, а также способствовали бы предотвращению правонарушений. К функциям правового управления относятся: контроль за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц; контроль за соответствием правовых актов законам и правовым нормам; правовая защита интересов членов трудового коллектива и предприятия в целом; разработка внутренних регламентирующих правовых норм; участие в разработке предложений по совершенствованию трудового, административного и хозяйственного законодательства; пропаганда знаний и т. д.

На предприятиях осуществляются, в основном, функции контроля и учета, которые входят в компетенцию руководителей различных подразделений, техники безопасности, профсоюзного комитета и юри-

дической службы предприятия, функции же планирования и организации правовых мероприятий не всегда исполняются, хотя необходимость в их осуществлении велика.

Государственные органы и должностные лица могут давать предприятию указания только в соответствии со своей компетенцией, установленной законодательством. В случае издания государственным или иным органом акта, не соответствующего его компетенции либо требованиям законодательства, предприятие в праве обратиться в суд или Госарбитраж с заявлением о признании такого акта недействительным.

Убытки, причиненные предприятию в результате выполнения указаний государственных или иных органов либо их должностных лиц, нарушивших права предприятия, а также вследствие ненадлежащего осуществления такими органами или должностными лицами предусмотренных законодательством обязанностей по отношению к предприятию, подлежат возмещению этими органами. Споры о возмещении убытков решаются судом.

Государство гарантирует соблюдение прав и законных интересов предприятия независимо от форм собственности, обеспечивает равные правовые и экономические условия хозяйствования. Государство способствует развитию рынка, осуществляя его регулирование с помощью экономических рычагов и стимулов; обеспечивает социальную защищенность всех трудящихся; создает льготные условия предприятиям, осуществляющим техническое совершенствование производства и, в первую очередь, внедряющим открытия, изобретения, рационализаторские предложения.

Органы государственного управления строят свои отношения с предприятием, используя экономические рычаги — проценты по вкладам и ссудам, доходы по ценным бумагам, цены и налоги, налоговые льготы и экономические санкции, целевые дотации, субсидии, валютный курс, нормы амортизационных отчислений, социальные, экономические и другие нормативы.

Законом о предприятии предусмотрена ответственность предприятия за нарушение договорных обязательств, кредитно-расчетной и налоговой дисциплины, требований к качеству продукции, иных правил осуществления хозяйственной деятельности предприятия. Оно также несет полную имущественную ответственность, предусмотренную законодательством. Уплата штрафов и неустоек за нарушение условий договора, а также возмещение причиненных убытков не освобождают предприятие без согласия потребителя от выполнения обязательств по поставкам продукции, производству работ или оказанию услуг.

Предприятие обязано возмещать ущерб, принесенный несоблюдением требований по рациональному использованию земли и других природных ресурсов, охране окружающей среды от загрязнения или иных вредных воздействий, нарушение правил безопасности производства, санитарно-гигиенических норм и требований по защите здоровья работников, населения и потребителя продукции, а также уплачивать штраф в размере, установленном законодательством. Деятельность предприятия, нарушающего установленный режим природопользования, может быть в законодательном порядке приостановлена до устранения допущенных нарушений. Для упорядочения внутрихозяйственной деятельности на предприятии должны быть разработаны и применены административно-распорядительные методы управления.

3. ПРАВОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Финансы предприятия – экономическая основа их хозяйственной деятельности на принципах самоуправления. Поэтому от установленного порядка управления финансами в значительной мере зависит степень самостоятельности предприятия и т.д.

Переход к рыночным отношениям потребовал создания устойчивой финансовой базы хозрасчетных предприятий, внедрения экономических рычагов повышения эффективности использования материальных и финансовых ресурсов, что привело к изменениям в правовом регулировании отношений, складывающихся в области управления финансами. Эти изменения сводят на нет директивные предписания и круг централизованно устанавливаемых показателей, регламентирующих размеры, а также порядок и использование предприятиями своих финансовых ресурсов. Ограничиваются возможности непосредственного распоряжения финансами предприятия со стороны вышестоящих органов путем изъятия и перераспределения. Расширяются права предприятий по распоряжению своими финансовыми ресурсами.

Развитие хозяйственного законодательства в указанных направлениях еще далеко не завершено, предстоит многое еще сделать для выработки нормативных актов регулирования. Кроме того, имеется ряд факторов, препятствующих предприятиям осуществлять предоставленные им права, а также создающих почву для нарушения их прав со стороны вышестоящих органов. К числу таких факторов относятся:

– отсутствие в ряде случаев необходимой увязки и согласованности правовых норм, регламентирующих порядок управления финанса-

ми; действующий порядок налогообложения пока несовершенен и требует доработки;

– отсутствие объективных критериев внутрисистемного распределения прибыли, что приводит к субъективизму в финансовом планировании, созданию предпосылок для вмешательства вышестоящих органов в финансовую деятельность предприятия и препятствует четко распределять финансы между различными звеньями системы;

– отсутствие у органов хозяйственного руководства, особенно у средних звеньев управления, достаточно широкой и устойчивой собственной финансовой базы, которая позволяла бы им эффективно управлять в условиях рынка;

– сохранение в действующем законодательстве ряда норм, создающих правовые предпосылки или фактическую возможность для законного изъятия средств у предприятий.

Преодоление этих и других недостатков правового регулирования позволит стабилизировать финансовую базу предприятия и правовые отношения, складывающиеся между предприятиями и вышестоящими органами в процессе управления финансами. Решение этой задачи требует совместных усилий экономистов и юристов. В вопросе об оптимальных пропорциях и формах распределения прибыли решающее слово принадлежит представителям экономической науки. В юридическом аспекте задача заключается в том, чтобы правовыми средствами обеспечить функционирование экономического механизма предприятия, четкое разграничение компетенции по управлению финансами между различными звеньями хозяйственной системы и реализацию их прав в этой области.

Вывод

1. Первейшая функция правового регулирования в области управления состоит в решении вопросов компетенции органов управления; в определении прав и обязанностей этих органов, в распределении полномочий как между различными органами, так между их структурными подразделениями и должностными лицами; в установлении уровней, на которых принимаются те или иные решения.
2. Под *правовым управлением* на предприятии понимается регулирование правовых отношений управления. Правовая работа на предприятии должна проводиться непрерывно, включая в себя правовую пропаганду, работу по постоянному совершенствованию нормативных актов, регламентирующих хозяйственную и административную деятельность предприятия.
3. Правовое управление на предприятии базируется на целом ряде принципов: на законности, соответствии прав и обязанностей (ответствен-

ности), правовой компетенции и др. Трудовой коллектив предприятия должен неукоснительно соблюдать требования действующих законов. Это означает, что регламентация трудовой, административной и хозяйственной деятельности должна основываться на законах и соответствующих им правовых актах.

4. В качестве функционального органа правового управления выступает юридическая служба предприятия (отдел, бюро, юрист), функции которого сводятся к контролю за правомерностью юридических позиций, приказов и распоряжений администрации предприятия, к контролю за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц, а также к правовой защите интересов предприятия в его взаимоотношениях с отдельными лицами, учреждениями и другими предприятиями.
5. К функциям правового управления относятся: контроль за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц; контроль за соответствием правовых актов законам и правовым нормам; правовая защита интересов членов трудового коллектива и предприятия в целом; разработка внутренних регламентирующих правовых норм; участие в разработке предложений по совершенствованию трудового, административного и хозяйственного законодательства; пропаганда знаний и т. д.

Ключевые термины:

правовое регулирование, проблемы правового управления, правовое управление на предприятии, задачи правового управления, финансы предприятия, правовое управление финансами предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что представляет собой правовое управление?*
2. *Каковы функции правового регулирования в области управления?*
3. *Что понимается под правовым управлением на предприятии?*
4. *Определите задачи правового управления.*
5. *Расскажите о правовой основе управления финансами предприятия.*
6. *Каким образом осуществляется управление финансами предприятия?*

- 1. Комплексный подход к производительности*
- 2. Бизнес-план и производительность*
- 3. Организация управления и производительность*
- 4. Коммуникации, принятие решений и производительность*
- 5. Человеческий фактор и производительность*

1. КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Управление по критерию производительности – это то же самое, что и эффективное управление. Обеспечение стабильно высокой производительности касается всех функций управления и всех связующих процессов – коммуникаций, принятия решений и обеспечения лидерства.

Предприятие нужно рассматривать как систему зависящих друг от друга элементов. И в силу высокой степени взаимозависимости элементов организации, а также организации в целом и внешней среды проблемы редко имеют простое и быстрое решение. Как и все другие важные организационные проблемы, перспективное повышение производительности нуждается в комплексном подходе. На производительность влияют многочисленные факторы, действующие, как и во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе. Поскольку все эти факторы влияют друг на друга, то можно сказать, что ясных абсолютных путей к повышению производительности не существует. Многие попытки повышения производительности провалились именно потому, что руководители не предвидели возможных результатов предпринятых ими усилий. Наиболее частая ошибка при оценке производительности своего предприятия заключается в том, что учитываются лишь показатели объема производства и игнорируется качество.

Опыт добившихся наибольшего успеха предприятий показывает, что качество является важным элементом затратного компонента. Высокое качество снижает издержки за счет увеличения доли продукции, которую можно продать, сокращает возврат изделий покупателями, а также объем гарантийного ремонта. В результате компания получает больше денег, которые может израсходовать на мероприятия по повышению своей конкурентоспособности. Высокое качество увеличивает объем продаж, способствует расширению масштабов производства,

позволяет увеличивать долю прибыли. Низкое качество комплектующих изделий непосредственно влияет на качество изделия в целом. Поскольку предприятия взаимосвязаны и взаимозависимы, низкая производительность при выпуске какого-либо основного продукта вызывает снижение производительности сразу во многих отраслях. Низкая производительность в государственном аппарате ведет к более высоким налогам, что отвлекает средства, которые можно было бы вложить в повышение эффективности экономики.

Для снижения уровня загрязнения окружающей среды, улучшения санитарного состояния рабочих мест и охраны здоровья людей предприятия вынуждены приобретать дорогостоящее оборудование (например, дымоуловители), что ведет к росту расходов. В перспективе меры по улучшению окружающей среды и охране труда снизят потери рабочего времени и тем самым повысят производительность труда.

Наиболее существенным фактором, влияющим на производительность труда, является умение управлять предприятием. Для того чтобы предприятие эффективно работало, нужно совершенствовать систему управления. В условиях растущей конкуренции руководство должно осознать, что решения, оптимальные вчера, сегодня могут стать непригодными.

2. БИЗНЕС-ПЛАН И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Высокой и устойчивой производительностью труда невозможно добиться без бизнес-плана. Не имея конкретных целей по повышению производительности, нельзя определить, является ли достигнутая производительность высокой или низкой. Цели служат ориентирами при решении вопроса о том, какая работа повышает общую производительность, а какая мешает ее росту.

Американские ученые Риггс и Феликс считают, что производительность является показателем того, как распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество.

Предприятие не может быть производительным, если оно не определило, что нужно его предполагаемому потребителю из того, что оно может произвести. Это означает, что стратегическое планирование всегда должно включать в себя систематический анализ рынка, конкуренции и возможностей предприятия.

Японские предприниматели, например, всегда ставят перспективные цели. Они делают капиталовложения в научно-исследовательские работы и программы повышения производительности труда, результа-

ты которых могут сказаться через 5–10 лет. Поэтому перспективное планирование имеет значение для устойчивого роста производительности. Крупные предприятия, чтобы обеспечить стабильную производительность в течение многих лет, должны формировать свои задачи, ориентируясь на будущее. Банкротство многих предприятий объясняется тем, что они связали свою судьбу с устаревшей техникой и технологией. Такие предприятия не имеют перспективы.

Все большее количество лидеров бизнеса осознают порочность ориентации на немедленную прибыльность и понимают необходимость учета длительной перспективы. Перспективные и комплексные планы производительности необходимо всесторонне подкреплять краткосрочными планами.

Высшее руководство не должно чинить препятствия руководителям среднего звена, расходуя деньги на оборудование, которое не полностью еще раскрыло свои возможности, а содействовать этому. Руководство должно подтвердить свою поддержку вложением денег в развитие производительности официальным включением программ развития производительности в перспективные планы.

Планирование производительности должно прослеживаться во всех процессах управления. Оно нацеливает людей на постоянный рост производительности труда. За выполнением перспективных и текущих бизнес-планов, за ростом производительности должен осуществляться действенный контроль.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Правильная организация управления имеет исключительно важное значение в повышении производительности труда. Организационный процесс является средством, с помощью которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, технологию, информацию и людей для достижения поставленных целей. Благодаря эффективной организации управления (т.е. отлаженности организационных процессов) обеспечивается оптимальное использование ресурсов, снижение потерь в производительности труда из-за неразберихи в распределении ответственности исполнителей, нарушения взаимодействия подразделений и сбоев в коммуникационных каналах. Именно отлаженные организационные процессы способствуют повышению производительности труда.

С производительностью наиболее тесно связаны такие элементы управления, как технология управления, проектирование управлен-

ческой работы и организационная структура управления. Эффективная технология управления является тем фактором, который оказывает наибольшее воздействие на производительность труда. Сегодня американские и японские производители, использующие автоматизированные заводы, робототехнику, автоматизированные системы проектирования, захватывают все большую долю рынков, так как производят товары более высокого качества и продают их по более низким ценам в отличие от своих конкурентов.

Внедрение компьютерной технологии в конторскую работу имеет важное значение с другими факторами повышения производительности труда служащих. Однако не всегда более прогрессивная технология ведет к росту производительности. Достоинства такой технологии иногда могут быть сведены на нет отрицательным отношением к ней рабочих. Чтобы технология привела действительно к росту производительности, руководство должно сочетать требования технологии с потребностями применяющих ее людей.

Как и технология, эффективно спроектированная работа способствует повышению производительности. Современные рабочие неохотно выполняют несложные операции, не носящие творческого характера. Работы, спроектированные с учетом интересов и потребностей рабочих, могут значительно повысить производительность труда.

Организационная структура управления определяет взаимоотношения между руководством и подчиненными на всех уровнях предприятия и между основными его структурными подразделениями. Самое непосредственное влияние структура оказывает на производительность через отношение численности административно-управленческого персонала к численности остальных работников. Если предприятие может обойтись меньшим числом управляющих без ущерба предприятию, его производительность будет выше.

Структура организации воздействует на ее производительность и другим, не столь явным образом. Например, специалисты и ученые отрицательно реагируют на жесткие структуры с высокой степенью администрирования. Они обычно недовольны своей работой, и уровень результативности их труда ниже. Те организации, структура которых способствует развитию творческих начал, получает значительные преимущества в конкурентной борьбе. Своевременно выйти первым на рынок, например, с современным компьютером, — это значит резко поднять доходы и поднять производительность. Небольшое предприятие иногда оказывается эффективнее крупного. Опыт показывает, что для эффективности работы предприятия, ответственность за выполнение задачи необходимо возложить на конкретного человека

или на какое-либо подразделение и делегировать им соответствующие полномочия. Полномочия, делегированные любому лицу или группе, отвечающей за развитие производительности, должны включать и право тратить деньги.

4. КОММУНИКАЦИИ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

На предприятиях объем информации и количество людей, связанных с ней, постоянно возрастают. Рост информации является одной из причин, по которой управление процессом связи приобретает для производительности все более важный характер. Технический прогресс в обработке информации (использование компьютеров, спутников связи, всемирной телефонной и телевизионной сетей) резко увеличил объем обрабатываемой информации — это время от момента передачи сообщения до момента его приема. В прежние времена рыболовному флоту, например, требовались месяцы, чтобы узнать — дошли ли его суда до места назначения. Сегодня штаб флота получает сообщения об этом буквально в считанные секунды. Благодаря сокращению времени на передачу информации больше остается его на переработку информации. Оперативная передача подробной информации способствует координации деятельности физических и юридических лиц. Более эффективное использование информации позволяет повысить производительность работы предприятия в целом. При этом необходимо учитывать взаимодействие техники, людей, структуры организации и внешней среды.

С внедрением новой техники и технологии в область обработки информации увеличивается производительность на всех уровнях управления. Основные преимущества передовых технологий переработки информации сказываются там, где приходится выполнять повторяющиеся задачи, предусматривающие запрограммированные решения, либо задачи с большим объемом чисто механического труда. Компьютерная техника дает возможность ускорить почти любой творческий процесс. Техника помогает получить требуемую информацию в нужное время. Людей необходимо научить пользоваться соответствующей техникой, чтобы можно было реализовать все ее достоинства.

Информационная техника может улучшить процесс принятия решений, позволяя руководителю использовать объем информации и устраняя некоторые наиболее трудоемкие операции при принятии управленческих решений. Менеджер, пользующийся распечаткой ЭВМ для расчета и сравнения показателей, сможет рассмотреть гораздо боль-

шее количество возможных вариантов планов, чем его коллега, затрачивающий целые дни на калькуляторе.

Применение ЭВМ может привести к изменению структуры организации. Сейчас многие решения, ранее требовавшие участия специалистов, могут принимать руководители низшего звена, в том числе и мастера.

Если руководитель может принимать и более качественное решение и перерабатывать больший объем информации, можно либо увеличить объем вопросов, контролируемых этим руководителем, либо расширить область его ответственности.

Применение ЭВМ показало, что большую часть информации, которую раньше собирали руководители среднего звена, можно гораздо быстрее, экономичнее и с большей степенью точности собрать с помощью информационной техники и тем самым резко повысить производительность за счет сокращения численности работников и ускорения процесса принятия управленческих решений.

5. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Часто пренебрежение человеческим фактором, вопросами отношения людей к нововведениям является основной причиной низкой производительности труда и экономической эффективности.

Характерным для всех предприятий, где хорошо поставлено дело управления, является учет человеческого фактора, четкая ориентация на людей (отказ от угроз увольнения, привлечение работников к разработке решений, наличие программы служебной карьеры и т.д.). Сегодняшний рабочий гораздо более образован, чем в прошлом и он действительно стремится к участию в делах предприятия. Авторитарный управленческий подход к такому работнику, не желающему принимать то, что он не понимает, является неэффективным.

Традиционные факторы мотивации труда (оплата труда и продвижение по службе) по-прежнему оказывают доминирующее влияние на производительность. Для того чтобы обеспечить стабильный рост производительности труда, руководство должно четко связать заработную плату и продвижение по службе с показателями производительности труда. Необходимо разработать объективные оценки производительности как основы для принятия решений о поощрениях. Оплату труда руководящих работников следует увязывать с ростом эффективности производства в длительной перспективе. Размер денежного вознаграждения должен отражать финансовую значимость действия и степень роста производительности.

Отрицательно влияют на производительность труда стрессовые ситуации (конфликты между отдельными лицами и группами работников и др.)

Высокой стабильной производительности на всех уровнях управления можно достигнуть четким управлением различными распорядительными функциями, участием в этом деле руководителей всех рангов. Высшее руководство определяет задачу предприятия, перспективные цели, политику и решает вопросы об основных инвестициях; непосредственно взаимодействуют с правительством, банками, средствами массовой информации и главами других организаций, в том числе с поставщиками и конкурентами. Именно высшее руководство знакомит акционеров со значением долгосрочных инвестиций для развития производства и соответственно для повышения производительности труда. Высшее руководство призвано оказывать помощь предприятиям в достижении ими высокой производительности с минимальными затратами и не вмешиваться в их оперативную хозяйственную деятельность.

Руководители среднего звена выступают в качестве своеобразного буфера между руководителями низшего звена и высшим звеном. Они поставляют большую часть информации, на основе которой высшее руководство принимает свои решения. Руководители среднего звена непосредственно взаимодействуют с потребителями и поставщиками, определяют цели деятельности подразделений, контролируют систему вознаграждения.

Руководители низшего звена — мастера — непосредственно взаимодействуют с рабочими, т.е. являются первым звеном в цепочке передачи идей о производительности труда. И от взаимоотношений руководителей низшего звена с рабочими также зависит уровень производительности труда. Поэтому особое внимание следует уделять качеству управления на этом уровне.

Рыночные отношения вносят новое в управление производительностью труда: возрастает конкуренция за рабочие места и продвижение по службе, меняется организационная структура предприятия (уменьшается количество уровней управления и численность административно-управленческого аппарата). Характер неуправленческой работы тоже усложняется, а это значит, что сложную работу придется выполнять при меньшей численности работающих.

Чтобы добиться успеха в рыночных условиях, нужны новые знания в области экономики, менеджмента, маркетинга, необходимо овладеть иным набором навыков. Каждый поступающий на управленческую работу должен уметь работать на персональном компьютере с информацией и находить новаторские пути ее использования.

В условиях рынка, приватизации и разгосударствления предприятий более высока вероятность стать предпринимателем или сотрудником малого предприятия. Количество людей, желающих открыть собственное дело (создать кооператив, малое предприятие, акционерное общество и др.) постоянно растет. Это в основном люди умные, энергичные, честолюбивые, умеющие рисковать и владеющие отточенным мастерством.

Вывод

1. Наиболее существенным фактором, влияющим на производительность труда, является умение управлять предприятием. Для того чтобы предприятие производительно работало, нужно совершенствовать систему управления.
2. Планирование производительности должно прослеживаться во всех процессах управления. Оно нацеливает людей на постоянный рост производительности труда. За выполнением перспективных и текущих бизнес-планов, ростом производительности должен осуществляться действенный контроль.
3. Информационная техника может улучшить процесс принятия решений, позволяя руководителю использовать больший объем информации и устраняя некоторые наиболее трудоемкие операции при принятии управленческих решений.
4. Для того чтобы обеспечить стабильный рост производительности труда, руководство должно четко связать заработную плату и продвижение по службе с показателями производительности труда. Необходимо разработать объективные оценки производительности как основы для принятия решений о поощрениях. Оплату труда руководящих работников следует увязывать с ростом эффективности производства в длительной перспективе.
5. Высокой стабильной производительности на всех уровнях управления можно достигнуть четким управлением различными распорядительными функциями, участием в этом деле руководителей всех рангов.

Ключевые термины:

управление по критерию производительности, комплексный подход к производительности, бизнес-план и производительность, организация управления, коммуникации, принятие решений, человеческий фактор.

Контрольные вопросы и задания

1. *Охарактеризуйте управление по критерию производительности.*
2. *Какова связь бизнес-плана и производительности?*
3. *Как воздействует организационная структура на производительность?*
4. *Определите связь коммуникации и производительности.*
5. *Каким образом можно достигнуть высокой стабильной производительности?*

- 1. Определение стратегического управления*
- 2. Функции и принципы стратегического управления*
- 3. Составляющие стратегического управления и их взаимосвязь*

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Термин «стратегическое управление» стал широко использоваться в Соединенных Штатах в конце 60-х-начале 70-х годов XX века при внедрении его в крупнейших корпорациях США.

Возникновение дисциплины с таким названием в американских школах бизнеса относится к началу 60-х годов XX века и связано с развитием методов и моделей стратегического планирования.

Впервые идеи стратегического управления были представлены в работах таких авторов, как Frankenhofs и Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel и Hatten (1972), развиты в работах Porter М.Е. (1980), Kotler Р (1984) и др.

Управленческая философия данного подхода основана на системном и ситуационном (применительно к разным гипотезам о будущем) подходах к управлению, организация рассматривается как открытая система, успех связывается с тем, насколько удачно фирма приспосабливается к своему внешнему окружению. Все внутрифирменное построение системы управления есть ответ на различные по своей природе воздействия внешней среды, технологии производства качества человеческих ресурсов.

Появление новой системы управления связано, в первую очередь, с ускорением изменений во внешней среде, появлением новых запросов потребителей, возрастанием конкуренции за ресурсы (нефтяные кризисы), интернационализацией бизнеса, вторжением японских конкурентов на международные рынки электроники, автомобилей; крупнейшими технологическими прорывами (в элементной базе электронной индустрии, конструкционных материалах, биотехнологии, высокотемпературной сверхпроводимости и др.). Все это поставило многие отрасли промышленности и отдельные фирмы перед проблемой резкой переориентации деятельности в областях, где еще недавно они получали хорошие прибыли.

Первоначально дело сводилось к изменению методологии корпоративного планирования и превращению его из долгосрочного в страте-

гическое планирование. Однако в стратегическом управлении планирование изменения возможностей сочетается с планированием стратегии.

Итак, первое существенное отличие стратегического управления от стратегического планирования состоит в дополнении планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии.

Второе отличие состоит в систематическом преодолении сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей. Если планирование связано с необходимостью кардинального изменения возможностей общефирменного управления (например, требуется иной кругозор управляющих, другая культура и структура власти), реализация плана встречает сильное сопротивление внутри существующей организации. Если в ходе выполнения плана не принимать специальные меры, чтобы уменьшить это сопротивление, преодолеть его, научиться им управлять, то планирование может стать паралитическим.

Третье существенное различие между этими системами — в том, что стратегическое планирование — это организационная подсистема, ориентированная на стратегическое развитие предприятия, а стратегическое управление — упорядоченный способ осуществления деятельности предприятия.

Данные системы обеспечивают тесную взаимосвязь планирования и других функций и видов деятельности предприятия, таких как:

- организационная структура;
- процессы принятия решений и управления;
- управленческая информационная система и др.

Успеха добивается предприятие, агрессивно действующее в своей среде, новаторское в научно-техническом отношении, ориентированное на качество, а не на количество выпускаемой продукции, и все в большей степени зависящее от человеческого фактора. Предприятие рассматривается как социальная система.

Стратегическое управление — система предпринимательского управления деятельностью предприятия, направленная на выработку стратегий, позволяющих будущие изменения оценивать и учитывать в текущих решениях, и обеспечивающая организацию выполнения этих стратегий.

Результатом стратегического управления является создание конкурентной продукции, ресурсов, организационной структуры, информационной системы и процессов управления, обеспечивающих чувствительность к изменениям внешней среды. Объектом является предприятие (фирма), группа предприятий (концерн), самостоятельное хозяйственное подразделение (предпринимательская единица).

Стратегическое управление предполагает: умение смоделировать ситуацию; способность выявить необходимость изменений; способность разработать стратегию изменений; умение использовать в ходе изменений надежные методы и модели; способность воплощать стратегию в жизнь, в практику.

Стратегическое планирование — интерактивный процесс определения стратегических целей предприятия, разработки стратегий по достижению поставленных целей и распределения необходимых для этого ресурсов.

Формальным результатом процесса стратегического планирования является *стратегический план* и детализирующие его оперативные планы и программы.

Стратегические проблемы обычно имеют скорее долгосрочный, чем краткосрочный вид.

Типичные стратегические проблемы включают:

1. Расширение или сокращение ассортимента изделий;
2. Основное расширение или сокращение производственных мощностей;
3. Распределение по новым изделиям или областям рынка;
4. Гарантирование поставок сырья на долгосрочный период;
5. Приобретение основных навыков и ресурсов.

Такие проблемы вовлекают в долгосрочную активность целую организацию. Они требуют, чтобы старшее звено управления рассмотрело обмена между долгосрочной и краткосрочной доходностью, между распределением прибылей, ростом продаж, приобретением доли на рынке, и чтобы оно принимало решения относительно того бизнеса, которым хочется заниматься.

Иногда трудно принимать хорошие стратегические решения. Их возможности и долгосрочная ориентация означают, что должно рассматриваться большое количество факторов, включая большую степень неуверенности и риска, они требуют оценки ситуаций, с которыми организация не сталкивалась прежде, и которые требуют творческого размышления и новых действий.

2. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Функции стратегического управления — комплекс взаимосвязанных операций (элементов) процесса управления: анализа, планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для достижения целей и стратегий предприятия.

При организации стратегического планирования возникают новые функции высшего уровня руководства предприятием. Если штаб высшего руководства не только сам планирует и внедряет стратегические начинания, то осуществление стратегий планирования зависит и от других подразделений предприятия, и сам процесс разработки стратегических планов должен строиться при их участии и взаимодействии.

К основным функциям стратегического планирования и управления относятся:

- определение круга задач, ориентиров, проблем стратегического планирования;
- формирование целей;
- оценка основных производств, филиалов;
- формирование ассортиментного набора для производств;
- составление стратегического бюджета;
- создание ассортиментного набора для всего предприятия;
- стратегические диверсификации производства;
- сокращение отдельных видов деятельности и т. д.;
- формирование аппарата разработчиков стратегических задач;
- определение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера и т. д.

Наряду с функциями большую роль в стратегическом управлении играют принципы или правила, которые определяют функционирование организации, устанавливают границы деятельности и поведения в организации.

Выделим следующие принципы управления:

1. Принцип системности.

Системность характеризуется расширением круга явлений, которые становятся объектом изучения в связи с проблемами планирования, качественным углублением представления о них. Если каждую часть системы заставить функционировать с максимальной эффективностью, система как целое еще не будет в результате этого функционировать с максимальной эффективностью.

Функционирование системы больше зависит от того, как взаимодействуют друг с другом ее части, чем от того, как работает каждая из них независимо. Системность планирования и управления означает, что планируется целое, затем взаимодействие частей, и только потом идет планирование самих частей.

Системное мышление предполагает, что рост понимания достигается путем расширения исследуемой системы, а не разложения ее на отдельные элементы.

Понимание частей происходит из понимания целого, а не наоборот. Системность в данном случае означает, что на предприятии используется формальная процедура планирования, обеспечена упорядоченная информационная база, существуют организационные рамки планирования, четко определена выходная продукция планового процесса, а плановые решения принимаются в рамках определенной структуры целей, задач и стратегий.

2. Принцип участия означает вовлеченность в процесс планирования всех тех, кого оно затрагивает. Каждый участник имеет возможность углубить свое понимание того, как его поведение воздействует на эффективность в целом, и, следовательно, стремится ее повысить. Участники планирования могут привнести свои идеалы и стилистические предпочтения в организацию, внося таким образом вклад в улучшение качества своей трудовой жизни. Следовательно, процессы планирования и управления, как и их результаты, способствуют развитию организации в целом и ее частей. Участием в планировании охвачены все заинтересованные лица.

3. Принцип непрерывности означает непрерывное или скользящее планирование, обеспечивающее связь, преемственность и регулярную обновляемость до истечения периода планов разной длительности, а также физическую непрерывность процесса планирования в реальном времени. Благодаря принципу непрерывности обеспечивается также участие всего персонала, кого это касается.

4. Принцип координации устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если делать это независимо от других единиц данного уровня, т.е. следует планировать одновременно и во взаимосвязи. Координация плана по горизонтали должна идти с учетом смежных структур данного уровня планирования и управления.

5. Принцип интеграции устанавливает, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимосвязи на всех уровнях. Данный принцип предполагает интеграцию по вертикали, т.е. между уровнями управления и планирования.

6. Принцип необходимого разнообразия (принцип Эшби) означает, что для восприятия состояния среды, выработки адекватных управляющих воздействий системы планирования и управления должны иметь не меньше разнообразных состояний, чем среда. Иначе говоря, для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений на предприятии должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде.

7. Принцип ограниченной рациональности (принцип управленческого поведения).

Как предприятия, так и отдельные люди не в состоянии справиться с проблемами, сложность которых превышает некоторый определенный уровень.

Когда этот уровень превышен, управляющие уже не в состоянии ни понять, что происходит вокруг, ни осуществлять рациональную стратегию предприятия.

Оптимальное соотношение между все большей сложностью и простотой для предприятия — означает отказ от сложных задач, т.е. если предприятие не хочет усложнять системы планирования и управления до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции предприятия, не используя нестабильные сферы деятельности.

8. Принцип синергизма (взаимосвязи) означает переход от принципа экономии на масштабах производства к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности.

Основой для синергизма может быть использование одних и тех же производственных мощностей или общефирменных служб (например, НИОКР), разрабатывающих новую продукцию для всех производств, отделений, филиалов или для общей сбытовой сети.

Значение синергизма для достижения успеха тем больше, чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость конкуренции.

3. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ

Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность следующих взаимосвязанных управленческих процессов:

1. Конкурентный анализ. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Ресурсы.

2. Определение вида бизнеса. Выработка мировоззрения.

3. Выбор целей.

4. Разработка стратегий.

5. Реализация и выполнение стратегий.

6. Оценка выполнения стратегий.

7. Корпоративная (организационная) культура.

Конкурентный анализ должен ответить на такие вопросы, как:

— какова стратегия предприятия в настоящее время?

— как хорошо работает эта стратегия?

Понимание частей происходит из понимания целого, а не наоборот. Системность в данном случае означает, что на предприятии используется формальная процедура планирования, обеспечена упорядоченная информационная база, существуют организационные рамки планирования, четко определена выходная продукция планового процесса, а плановые решения принимаются в рамках определенной структуры целей, задач и стратегий.

2. Принцип участия означает вовлеченность в процесс планирования всех тех, кого оно затрагивает. Каждый участник имеет возможность углубить свое понимание того, как его поведение воздействует на эффективность в целом, и, следовательно, стремится ее повысить. Участники планирования могут привнести свои идеалы и стилистические предпочтения в организацию, внося таким образом вклад в улучшение качества своей трудовой жизни. Следовательно, процессы планирования и управления, как и их результаты, способствуют развитию организации в целом и ее частей. Участием в планировании охвачены все заинтересованные лица.

3. Принцип непрерывности означает непрерывное или скользящее планирование, обеспечивающее связь, преемственность и регулярную обновляемость до истечения периода планов разной длительности, а также физическую непрерывность процесса планирования в реальном времени. Благодаря принципу непрерывности обеспечивается также участие всего персонала, кого это касается.

4. Принцип координации устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если делать это независимо от других единиц данного уровня, т.е. следует планировать одновременно и во взаимосвязи. Координация плана по горизонтали должна идти с учетом смежных структур данного уровня планирования и управления.

5. Принцип интеграции устанавливает, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимосвязи на всех уровнях. Данный принцип предполагает интеграцию по вертикали, т.е. между уровнями управления и планирования.

6. Принцип необходимого разнообразия (принцип Эшби) означает, что для восприятия состояния среды, выработки адекватных управляющих воздействий системы планирования и управления должны иметь не меньше разнообразных состояний, чем среда. Иначе говоря, для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений на предприятии должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде.

7. Принцип ограниченной рациональности (принцип управленческого поведения).

Как предприятия, так и отдельные люди не в состоянии справиться с проблемами, сложность которых превышает некоторый определенный уровень.

Когда этот уровень превышен, управляющие уже не в состоянии ни понять, что происходит вокруг, ни осуществлять рациональную стратегию предприятия.

Оптимальное соотношение между все большей сложностью и простотой для предприятия — означает отказ от сложных задач, т.е. если предприятие не хочет усложнять системы планирования и управления до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции предприятия, не используя нестабильные сферы деятельности.

8. Принцип синергизма (взаимосвязи) означает переход от принципа экономии на масштабах производства к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности.

Основой для синергизма может быть использование одних и тех же производственных мощностей или общефирменных служб (например, НИОКР), разрабатывающих новую продукцию для всех производств, отделений, филиалов или для общей сбытовой сети.

Значение синергизма для достижения успеха тем больше, чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость конкуренции.

3. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ

Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность следующих взаимосвязанных управленческих процессов:

1. Конкурентный анализ. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Ресурсы.

2. Определение вида бизнеса. Выработка мировоззрения.

3. Выбор целей.

4. Разработка стратегий.

5. Реализация и выполнение стратегий.

6. Оценка выполнения стратегий.

7. Корпоративная (организационная) культура.

Конкурентный анализ должен ответить на такие вопросы, как:

— какова стратегия предприятия в настоящее время?

— как хорошо работает эта стратегия?

Ключевые термины:

стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегические проблемы, задачи стратегического управления, функции стратегического управления, принципы управления: принцип системности, принцип участия, принцип непрерывности, принцип координации, принцип интеграции, принцип Эшби, принцип ограниченной рациональности, принцип синергизма, управленческие процессы: конкурентный анализ, определение вида бизнеса, выбор целей, разработка стратегий, реализация и выполнение стратегий, оценка выполнения стратегий, корпоративная культура.

Контрольные вопросы и задания

- 1. Раскройте содержание понятия «стратегическое управление».*
- 2. В чем состоит различие понятий «стратегическое управление» и «стратегическое планирование»?*
- 3. Каковы основные функции стратегического управления?*
- 4. Охарактеризуйте основные принципы управления.*
- 5. Из каких взаимосвязанных управленческих процессов состоит стратегическое управление?*
- 6. В чем заключается сущность процесса «конкурентный анализ»?*
- 7. Что понимается под процессом «определение вида бизнеса и выработка стратегии, выбор генеральных целей»?*

1. *Понятие эффективности менеджмента*
2. *Система экономических показателей эффективности менеджмента*
3. *Социальная эффективность менеджмента*

1. ПОНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Процесс управления является неотъемлемой частью производственно-хозяйственной деятельности, и о его эффективности можно судить по конечным результатам предприятия.

Эффективность в широком смысле слова – понятие, характеризующее результативность работы, т.е. достижение поставленных целей в сопоставлении с производственными затратами. В латинском языке слово «эффект» означает действенный, производительный, дающий нужный результат. Это понятие универсально. Его используют во всех сферах человеческой деятельности: в науке, технике, политике и идеологии. Надо уметь отличать понятие «эффективность производства» от понятия «эффективность управления производством». *Под эффективностью производства* понимается отношение конечных результатов к объему используемых или затраченных ресурсов (т.е. разница между результатом производства и его затратами). Это понятие дает оценку динамического процесса развития производства и отражает качественные изменения в нем.

Теоретики и практики экономической науки, определяя специфический характер экономической эффективности производства, указывали на взаимозависимость между удовлетворением потребностей общества и затратами, связанными с производством продукции.

Под эффективностью управления производством в менеджменте понимается результативность самого процесса управления, управленческой деятельности. Если учитывать, что конечные результаты управленческой деятельности совпадают с конечными результатами деятельности коллектива, можно сказать, что эффективность процесса управления – это сложная, многогранная социально-экономическая категория. Она охватывает абсолютно все стороны управления и отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных, маркетинговых, технологических и др. отношений в процессе управления. Такая многогранность эффективности управления обуславливает многообразие понятий для ее выражения, из кото-

рого можно выделить главные, входящие в основу системы управления любого уровня:

- эффективность труда работников управления;
- эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов, подразделений;
- эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- эффективность системы управления, а также участия трудящихся в управлении производством);
- эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов и форм планового управления).

При переходе от одного понятия к другому увеличивается емкость каждого последующего понятия, их взаимосвязь.

В чем же проявляется эта взаимосвязь? Так, само содержание процесса управления составляет многогранная трудовая деятельность управленческих работников, значит, оценка ее должна вестись с позиции живого труда. Но учитывая, что в управлении используются технические средства информации как затраты прошлого труда, можно уже дать экономическую оценку совокупных затрат в достижении определенных результатов управления.

Вместе с тем в процессе управления реализуются его цели, функции, методы. И уже с этих позиций, говоря об эффективности управления, при оценке следует учитывать организационно-экономическую систему выработки и реализации решений. На различных ступенях процесс управления приобретает иное качество, и каждая организационная система управления функционирует в определенных социально-экономических условиях, которые и формируют механизм хозяйствования, механизм управления, и все понятия его эффективности взаимосвязаны. Здесь каждую совокупность понятий. Формирующихся вокруг главного, рассматривают как систему форм и видов эффективности.

По своему содержанию эффективность управления рассматривается как экономическая и социальная. Выделение данных видов эффективности объясняется различием целей (хотя и взаимосвязанных) и спецификой форм эффекта (социального и экономического).

При определении эффективности управления следует учитывать и сферы ее проявления: сферу производства и сферу потребления. В первом случае исчисляют хозрасчетную эффективность управления (предприятием, фермой), во втором – эффективность управления экономикой. Хозрасчетная эффективность может служить основанием для планирования оценки и стимулирования управлен-

ческой деятельности, а эффективность управления экономикой — для сравнительной оценки и выбора прогрессивных систем управления, планирования, совершенствования и развития управления. В зависимости от объекта оценки можно выделить полную (общую) эффективность (табл. 14). В первом случае определяют эффективность системы управления, во втором — эффективность использования отдельных видов ресурсов управления (трудовых, информационных, материальных).

Таблица 14

Классификация эффективности менеджмента

Признак	Вид эффективности
Содержание эффективности	Экономическая, социальная
Сфера проявления	Народнохозяйственная, хозрасчетная
Объект оценки	Полная (общая), локальная (частная)
Целевое назначение	Плановая, фактическая, нормативная (потенциальная), проектная
Метод расчета	Абсолютная, сравнительная

В зависимости от целевого назначения эффективность может быть:

- а) плановой (характеризующей запланированный уровень и динамику на перспективу);

- б) фактической (характеризующей достигнутый уровень и его динамику);

- в) нормативной, или потенциальной (определяемой в соответствии с наиболее эффективными условиями функционирования системы);

- г) проектной (определяемой при проектировании новой системы управления).

По методу расчета следует выделить абсолютную и сравнительную эффективность. При определении эффективности управления преимущество отдается исчислению абсолютной эффективности. Сравнительная эффективность применяется, например, при оценке отдельных вариантов использования технических средств. Каждый из названных видов эффективности имеет свои отличительные особенности, в то же время они все взаимосвязаны и взаимозависимы.

Оценка эффективности управления производством зависит и от других видов понятий и характеристик, связанных между собой. Са-

мыми распространенными характеристиками, используемыми при оценке управления являются:

— оперативность, т.е. своевременность управленческих действий в соответствии с целями, задачами и потребностями производства;

— рациональность, или организованность управления, т.е. способность его обеспечить четкое организационное взаимодействие производства и управления, что выражается в уровне централизации, специализации и других организационных сторонах управленческой деятельности;

— экономичность, или результативность, управления, характеризующаяся способностью воздействовать на управляемый объект с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Оперативность, организованность и экономичность — важнейшие условия высокой эффективности управления. Единство систем управления производством позволяет говорить о единстве качественных характеристик его эффективности применительно к отрасли, концерну, предприятию.

2. СИСТЕМА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Понятие «показатель» характеризует какое-либо свойство, аспект, сторону оцениваемого предмета, объекта. Исходные показатели эффективности управления можно подразделить на три группы:

1) технические показатели, определяющие эксплуатационные качества, параметры сравниваемых технических средств управления (оборудование, вычислительной техники, приспособлений и т.д.) и уровень их использования;

2) организационные показатели, определяющие характер построения процесса управления, организационную структуру, работу с информацией, документами;

3) социальные показатели условий труда аппарата управления, определяющие состояние санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических и социальных факторов труда.

Основными экономическими показателями эффективности управления являются:

— годовой экономический эффект (экономия на произведенных затратах);

— сроки окупаемости единовременных затрат на совершенствование управления;

— рост производительности труда аппарата управления.

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_y - \mathcal{Z}_y E_n ;$$

где \mathcal{E} — годовой экономический эффект, сум.

\mathcal{E}_y — условно-годовая экономия, сум.

\mathcal{Z}_y — единовременные затраты, сум.

E_n — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости).

Эффективность управления можно рассчитать двумя способами по формулам:

$$\mathcal{E}_y = P_n / \mathcal{Z}_y \text{ и } \mathcal{E}_y = P_y / \mathcal{Z}_y ;$$

где \mathcal{E}_y — эффективность управления;

P_n — конечный результат (эффективность предприятия);

P_y — результат деятельности только аппарата управления;

\mathcal{Z}_y — затраты на управление.

Единовременные затраты на управление будут равны:

$$\mathcal{Z}_y = K + H,$$

где K — капитальные затраты, сум;

H — некапитальные затраты.

Расчет экономической эффективности совершенствования управления производится на всех стадиях проектирования и внедрения. На предпроектной стадии совершенствования управления должен решаться вопрос о том, следует ли заниматься совершенствованием, будет ли новая система управления более эффективной. На стадии проектирования уточняются наиболее оптимальные способы управления, размеры капитальных вложений и затрат по вариантам; более точными методами рассчитывается ожидаемая экономическая эффективность. После внедрения мероприятий по совершенствованию управления необходимо определить величину фактически достигнутой экономии.

3. СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Количественная оценка социальной эффективности управления носит преимущественно сравнительный характер и касается отдельных частных направлений. На производительность труда аппарата управления значительное влияние оказывают повышение общеобразовательного уровня и квалификации работников, улучшение жилищно-бытовых условий и т.д. Экономическая эффективность со-

вершенствования управления не исчерпывается только сокращением трудовых и материальных затрат в аппарате управления, а обуславливается еще такими социально-экономическими факторами, как повышение трудовой активности кадров управления, их работоспособности, снижение утомляемости, травматизма, сокращение текучести кадров и улучшение условий труда работников.

В условиях рынка усиливается социальная направленность управления, совершенствуется управление развитием и использованием материально-технической базы, повышается роль собственных средств предприятия в улучшении социально-бытовых условий жизни работников, значительные преобразования происходят в образовании, культуре и духовной сфере.

Таким образом, эффективность и результативность управленческой деятельности может быть обеспечена в том случае, если менеджер хорошо разбирается в хозяйственном механизме рыночных отношений, экономических и социальных рычагах и стимулах, применяемых для мобилизации трудового коллектива, способен смело и квалифицированно их применять и совершенствовать.

Вывод

1. Под эффективностью управления производством в менеджменте понимается результативность самого процесса управления, управленческой деятельности. Если учитывать, что конечные результаты управленческой деятельности совпадают с конечными результатами деятельности коллектива, можно сказать, что эффективность процесса управления — это сложная, многогранная социально-экономическая категория.
2. Многогранность эффективности управления обуславливает многообразие понятий для ее выражения, из которого можно выделить главные, входящие в основу системы управления любого уровня:
 - эффективность труда работников управления;
 - эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов подразделений;
 - эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
 - эффективность системы управления, а также участия трудящихся в управлении производством);
 - эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов, и форм планового управления).
3. Оперативность, организованность и экономичность — важнейшие условия высокой эффективности управления. Единство систем управления производством позволяет говорить о единстве качественных характеристик его эффективности применительно к отрасли.

концерну, предприятию.

4. Показатели эффективности управления можно подразделить на три группы:
 - технические показатели, определяющие эксплуатационные качества, параметры сравнимых технических средств управления и уровень их использования;
 - организационные показатели, определяющие характер построения процесса управления, организационную структуру, работу с информацией, документами.
 - социальные показатели условий труда аппарата управления.
5. Основными экономическими показателями эффективности управления являются:
 - годовой экономический эффект (экономия на приведенных затратах);
 - сроки окупаемости единовременных затрат на совершенствование управления;
 - рост производительности труда аппарата управления.
6. Эффективность и результативность управленческой деятельности может быть обеспечена в том случае, если менеджер хорошо разбирается в хозяйственном механизме рыночных отношений, экономических и социальных рычагах и стимулах, применяемых для мобилизации трудового коллектива, способен смело и квалифицированно их применять и совершенствовать.

Ключевые термины:

эффективность менеджмента, эффективность управления производством в менеджменте, классификация эффективности менеджмента, показатели эффективности менеджмента, социальная эффективность менеджмента.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под эффективностью управления производством в менеджменте?*
2. *На какие виды разделяется эффективность менеджмента по содержанию?*
3. *Какие характеристики используются при оценке управления?*
4. *Каковы основные критерии высокой эффективности менеджмента?*
5. *На какие группы можно подразделить показатели эффективности менеджмента?*
6. *Перечислите основные экономические показатели эффективности менеджмента.*
7. *Какими факторами определяется социальная эффективность менеджмента?*

ТЕСТЫ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как...

- *а) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем;
- б) реализацию совокупности общих и специальных функций управления;
- в) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации;
- г) систему, основанную на разработке и реализации комплекса стратегических, тактических и оперативных целей управления.

2. Под превентивным управлением в менеджменте понимается...

- *а) устранение возможности возникновения потенциальных проблем;
- б) поиск возможных управленческих проблем;
- в) устранение отклонений в процессе управления;
- г) изучение внутренних и внешних симптомов проблемы.

3. К универсальным принципам управления, сформулированным Анри Файолем, относится...

- а) подчинение личных интересов интересам организации;
- *б) делегирование полномочий;
- в) проявление власти эксперта;
- г) личная культура руководителя.

4. Один из основных принципов управления по Анри Файолю гласит: «Власть не отделима от...»

- *а) ответственности
- б) коррупции
- в) администрации
- г) прибыли.

5. К основным задачам деятельности менеджера в организации относится задача...

- *а) поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний
- б) добиться устранения конкурентов на рынке труда экономическими методами
- в) организовать выпуск собственной продукции по минимальным ценам
- г) осуществлять контроль за четким соблюдением режима рабочего дня

6. Логическая цепочка «вход? процесс? выход? обратная связь? вход...» является отражением сути _____ подхода к управлению

- *а) системного
- б) ситуационного
- в) процессного
- г) синергетического

7. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса...

- *а) децентрализации
- б) концентрации
- с) централизации
- д) деконцентрации

8. С повышением уровня управления удельный вес заданий по менеджменту...

- *а) возрастает
- б) падает
- с) не меняется
- д) сокращается до нуля

9. К общим закономерностям управления можно отнести...

а) закономерность преимущественной эффективности сознательного планомерного управления

б) закономерность больших затрат ресурсов для эффективного управления

*с) закономерность преобладания управляемой системы над управляющей в организации

д) закономерность инерции управления

10. Информация об исполнении команд и состоянии объекта управления, поступающая от объекта к субъекту управления, в менеджменте называется термином...

- *а) «обратная связь»
- б) «прямая связь»
- с) «коммуникационная сеть»
- д) «интегральная связь»

11. Набор поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению, организации и/или конкретной должности менеджера в теории менеджмента обозначается термином...

- а) «роль руководителя»
- *б) «коммуникационные навыки»
- с) «имидж менеджера»
- д) «оперативное управление»

12. Атрибутом авторитарного стиля управления является...

- *а) директивность
- б) инициативность
- с) децентрализация полномочий
- д) преобладание неформальных коммуникаций

13. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются...

- *а) знание и умение использовать формы морального поощрения
- б) знания и умение работать по плану
- с) способность своевременно оказаться в критической точке производстве работ и решить проблему на месте
- д) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления

14. Этичное управленческое поведение в теории менеджмента характеризуется как поведение, которое...

- *а) соответствует морали большей части общества
- б) законно
- с) приемлемо для большинства людей
- д) не противоречит концепции равных возможностей

15. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует...

- *а) хорошо знать потребности подчиненных
- б) иметь систему жесткого контроля
- с) иметь дополнительные источники информации в коллективе
- д) улучшать морально-психологический климат в коллективе

16. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают
лидерство

- а) неформальное
- *б) формальное
- с) харизматическое
- д) деструктивное

17. Термин «партнерство» в теории менеджмента обозначает ...

- *а) совместное участие в каком-либо процессе деятельности организации
- б) объединение усилий для решения проблемы
- с) что партнер разделяет вашу точку зрения на данный вопрос и поддерживает ее в различных ситуациях
- д) меньшую степень влияния на участников какого-либо процесса

18. Термин «власть» в теории менеджмента обозначает...

- а) возможность влиять на поведение других лиц
- б) поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого

- *с) манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации
- д) наличие неофициальных источников информации в организации

19. Неформальные коллективы отличаются от формальных, тем что...

- *а) неформальные возникают стихийно, а формальные создаются специально для достижения поставленных целей
- б) неформальные не носят конструктивный характер для организации
- с) формальные долговечнее и надежнее неформальных
- д) формальные не имеют лидера

20. Основным отличием искусства управления группой от искусства управления человеком вообще является необходимость...

- *а) учитывать интересы каждого члена группы
- б) иметь авторитет
- с) иметь управленческое образование
- д) составлять план действий

21. Термином «коммуникационный процесс» в теории менеджмента принято обозначать...

- *а) обмен информацией
- б) делегирование полномочий
- с) систему обратной связи
- д) оперативное управление

22. К требованиям, предъявляемым к управленческой информации не относится...

- *а) образность
- б) адресность
- с) оперативность
- д) достоверность

23. Элементом эффективного коммуникационного процесса не является...

- *а) посредник
- б) информация
- с) способ передачи информации
- д) шум

24. Процесс общения на основе мимики, жестов, взглядов называется _____ коммуникацией.

- *а) невербальной
- б) внешней
- с) восходящей
- д) вербальной

25. Сбор, обработка, накопление, хранение, поиск и распространение информации в теории менеджмента обозначается термином...

- *а) «информационные процессы»
- б) «информационная система»
- с) «коммуникационная система»
- д) «информационная технология»

26. Формализованность правил и процедур обмена информацией характерна для _____ организации.

- *а) бюрократической
- б) эдхократической
- с) партисипативной
- д) матричной

27. Повышению эффективности коммуникационного процесса в большей степени способствует...

- *а) регулирование информационных потоков
- б) барьер для коммуникационного процесса
- с) его бюрократизация
- д) латеральное мышление

28. К видам каналов информации в организации не относятся...

а) структурные подразделения по разработке, созданию и обработке документов

- *б) глобальные информационные сети
- с) решения, распоряжения администрации
- д) неофициальные источники информации в организации

29. Эффективные коммуникации в организации выстраиваются по принципу...

*а) близости доступа и обработки информации различных видов и источников

- б) дублирования полномочий и сфер деятельности
- с) экономии затрат на коммуникационные процессы
- д) руководитель — подчиненный

30. Основным принципом эффективного использования информационных ресурсов сети Интернет в деятельности организации является...

- а) достоверность информации
- б) авторитетность, репутация источника информации
- с) стоимость услуг
- *д) форма, способ передачи информации

31. Для осуществления процесса мотивации наиболее существенны результаты _____ контроля.

- а) заключительного
- б) преактивного
- *с) предварительного
- д) текущего

32. Система эффективного контроля должна обладать следующими характеристиками: своевременностью, гибкостью, простотой и ...

- *а) экономичностью
- б) структурностью
- с) формализованностью процедур
- д) многовариантностью методов и способов проведения контроля

33. Термин _____ в теории менеджмента обозначает процесс, при помощи которого руководство получает информацию о состоянии дел по выполнению плана в ходе решения управленческих задач.

- *а) «контроллинг»
- б) «планирование»
- с) «надзор»
- д) «учет»

34. Предварительный контроль на конкретном участке ведения работ предусматривает предупреждение нарушений установленных правил ведения работ и предшествует процессу...

- а) осуществления хозяйственных операций
- б) планирования
- *с) анализа среды организации
- д) установки производственного оборудования на данном участке

35. Задачами проведения текущего контроля в теории менеджмента не могут быть ...

- а) сопоставление итоговых фактических результатов с запланированными
- б) выявление нарушений и нарушителей
- с) проверка эффективности и оптимальности выбранного варианта действий
- *д) исследование морально-психологического климата в коллективе

36. В теории менеджмента термин «объект контроля» наиболее полно отражает совокупность понятий...

- *а) «персонал, процессы, ресурсы, структура организации»
- б) «предприятия, организации»
- с) «управляющая и управляемая подсистемы организации»
- д) «внутренняя и внешняя среда организации»

37. Координационные действия по управлению производственно-хозяйственным механизмом в организации осуществляются посредством...

- *а) проведения совещаний, личных контактов между руководителями
- б) вынесения решения соответствующих вопросов на общее собрание акционеров этой организации
- с) внедрения эффективной системы премирования
- д) снижения затрат на производство и реализацию продукции

38. К методам и способам координационных действий в теории менеджмента следует относить...

- *а) процессы согласования рабочих планов и графиков, внесения в них необходимых корректировок
- б) сбор и анализ информации о состоянии внешней среды
- с) разработка и апробация системы вознаграждения
- д) прогнозирование и моделирование предполагаемых процессов

39. К целям координации и регулирования деятельности в организации не относится...

- a) сопоставление ресурсов, возможностей и целей развития организации
- b) установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов
- c) устранение помех и отклонений от заданного режима работы
- *d) корректировка направления и скорости развития отдельных структурных подразделений

40. Координацию деятельности подразделений организации с точки зрения теории и практики менеджмента осуществляют менеджеры...

- *a) высшего звена
- b) низшего звена
- c) штабной структуры
- d) производственных структур

41. К социально-психологическим методам управления можно отнести...

- *a) медицинское обслуживание в организации
- b) издание методических указаний по выполнению работ
- c) разработку положения об отделе стратегического планирования
- d) премирование сотрудников

42. Модель расчета точки безубыточности в менеджменте используется для ...

- *a) определения точки уравнивания доходов и суммарных издержек
- b) определения оптимального плана
- c) оптимизации времени выполнения работ
- d) определения максимальной прибыли организации

43. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников руководитель должен преимущественно использовать _____ методы управления

- a) социально-психологические
- *b) экономические
- c) организационно-распорядительные
- d) мотивационные

44. Одновременно на социальные и материальные интересы людей могут оказывать влияние _____ методы управления

- a) организационно-распорядительные
- b) социально-психологические
- *c) интеграционные
- d) экономические

45. Социально-психологические методы управления закладывают основы формирования _____ в организации

- *a) культуры
- b) инфраструктуры
- c) иерархии
- d) порядка

46. Основу использования _____ методов управления составляют законодательные и нормативные акты

- *a) организационно-распорядительных
- b) социально-психологических
- c) политическо-правовых

d) экономических

47. К экономическим методам управления не относится...

*a) инструктаж

b) балансовый метод

c) хозрасчет

d) кредитная политика

48. Деловые игры и кейсы следует отнести к _____ методам управления.

a) социально-психологическим

b) экономическим

c) финансовым

*d) педагогическим

49. Письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, носящее характер предписания, называется в менеджменте...

*a) приказ

b) инструктаж

c) директива

d) просьба

50. В случае возникновения у сотрудников организации трудностей в процессе реализации управленческих решений руководитель должен организовать использование такого метода управления, как...

a) организационный инструктаж

*b) беседа

c) организационное распорядительство

d) организационный контроль

51. Содержательные теории мотивации основаны на анализе ...

*a) потребностей человека

b) причины существования организации

c) категорий конкретного конечного состояния организации или желаемого результата ее деятельности

d) стратегии развития персонала

52. Процесс мотивации труда в организации не включает в себя...

a) сдельную оплату труда работников, временно привлеченных со стороны по контракту для выполнения конкретного вида и объема работ

*b) негативную мотивацию

c) ценностное мотивирование

d) прямое стимулирование

53. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации в теории менеджмента называется термином...

*a) «мотивация»

b) «стимулирование»

c) «руководство»

d) «контроль»

54. Теории мотивации в менеджменте подразделяются на две категории:...

*a) содержательные и процессуальные

b) сущностные и формальные

c) организационные и процессуальные

d) системные и процессуальные

55. В соответствии с теорией мотивации Герцберга, к гигиеническим факторам относятся...

*a) отношения с коллегами

b) продвижение по службе

с) премирование

д) похвала на общем собрании перед коллегами

56. Новизна теоретических обобщений, сделанных в комплексной модели мотивации Портера-Лоулера заключается в том, что...

*а) результативный труд ведет к удовлетворенности работников

б) удовлетворенность от совершенных трудовых действий повышает результативность труда работников

с) результативность труда растет при улучшении условий труда

д) результативность труда не зависит от удовлетворенности работников

57. Потребность во власти выделяется отдельно в теории мотивации...

*а) МакКлелланда

б) Маслоу

с) Герцберга

д) справедливости

58. Мотивация как комплекс мероприятий в процессе управления и организации персонала не вызывает с его стороны...

а) управленческого воздействия

б) качественное выполнение работ

*с) инициативность

д) выполнение работ в больших объемах

59. К формам нематериального стимулирования относится...

*а) грамота

б) премия

с) зарплата

д) производимая продукция

60. К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...

*а) сопротивления

б) подчинения

с) безопасности

д) приобретения

61. Организационная структура, позволяющая быстро приспосабливаться к меняющимся внешним условиям и изменению целевых установок, в менеджменте называется...

*а) адаптивной

б) линейной

с) функциональной

д) матричной

62. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий называется _____ полномочий.

*а) делегированием

б) распределением

с) сужением

д) снятием

63. Система связей и полномочий, объединяющая людей для достижения целей организации, в управлении называется термином...

*а) «организационная структура»

б) «организационная цель»

с) «координация»

д) «интегрированная система»

64. Для небольшой фирмы, производящий один или несколько видов продукции или услуг, с точки зрения теории менеджмента наиболее приемлема _____ организационная структура.

*а) линейно-функциональная

б) дивизионная

с) матричная

д) неформальная

65. Большим дублированием функций управления характеризуется _____ организационная структура.

- *а) стратегический финансовый план
- б) базовая стратегия
- с) стратегический организационный план
- д) стратегический план производства

74. Процесс, одной из основных составляющей которого является определение миссии, цели организации, называется...

- а) планированием
- *б) управлением
- с) исполнением
- д) регулированием

75. Экстраполяция, моделирование и экспертные оценки в менеджменте относятся к методам...

- *а) прогнозирования
- б) планирования
- с) организации
- д) контроля

76. Процесс определения направления развития организации и разработки практических мер для достижения целей организации в менеджменте называется...

- *а) планированием
- б) прогнозированием
- с) организацией
- д) контролем

77. В теории менеджмента методы прогнозирования подразделяются на...

- а) количественные и качественные
- *б) статистические и динамические
- с) простые и сложные
- д) основные и производные

78. Основным содержанием долгосрочных планов в менеджменте является определение...

- *а) целей и стратегии
- б) политики
- с) механизмов регулирования
- д) бюджета

79. Финансовый план (распись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, называется в менеджменте...

- *а) бюджетом
- б) бизнес-планом
- с) калькуляцией
- д) реестр

80. Разновидностью текущего плана деятельности организации является...

- *а) годовой план
- б) стратегический план
- с) бизнес-план
- д) проект

81. Под логикой управления в менеджменте понимается система...

- *а) целенаправленных действий, осуществляемых в строго определенной последовательности в установленный период времени
- б) функций управления, объединенных между собой специфическими для данной организации связями
- с) принципов управления, описывающих процесс управления в данной организации
- д) философия управления, основанная на миссии управления и характеризующая задачи управления

82. Под программированием как элементом логической схемы управления в организации понимается...

- a) выбор средств и разработка программы действий
- b) разработка экономико-математической модели процесса
- *с) создание программного обеспечения процесса управления
- d) определение параметров контроля процесса

83. В процессе разработки управленческого решения этап сбора информации об управленческой проблеме и выявления ограничений для принятия эффективного решения подразумевает работу по ...

- *а) изучению сущности проблемы и условий для разработки и реализации эффективного управленческого решения
- b) разработке и оценке альтернатив управленческого решения
- c) разработке плана и сроков реализации управленческого решения
- d) выявлению проблемной ситуации и постановке цели управленческого решения

84. Согласно теории менеджмента постановку задачи при разработке управленческого решения в организации должен осуществлять...

- *а) вышестоящий руководитель (орган управления) или трудовой коллектив
- b) все работники аппарата управления организации
- c) специалисты подразделений организации
- d) нижестоящие руководители

85. Разработка и реализация управленческого решения в организации основывается на _____ подходе к управлению.

- *а) программно-целевом
- b) интеграционном
- c) синергетическом
- d) технократическом

86. Доведение заданий до исполнителей в процессе реализации управленческого решения означает, что...

a) перед каждым исполнителем должны быть поставлены конкретные задачи и определены их права, обязанности и функции в исполнении решения

b) организацию документального сопровождения процесса реализации управленческого решения

*с) обсуждение исполнителями графика и объема планируемых к выполнению работ

d) установление соответствия между квалификационными характеристиками сотрудников и требованиями к исполнителю соответствующего задания

87. С точки зрения теории менеджмента исходным процессом всякой управленческой деятельности должно являться...

- *а) целеполагание
- b) контроль
- c) бюджетное планирование
- d) разработка мотивационного комплекса трудовой деятельности

88. При необходимости принять рациональное управленческое решение Вы...

*а) определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и выберете наилучшую

- б) взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и примете решение по принципу «из двух зол меньшее»
- с) не проводя предварительного анализа ситуации, примите решение под воздействием импульса, что выбранный вариант действий – самый лучший
- д) будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях

89. Этап разработки системы ограничений в процессе принятия управленческого решения...

- *а) служит для последующей оценки выбора альтернатив
- б) помогает усовершенствовать процесс диагностики проблемы
- с) облегчает этап реализации решения
- д) способствует процессу анализа причин проблемы

90. К задачам контроля в процессе выполнения управленческого решения нельзя отнести...

- а) выбор оптимального решения по заданным критериям
- *б) оценку возможности принятия нового решения
- с) предупреждение отклонений и срывов в выполнении решения
- д) обоснование необходимости корректирующих мероприятий по прохождению процесса разработки и выполнения решения

91. Под диверсификацией в стратегическом менеджменте понимается...

- *а) распространение хозяйственной деятельности организации на новые сферы
- б) расширение ассортимента выпускаемой продукции и услуг
- с) экономический рост
- д) экспансия

92. С точки зрения стратегического менеджмента основная цель организации, выражающая причину ее существования – это ...

- *а) миссия
- б) призвание
- с) стратегия
- д) план

93. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается...

- *а) комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации
- б) бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления
- с) проект реструктуризации организации
- д) технико-экономическое обоснование деятельности организации

94. Стратегией последнего средства в стратегическом менеджменте признают стратегию...

- а) целенаправленного сокращения
- б) целенаправленного поглощения
- с) интеграции
- *д) диверсификации

95. Стратегия развития рынка в стратегическом менеджменте подразумевает...

- *а) поиск новых рынков для уже производимого продукта

- б) развитие бизнеса на основе синергетического эффекта
- с) расширение организации за счет нового производства, технологически не связанного с традиционным и ориентированного на новые рынки
- д) развитие бизнеса, направленное на создание товаров, сопутствующих основному товару

96. С точки зрения теории и практики стратегического менеджмента в качестве миссии организации может быть предложено положение...

- *а) «производство и реализация качественных и доступных товаров»
- б) «увеличение текущей прибыли организации»
- с) «сокращение численности персонала»
- д) «экономия на затратах на производство и реализацию»

97. Для организации, реализующей стратегию диверсификации и функционирующей в различных средах, наиболее приемлема _____ организационная структура управления.

- а) дивизиональная
- б) матричная
- с) линейная
- д) проектная

98. Исходным этапом процесса стратегического управления в организации является этап...

- а) анализа среды организации
- б) выполнения стратегии
- с) выбора стратегии
- *д) целеполагания

99. Одним из наиболее комплексных методов разработки стратегических альтернатив на основе учета угроз и возможностей для организации из внешней среды является....

- *а) SWOT-анализ
- б) PIMS-анализ
- с) GAP-анализ
- д) факторный анализ

100. В теории стратегического менеджмента философия фирмы — это форма выражения _____, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.

- *а) видения
- б) стратегии
- с) имиджа
- д) образа

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. «Конституция Республики Узбекистан». Т.: Узбекистан, 2010.
2. *Каримов И. А.* «Узбекистан: По пути углубления экономических реформ». Т.: Узбекистан, 1995.
3. *Каримов И. А.* «Обеспечение приоритета интересов человека – главная цель всех проводимых реформ и преобразований». Т.: Узбекистан, 2008.
4. *Каримов И. А.* «Модернизация страны и построение сильного гражданского общества - наш главный приоритет». Т.: Узбекистан, 2010.
5. *Каримов И. А.* «Все наши устремления и программы – во имя дальнейшего развития Родины и повышения благосостояния народа». Т.: Узбекистан, 2011.
6. *Абдурахманов К. Х.* и др. «Управление персоналом». Т.: Укитувчи, 2008.
7. *Вершигора Е. Е.* «Менеджмент. Учебное пособие». М.: ИНФРА - М, 2006.
8. *Веснин В. Р.* «Менеджмент». Учебное пособие. М.: Проспект, 2006.
9. *Выханский О. С.*, *Наумов А. И.* «Менеджмент» Учебник. М.: Гардарики, 2007.
10. *Герчикова И. Н.* «Менеджмент». М.: ЮНИТИ, 2010.
11. *Глухов В. В.* «Менеджмент». Учебник. СПб.: Питер, 2008.
12. *Друкер П. Ф.* «Задачи менеджмента в XXI веке. М.: «Вильямс», 2007.
13. *Дятлов А. Н.* «Общий менеджмент: Концепции и комментарии». Учебник. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
14. *Зайнутдинов Ш. Н.* и др. «Инновационный менеджмент». Т.: Молия, 2011.
15. *Зайнутдинов Ш. Н.*, *Нуримбетов Р. И.* «Управление персоналом». Т.: Митти- Юлдуз, 2008.
16. *Ильин Е. П.* «Мотивация и мотивы». СПб.: Питер, 2008.
17. *Кибанов А. Я.* «Основы управления персоналом». М.: ИНФРА -М, 2008.
18. *Кониная Н. Ю.* «Менеджмент в международных компаниях». М.: Проспект, 2008.
19. *Котлер Ф.* «Основы маркетинга». Перевод с англ. М.: Прогресс, 2010.
20. *Ламбен Жан-Жак.* «Менеджмент, ориентированный на рынок». Перевод с англ. СПб.: Питер, 2008.
21. *Макклелланд Д.* «Мотивация человека». СПб.: Питер, 2007.
22. «Менеджмент». Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010.
23. «Менеджмент XXI века». М.: ИНФРА -М, 2009.

24. *Мескон М. Х.* и др. «Основы менеджмента». Перевод с англ. М.: Дело, 2007.

25. *Набиев Р. А.* и др. «Менеджмент». Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2009.

26. «Основы менеджмента». Учебное пособие. М.: Магистр, 2008.

27. *Петров К. Н.* «Как разработать бизнес план». М.: «Вильямс», 2008.

28. «Предпринимательство». Учебник. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008.

29. *Райченко А. В.* «Менеджмент» М.: ИНФРА -М, 2005.

30. *Семенов А. К., Набоков В. И.* «Основы менеджмента». Учебник. М.: «Дашков и К», 2009.

31. *Смирнов Э. А.* «Управленческие решения». М.: ИНФРА -М, 2005.

32. *Стивен П. Роббинз, Мери Коултер.* «Менеджмент». Перевод с англ. М.: «Вильямс», 2007.

33. «Управление персоналом организации». М.: ИНФРА -М, 2008.

34. *Фатхутдинов Р. А.* «Стратегический менеджмент». М.: Дело, 2008.

35. *Черняк В. З.* «Бизнес план». Теория и практика. М.: «Вильямс», 2008

36. WWW.Corporation.com.ua

37. WWW.Menedjment.uralsib.com

38. WWW.Corporations.com

39. WWW.new-menedjment.ru

40. WWW.Sistema.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
---------------	---

Глава 1.

Предмет, задачи и содержание курса «Менеджмент»

1. Сущность и цели менеджмента.....	5
2. Предмет и методы менеджмента.....	6
3. Содержание и задачи курса.....	7

Глава 2. Государственное управление

1. Организация государственной власти в Республике Узбекистан.....	10
2. Высшая законодательная власть.....	11
3. Президентская и исполнительная власть.....	16
4. Судебная власть Республики Узбекистан.....	20

Глава 3. Персональное управление

1. Сознание, самосознание и управление.....	25
2. Выбор цели: жизненная позиция.....	27
3. Личный жизненный план.....	29

Глава 4.

Методология управления персоналом организации

1. Концепция управления персоналом.....	33
2. Методы управления персоналом.....	36

Глава 5.

Стратегическое управление персоналом организации

1. Возникновение стратегии управления персоналом.....	38
2. Составляющие стратегии управления персоналом.....	45
3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.....	46

Глава 6.

Оценка эффективности деятельности персонала организации

1. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.....	49
2. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.....	56

Глава 7. Предпринимательская деятельность и бизнес в системе менеджмента

1. Роль и место предпринимательства в рыночной экономике.....62
2. Тактика и стратегия предпринимательства в условиях рыночной экономики.....63
3. Разгосударствление и приватизация – важный фактор развития предпринимательства и создания класса собственников.....65
4. Система поддержки предприятий малого бизнеса и частного предпринимательства.....66
5. Совершенствование механизма управления предприятий малого бизнеса и предпринимательства.....68

Глава 8. Бизнес-планирование – экономический рычаг менеджмента

1. Объективная необходимость бизнес-планирования.....71
2. Бизнес-планирование – основа управления предприятием.....72
3. Бизнес-план как внешний документ.....73
4. Структура бизнес-плана.....74
5. Продукция и рынок сбыта.....75
6. Конкуренция и маркетинг.....77
7. Производство и финансы.....78
8. Оценка риска и страхование.....79

Глава 9. Управление производственным коллективом

1. Понятие и структура коллектива.....81
2. Управление производственным коллективом.....82
3. Уровни управления производственным коллективом.....83

Глава 10. Предприятие в рыночной экономике

1. Задачи предприятия.....87
2. Создание предприятия и порядок его регистрации.....89
3. Имущество предприятия.....91
4. Хозяйственный механизм предприятия, его формирование и развитие.....92

Глава 11. Развитие теории и практики управления

1. Систематизированный взгляд на управление.....96
2. Развитие теории управления.....98
3. Процессный подход.....106
4. Системный подход.....114

Глава 12. Системно-ситуационный подход в менеджменте

1. Понятие о системах и их классификация.....116
2. Понятие системного подхода, его основные черты и принципы....119
3. Основные положения системно-ситуационного подхода.....120

4. Значение системного подхода в управлении.....	123
5. Системный подход в менеджменте.....	125
6. Ситуационный подход в менеджменте и ситуационные модели.....	127
7. Экономика Республики Узбекистан как целостная социально-экономическая система.....	132

Глава 13. Законы и принципы менеджмента

1. Значение познания экономических законов.....	135
2. Всеобщие законы философии и экономики.....	136
3. Основные принципы менеджмента.....	139

Глава 14. Процесс и функции менеджмента

1. Содержание процесса управления экономикой.....	143
2. Понятие о функциях менеджмента и их классификация:	
2.1. Планирование.....	149
2.2. Организация.....	152
2.3. Контроль.....	153
2.4. Мотивация.....	154
2.5. Стимулирование.....	157
3. Морально-психологические стимулы.....	159

Глава 15. Организационная структура менеджмента

1. Понятие организационной структуры менеджмента.....	161
2. Виды организационных структур.....	164
3. Проектирование организационных структур.....	167

Глава 16. Методы управления и их классификация

1. Методы управления.....	171
2. Экономические методы управления.....	172
3. Организационно-распорядительные методы управления.....	174
4. Социально-психологические методы управления.....	176

Глава 17. Информация и коммуникация

1. Информационное обеспечение процессов управления.....	181
2. Понятие и классификация техники управления.....	185
3. Коммуникации.....	186

Глава 18. Принятие управленческих решений и методы их оптимизации

1. Сущность управленческих решений и их классификация.....	188
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.....	191
3. Процедура подготовки и этапы принятия управленческих решений.....	192
4. Процесс принятия управленческих решений.....	196
5. Требования к технологии менеджмента.....	198
6. Механизм принятия управленческих решений.....	203

7. Методы оптимизации управленческих решений и организация их выполнения.....	206
---	-----

Глава 19. Организация деятельности менеджера

1. Труд менеджера и его особенности.....	211
2. Требования рынка к менеджерам.....	213
3. Аттестация как метод оценки деловых и личностных качеств менеджеров.....	214
4. Механизм организации труда менеджера.....	217

Глава 20. Культура и стиль в менеджменте

1. Культура и менеджмент.....	223
2. Основные элементы культуры менеджмента.....	225
3. Понятие стиля руководства.....	227
4. Конкретные стили в менеджменте.....	229

Глава 21. Управление конфликтами и стрессами

1. Природа, типы и причины конфликта.....	233
2. Управление конфликтной ситуацией.....	236
3. Управление стрессами.....	238

Глава 22. Управление научно-техническим развитием предприятия

1. Функции и основные направления научно-технического управления.....	241
2. Управление операциями.....	243
3. Управление материально-техническими запасами.....	246
4. Управление качеством продукции.....	248

Глава 23. Управление маркетингом

1. Понятие, типы и стратегия маркетинга.....	251
2. Исследование возможностей рынка.....	255
3. Рынок предприятий.....	258
4. Служба маркетинга на предприятии.....	260

Глава 24. Социальное управление

1. Объект социального управления.....	263
2. Социальное развитие коллектива (социально-трудовых отношений в коллективе).....	264
3. Управление социальным развитием коллектива (социально-трудовыми отношениями в коллективе).....	265
4. Система факторов поведения человека.....	266

Глава 25. Правовое управление

1. Правовые проблемы управления.....	269
--------------------------------------	-----

2. Правовое управление на предприятии.....	270
3. Правовое управление финансами предприятия.....	273

Глава 26. Управление по критерию производительности

1. Комплексный подход к производительности.....	276
2. Бизнес-план и производительность.....	277
3. Организация управления и производительность.....	278
4. Коммуникации, принятие решений и производительность.....	280
5. Человеческий фактор и производительность.....	281

Глава 27. Стратегическое управление

1. Определение стратегического управления	284
2. Функции и принципы стратегического управления.....	286
3. Составляющие стратегического управления и их взаимосвязь.....	289

Глава 28. Эффективность менеджмента

1. Понятие эффективности менеджмента.....	293
2. Система экономических показателей эффективности менеджмента.....	296
3. Социальная эффективность менеджмента.....	297
Тесты по менеджменту.....	300
Использованная литература.....	313

Шавкат Нуритдинович ЗАЙНУТДИНОВ

МЕНЕДЖМЕНТ

*Учебник для студентов высших
учебных заведений*

*Редактор Георгий Хубларов
Художественный редактор Яшарбек Рахимов
Технический редактор Елена Толочко
Корректор Георгий Хубларов*

Номер лицензии АИ № 163. Подписано в печать 22.07.2011.
Формат 60×84¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. п.л. 18,60.
Уч.-изд. л. 19,04. Тираж 500 экз. Договор № 46—2011. Заказ № 26.

Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана
Агентства по печати и информации Республики Узбекистан.
100129, Ташкент, ул. Навои, 30.

Отпечатано в типографии ООО «NOSHIR-FAYZ». Ташкентский
район, г. Келес, улица К. Гафурова, 97.







Издательско-полиграфический
творческий дом имени Чулпана

ISBN 978-9943-05-405-9



9 789943 054059



*Издательско-полиграфический
творческий дом имени Чулпана*

ISBN 978-9943-05-405-9



9 789943 054059

65
ИЧ1

М.А. ИКРАМОВ, М.Я. ХОДЖАЕВА

И

ИСТИҚ ҚИММЕТ

СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК

Мурат Акрамович Икрамов, Мария Якубджановна Ходжаева.
Менеджмент: словарь-справочник. – 2-е изд., дополненное и доработанное. – Т., Издательский дом «Согдиана», 2008 г.

Словарь-справочник содержит категории, понятия и термины, раскрывающие суть управления современной организацией, а также основные направления развития теории и практики менеджмента. Предлагаемое издание является участником Международной ежегодной книжной выставки во Франкфурте-на-Майне 2008 года. Книга предназначена для студентов, магистрантов и аспирантов, изучающих менеджмент, а также для руководителей предприятий и организаций, и для широкого круга читателей.

И $\frac{5001000000 - 085}{M 361(05) - 2008}$ 2008

ISBN: 978-9943-323-88-7

© М.А. Икрамов, М.Я. Ходжаева
© «OPTIMAL LIGHT», 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
БАЗОВЫЕ ТЕРМИНЫ МЕНЕДЖМЕНТА	5
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	56
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	116
УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	171
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	226
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	239



65
ИЧ1

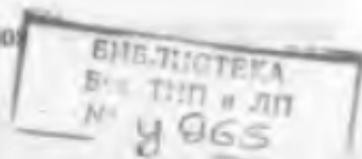
МУРАТ АКРАМОВИЧ ИКРАМОВ,
МАРИЯ ЯКУБДЖАНОВНА ХОДЖАЕВА

МЕНЕДЖМЕНТ: словарь-справочник

2-е издание, дополненное и доработанное



Ташкент — 2004



ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях растущей конкуренции во всех сферах экономики, включая систему образования, особую важность приобретает проблема информационного обеспечения учебного процесса. Качество подготовки менеджеров и специалистов независимо от отраслевых особенностей предприятия зависит от комплексности подходов к формированию информационного поля, недостаточность которого может привести к снижению уровня их конкурентоспособности в будущей профессиональной деятельности. В этой связи авторы словаря-справочника систематизировали материал, опираясь на собственный опыт работы со студентами бакалавриата и магистратуры, получающими специальности «Менеджмент» и «Маркетинг», а также со слушателями курсов повышения квалификации Ташкентского автомобильно-дорожного института.

Категории, понятия, термины, законы и концепции менеджмента классифицированы по четырем основополагающим группам: «Базовые термины и понятия менеджмента», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами», «Управление активами предприятия». Такая систематизация обоснована особенностями управления бизнесом на современном этапе, переходом к широкому использованию информационных технологий, развитию глобальных организационных структур и повышению роли человеческого фактора.

В первом разделе словаря-справочника раскрывается содержание основных дефиниций менеджмента, не нашедших отражение во многих популярных изданиях подобного рода, а также в учебниках и учебных пособиях, но являющихся с точки зрения авторов необходимыми для качественного усвоения специальных учебных дисциплин. Второй раздел широко освещает особенности эволюции экономической организации, как среды развития рыночных и нерыночных отношений, новых форм и методов управления. В третьем и четвертом разделах предлагается методический материал, который может быть полезным не только в процессе обучения, но и для практических работников, поскольку отражает основные методы организации и оценки эффективности управления факторами производства — человеческими ресурсами и активами предприятия. Для облегчения нахождения необходимых терминов в словаре-справочнике имеется указатель статей.

Словарь-справочник предназначен для преподавателей и студентов, менеджеров и работников экономических служб предприятий, а также всех интересующихся вопросами менеджмента.

БАЗОВЫЕ ТЕРМИНЫ МЕНЕДЖМЕНТА

А

Агрегация – построение и применение устойчивых соединений.

Адаптивное управление – управление, при котором учитывается возможность не запланированной ситуации и корректировки оперативных целей, задач и планов. Главный влияющий фактор в адаптивном управлении – это время. От умения управлять своим и чужим рабочим временем, быстро реагировать в неожиданных ситуациях зависит будущее организации, ее эффективность работы. Адаптация может наблюдаться: при выводе организации из кризиса (*антикризисное управление*); при внедрении инноваций (*инновационное управление*); в случае организационных изменений.

Адаптивность – свойство больших систем. Это – способность приспосабливаться к новым внешним условиям работы, саморегулироваться и восстанавливать устойчивость работы.

Адекватность – соответствие условиям, целям, взаимосвязям.

Алгоритм – математически формализованная процедура.

Анализ – сбор, обработка, классификация, систематизация и хранение информации в целях управления. Проанализированная информация – это новая информация. Существует ряд инструментов для анализа информации – гистограммы, диаграммы, графики, которые легко получить, работая в программных средах типа MS Office. Собираемая информация должна быть *достоверной (репрезентативной), качественной и минимальной по объему* (информация по существу). В некоторых случаях требуется проведение более сложных видов статистического анализа: *однофакторного или двухфакторного анализа* (отрешается мера влияния одного или двух факторов на конечный результат, например, возраст покупателей на объемы продаж или пол и возраст на объемы продаж); *корреляционного анализа* (выявление статистической взаимозависимости двух или более переменных, например, тех или иных условий труда и производительности, технологических режимов и изготовления и затрат и т.д.); *кластерного анализа* (отнесение или группировка тех или иных объектов (фирм, товаров, клиентов) к одному классу или кластеру по их похожести друг на друга). При стратегическом управлении проводят *анализ внешней и внутренней среды организации*. Для анализа *внешней и внутренней среды* часто используют и другие инструменты: 1) матрицу SWOT; 2) матрицу возможностей; 3) матрицу угроз; 4) профиль среды.

Анализ внешней среды — включает в себя анализ макроокружения и анализ непосредственного окружения. *Анализ макроокружения* охватывает: 1) анализ экономических факторов (инфляция, курсы валют, уровень безработицы, процентные ставки, валютное обложение, производительность труда и др.); 2) анализ правового регулирования; 3) анализ политических факторов; 4) анализ социальных факторов (рост и возраст населения, уровень образования, уровень жизни, верования, обычаи, традиции, жизненные ценности); 5) анализ научного и технологического развития. *Анализ непосредственного окружения* включает: 1) анализ покупателей (составляется профиль покупателей); 2) анализ поставщиков; 3) анализ конкурентов; 4) анализ рынка рабочей силы.

Анализ внутренней среды — состоит из следующих видов анализа: 1) анализ кадрового состава; 2) анализ организационных процессов (коммуникации, нормы правила, процедуры, соотношение прав и ответственности, иерархию подчинения и др.); 3) анализ маркетинга (выбор продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения товара, выбор рынков сбыта, систем сбыта товара, связи с общественностью и др.); 4) анализ финансового состояния.

Б

Блок — конструктивный элемент организации.

В

Взаимодействие в организации осуществляется посредством: *полномочий* (закрепленных в должностных инструкциях или других документах); *делегирования (передачи) ответственности* (закрепленных также в должностных инструкциях или других документах); *делегирования (передачи) власти* (можно иметь власть, но не иметь полномочия и наоборот); *согласований и консультаций, советов; принципа единоначалия; аппарата управления; целевых или постоянных комитетов* (организованных для достижения какой-либо цели или постоянного контроля над какой-либо функцией организации); *специальных интеграционных механизмов* (института заместителей, подразделений, повышающих синергию и снижающих эмерджентность организации). *Эффективность группового взаимодействия по модели Хоманса* взаимосвязана с ощущаемыми групповыми эмоциями и деятельностью отдельных индивидов. Каждая из составляющих взаимообуславливает две остальные.



Коммуникации в организации могут проводиться по нисходящей — с высшего уровня управления на низший (приказы, указания, инст-

рукции и т.д.) и по восходящей — с низшего на высший (сообщения о проблемах, проблемах и т.д.). Возможны коммуникации и на одном уровне иерархии управления (горизонтальные коммуникации). Процесс обмена информацией в организации имеет структуру: Отправитель — канал связи — Получатель — Обратная связь. Важно, чтобы на каждом из этапов информация не искажалась, а шла ясной и достоверной. Передача информации в организации могут мешать помехи: слухи; личные взаимоотношения между людьми; искаженное самонаименование членов коллектива; власть авторитета; лидерство в коллективе и т.д. С развитием локальных и глобальных вычислительных сетей появилась возможность повысить достоверность, скорость, объемы и оперативность передачи информации. Сети ЭВМ в руках опытного менеджера — капитал, позволяющий оперативно следить, руководить и своевременно реагировать на непредвиденные (нештатные) ситуации.

Власть — возможность влиять на поведение других людей. Власть можно реализовывать на основе: *приказов, распоряжений, правил, процедур*, не противоречащих действующему законодательству (законная власть); *вознаграждения; принуждения и страха; убеждения и обоснования* действовать именно так; *личного участия и примера; экспертных советов и решений, консультаций; веры* (разумной, например, в достижение цели, или слепой, на основе религиозных чувств человека); *традиций* (традиция шариатских судов, кровной мести, мусульманские традиции и т.д.); *харизмы* (личных внешних и внутренних качеств человека, помогающих ему осуществлять эффективное влияние на других). Очень важно чтобы в рабочем коллективе был *баланс власти*. *Основной закон баланса власти*: уровень влияния властного лица А на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А.

Власть руководителя над подчиненными	Власть подчиненных над руководителем
Зависимость подчиненных от руководителя	Зависимость руководителя от подчиненных

Из рисунка видно, что повышение власти руководителя возможно только при повышении зависимости от этого руководителя. И наоборот, повышение власти подчиненных над руководителем возможно только при повышении зависимости этого руководителя от подчиненных. Если власть руководителя над подчиненными больше чем власть подчиненных над руководителем, то баланс власти нарушается и начинают возникать проблемы и зреть конфликты.

Внешняя среда организации — включает: 1) поставщиков; 2) конкурентов; 3) покупателей (клиентов); 4) партнеров по бизнесу; 5) государство и его структуры; 6) культуру, мораль, традиции народа; 7) профсоюз; 8) состояние экономики и НТП; 9) политические факторы; 10) международное окружение. Первые пять факторов относят к внешней среде прямого действия. Последние пять — к внешней среде косвенного действия.

Внутренняя среда организации – формируется: 1) в соответствии с целями и задачами организации; 2) в соответствии с возможностями организации (финансовыми, материальными). Она определяется: 1) структурой организации (например, “снабжение-производство – финансы – отдел кадров – сбыт продукции”); 2) системой ее управления; 3) производственными технологическими процессами; 4) уровнем автоматизации, разделением труда, коммуникациями в организации.

Г

Генезис – исследование процесса возникновения, становления и развития.

Гибкость – способность к адаптации и модернизации.

Гипотеза (греч. *hypothesis* – основание, предположение) – 1. иллюзорное предположение, выдвигаемое для объяснения какого-либо явления и требующее проверки на опыте и теоретического обоснования для того, чтобы стать достоверной научной теорией; 2. метод развития научного знания; 3. структурный элемент научной теории. Научная гипотеза обладает свойствами фальсифицируемости (опровержения) и верифицируемости (подтверждения).

Д

Децентрализация – передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Цель децентрализации – облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления, оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям. Негативные стороны децентрализации – эмерджентность, обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действиях. Проблема выбора между централизацией и децентрализацией очень сложна. Это проблема выбора оптимальной конструкции организации. На этот выбор влияют следующие факторы: размеры организации; вид бизнеса (предпринимательства); качество кадров; степень разделения труда; стремление частей организации к самостоятельности; долевое распределение капитала и финансовые интересы; организационная культура; государственная политика в области демополизации, налогообложения и т.д.

Дискретность – прерывность, выделенность составляющих.

Дифференциация характеризуется степенью различия между подразделениями. Профессора Гарвардской школы бизнеса П. Лоуренс и Дж. Лорш для оценки степени дифференциации подразделений в организации предложили использовать четыре параметра: ясность и четкость поставленной цели подразделения; формальность структуры (высокоорганическая, органическая или механистическая); тип взаимодействия

(с ориентацией на людей или на илдачи); *скорость обратной связи о результатах работы* (очень низкая, средняя, быстрая). Чем больше подразделений внутри организации отличаются друг от друга по этим четырем переменным, тем более дифференцированной является организация. Работу высокодифференцированных организаций очень трудно координировать. Необходимы специальные интеграционные механизмы (институт заместителей, советы, специальные подразделения), но позволяющие осуществлять эту координацию. Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создаст условия для снижения конфликтности.

Документ – свидетельство, оформленное на носителе информации.

3

Задача – логическое описание ситуации, когда известны условия, но неизвестен результат, или наоборот, поставлена проблема или сформулирована цель и необходимо создать условия решения проблемы или достижения цели.

Задачи управления – наиболее общими задачами управления являются: *управление персоналом* (коллективом, кадрами); *управление качеством продукции*; *управление инновациями* (нововведениями в организации); *стратегическое управление* (стратегия роста, стратегия ограниченного роста, стратегия сокращения, сочетание стратегий); *управление финансовыми ресурсами*; *управление материальными ресурсами и запасами*; *управление информационными ресурсами*; *управление временными ресурсами* (сетевое планирование); *управление производительностью труда*; *антикризисное управление* предприятием; *управление маркетингом* (маркетинговыми стратегиями, например, стратегиями “цена-качество”); *управление по целям* (предложил первым П. Друкер в 50-х гг.; особенность: управление должно начинаться с правильной постановки целей и только после этого переходить к формированию функций и процессов управления; необходимо не только реагировать одним числом на негативную ситуацию, но и преждевременно разрабатывать ряд мероприятий с целью недопущения этой негативной ситуации); *управление по результатам* (это циклический процесс: постановка результатов (целей) – процесс ситуационного управления – контроль за результатами; оперативность реагирования на неожиданные ситуации и напористость менеджера выходят на первый план в ситуационном управлении).

Закон – 1. сущность явления. 2. категория, отображающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира.

Законы организации – отражают свойства организации, как системы. Подразделяются на: 1. *статические*, отражающие: целенаправленность (закон *композиции*); соразмерность, соответствие и взаимозависимости внутренних структурных элементов (закон *пропорциональности*); зависимость общего состояния организации от состояния самых слабых её

элементов (закон *наименьших*); последовательное прохождение всех фаз жизненного цикла (закон *онтогенеза*); и 2. *динамические*, отражающие: силу взаимодействия элементов организации (закон *синергии*); стремление организации к самосохранению (закон *самосохранения*)

Законы науки (теории) – отражают общие инвариантные связи между явлениями и формируются с помощью общих, а не единичных высказываний. Различают: универсальные, общие и специфические законы; основные и неосновные законы; фундаментальные и производные законы.

Законы теоретические – раскрывают глубокие внутренние связи процессов, механизм их протекания, вводят теоретические, ненаблюдаемые объекты.

Законы эмпирические – выражают связи между чувственно наблюдаемыми свойствами вещей и явления.

И

Идеализированный объект – теоретическая модель существенных связей реальности. Построение идеализированного объекта теории – необходимый этап, играющий центральную роль в создании любой теории.

Инструментарий – упорядоченная совокупность, комплекс средств целенаправленного воздействия и методов их применения.

Инструмент – универсальная форма организации внешнего воздействия.

Интеграция – процесс объединения усилий подразделений предприятия при выполнении определенных функций. Интеграция характеризуется степенью требуемого сотрудничества подразделений.

Информация – выходящий поток системы; это данные, которые преобразованы в полезные и значимые для человека формы. Преобразование данных в информацию – это функция обработки.

Исследование – определение состояния.

Исследование операций – прикладное направление кибернетики, используемое для решения практических организационных задач. Операционные исследования предназначены для предварительного количественного обоснования принимаемых решений. Главный метод исследования операций – системный анализ. Сущность исследования операций – поиск путей рационального использования имеющихся ресурсов для реализации поставленной цели.

Исходная теоретическая основа – множество первичных допущений, постулатов, аксиом, общих законов теории, в совокупности описывающих идеализированный объект.

К

Категория (греч. *katēgoria*) – 1. разряды, группы предметов, явлений, лиц, объединенных общностью признаков; 2. общие фундаментальные понятия; 3. формы и организующие принципы процесса мышления, воспроизводят свойства и отношения бытия и познания.

Классификация – представление совокупности системой соподчиненных, обусловленных группировок.

Комбинаторность – потенциал, ресурс возможных способов соединения.

Коммуникационность – способность, расположенность к взаимосвязи.

Коммуникация – связи в организации, образующиеся в соответствии со структурой, отношениями и культурной средой: 1) *рабочие горизонтальные* (на одном уровне иерархии); рабочие вертикальные (с одного уровня иерархии на другой); 2) *линейные* (реализующие отношения “начальник – подчиненные”); 3) *функциональные* (штабные), несущие совещательные или рекомендательные функции; 4) *косвенные* (например, инспектор отдела кадров – начальник цеха или главный бухгалтер – начальник цеха; эти связи часто осуществляются через “голову руководителя организации”, вредят делу и не подкрепляются полномочиями); 5) *формальные* (связи координации, подкрепляемые принятыми в организации полномочиями, правилами, нормами и процедурами); 6) *неформальные* (на основе личных взаимоотношений, дружбы, родственных связей и т.д.). Часто в организации устанавливаются правила взаимодействия ее членов, так называемые “Образцы коммуникационных сетей”. Эти сети могут реализовываться на базе ЭВМ. Большое место в организации занимают и коммуникационные стили общения индивидов. Для менеджера очень важно знать в какой зоне он и его собеседник находятся и регулировать свое поведение в зависимости от ситуации. Очень важна и *невербальная коммуникация*. Она характеризуется: движениями и пластикой тела (жесты, мимика, позы и т.д.); личными физическими данными (строение тела, вес, рост, цвет волос, глаз, запах тела, мускулатура); речью (дикция, тембр, мощностные ударения и др.); манерой поведения; внешней средой (дизайн помещения, мебель, чистота, опрятность, освещенность, шум); организационной культурой (опоздания, ранний приход, склонность заставлять себя ждать и т.д.).

Коммутиция – временная взаимосвязь.

Комплексная система в трудовых отношениях – современный подход к управлению персоналом (основной функции менеджмента). Достойный пример использования комплексной системы в трудовых отношениях – это опыт Японии. Утверждают, что именно на ней и зиждется так называемое “японское чудо” – стремительное восхождение Японии в состав самых высокоразвитых стран мира. Комплексная система трудовых отношений (или, как ее называют японцы, “пять великих систем”) построена следующим образом.



Система пожизненного найма (СПН) в своем классическом виде применяется на крупных предприятиях и в государственной службе Японии. Хотя юридического оформления пожизненного найма нет и речь идет только о джентльменском соглашении между работодателем и наемным работником, смысл его состоит в том, что работник (человек –

4) материально заинтересован трудится на данном предприятии и по-жизненно связать с ним свою судьбу. Эту заинтересованность обеспечивают две других системы: *система оплаты труда* (СОТ) и *система кадровой ротации* (СКР). Система оплаты труда (СОТ) построена на следующих принципах: 1) чем дольше человек работает в организации, тем заработок у него становится выше (зависимость от стажа и возраста работника); 2) чем выше квалификация, тем выше заработок; 3) чем выше реальный трудовой вклад, тем выше заработок; 4) зависимость откладов (для служащих) от результатов работы всего предприятия; 5) низкая дифференциация в оплате труда (1:4- 1:5); 6) периодически 2-3 раза в год выплачиваются премии (бонусы), их размер зависит от квалификации работника и финансового состояния предприятия; 7) премии на конец года выплачиваются в зависимости от результатов работы предприятия и размера индивидуального заработка; 8) единовременное пособие при выходе на пенсию имеет достаточно оптимумный размер; 9) существует реальная возможность для работников брать кредиты у своего предприятия; 10) реальная социальная помощь (медицинские страховки, страхование на случай смерти других обстоятельств). Суть системы кадровой ротации (СКР) состоит в том, что работник через каждые 2-3 года переменяется по горизонтали и вертикали. Таким образом, у него накапливается опыт, появляются новые знания, повышается заработок. Ротация проводится, как правило, без согласия работника. Выпускники престижных вузов не ставятся сразу на руководящие должности, а начинают с низко квалифицированных рабочих мест. Профессиональное образование ведется непосредственно с помощью *системы подготовки на рабочих местах* (СПРМ). Суть системы репутаций (СР) в том, что на каждого работника составляется письменная характеристика, в которой отмечаются все его достоинства и недостатки. Она помогает работнику объективно оценивать себя, стимулирует к повышению квалификации, более быстрому перемещению по служебной лестнице, переквалификации (через систему СПРМ) и повышению заработка. Ценность "пяти японских систем" заключается в том, что они представляют собой не набор отдельных элементов, а неразрывный комплекс взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга подсистем, работающих на единые цели: обеспечение высокой производительности труда, экономический рост страны и высокий уровень жизни населения. Общинность сознания японцев, их традиция, культура, мораль и нравственность помогают запустить такую систему на полную мощь.

Конкурентное преимущество – качество организации и производимой продукции, отличающее её выгодно от других производителей и привлекающее большее количество покупателей по сравнению с конкурентами. Конкурентные преимущества при прочих равных условиях в организации могут возникать: при разработке организацией "ноу-хау" в области технологии, организации производства и управления, мотивации труда, новой продукции; при грамотной и оперативной работе с поставщиками, клиентами (покупателями), сбытчиками и государственными

структурами; при реализации *комплексной системы в трудовых отношениях организации*; при монополизации деятельности организации.

Контроллинг — совокупность методов, приемов и механизмов контроля, охватывающих все этапы организации производства и акцентирующей внимание управленческого персонала на оценке финансово-экономического результата производственной и коммерческой деятельности.

Контроль — функция управления, выполняющая стабилизирующую роль в цепи управления. Непрерывно контролируя результаты работы организации можно вовремя принять управленческие решения и стабилизировать ситуацию в случае ее негативного развития. Контроль может быть непрерывным и дискретным во времени. Например, многие технологические производственные процессы контролируются во времени непрерывно, а контроль за точностью длины продукции может проводиться дискретно. Можно экономить, если из полной партии изготовляемой продукции брать отдельные выборки и контролировать только их. Такой контроль называется выборочным. Важно только, чтобы размер выборки был статистически репрезентативен относительно всей партии. В производстве обычно контролируют: объемы, номенклатуру и качество выпускаемой продукции; технологические процессы изготовления продукции (технологическую дисциплину); запасы готовой продукции, комплектующих, сырья, материалов; производительность труда; квалификацию и рост кадров; производственную дисциплину (режимы работы подразделений, загрузку оборудования, простои и т.д.); трудовую дисциплину; финансовую дисциплину (соблюдение договорных обязательств, выполнение планов поставок и реализации продукции, использование финансовых средств, кредитов, сроков и условий платежей и т.д.); бытовую деятельность; снабженческую деятельность. Одновременно с контролем обычно осуществляется учет — это подведение итогов краткосрочной деятельности, т.е. как бы мгновенный срез процессов и результатов на данный момент времени. Если контролируемых показателей много и необходимо непрерывно во времени выводить их все во взаимосвязи, то обычно проводят мониторинг с применением компьютеров или другой техники. Мониторинг позволяет непрерывно отслеживать взаимосвязи результатов и оперативно реагировать на возникающие негативные тенденции.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами. *Бесконфликтность* (безразличие всех ко всему) и *очень высокая конфликтность* ведут к снижению эффективности деятельности организации. Существует оптимальный — здоровый уровень конфликтности, при котором организация функционирует нормально. Если ситуация управляема руководством, то конфликт не разрастается в организации. Такие конфликты называются *функциональными*. Они увеличивают эффективность работы организации и полезны для нее. Они могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Стороны в этих случаях контролируют себя и ситуацию, не дают волю своим чувствам. Если ситуация не управляема руководством, то конф-

ликт может иметь *дисфункциональные* последствия. *Дисфункциональный конфликт* снижает личную удовлетворенность, эффективность группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон. Конфликты бывают: *внутриличностные* (из-за противоречий между "хочу", "могу" и "надо" в сознании человека); *межличностные* (на профессионально - производственной, социальной и эмоциональной почве); *внутригрупповые* (из-за изменения баланса сил в группе, например, в результате смены руководства, появления неформального лидера, повышения нагрузки в работе и т.д.); *между личностью и группой*; *межгрупповые*; *внутриорганизационные* (на почве неправильного распределения властных прав, полномочий и ответственности между уровнями управления - *вертикальные*; на одном уровне - *горизонтальные*; между линейными и функциональными подразделениями - *линейно-функциональные конфликты*); *ролевые конфликты* (из-за неопределенности и конфликта ролей, предоставляемых работнику). Причиной конфликта часто становится *неопределенность ролей*: даваемая человеку работа четко не определена, неясны ресурсы для ее исполнения, непонятна конечная цель. В этом случае непонятна роль исполнителя, его полномочия и ответственность. В случае получения отрицательных результатов на этого человека часто кладется весь груз ответственности за неудачно выполненную работу. *Конфликт ролей*: даваемая человеку работа требует от него другой роли, не подкрепляемой его полномочиями и его властью. Взявшись за такую работу часто происходит "надрыв" исполнителя и, как следствие, часто стресс. *Причины конфликтов*: неправильное или несправедливое распределение ресурсов; различие целей (из-за высокой эмерджентности и дифференциации подразделений); плохо структурированные (не ясные, не четко поставленные) задачи; различные представления и ценности членов коллектива и групп; различия в манерах и стилях поведения и руководства; возрастные проблемы ("проблема отцов и детей"); половые проблемы; этнические и межнациональные проблемы; проблемы различного уровня образования и культуры; плохая коммуникация в организации; неправильная ориентация руководителей (на задачи или на человека); организационные факторы (недогрузка или перегрузка в работе). *Структурные методы управления конфликтом*: *приказы, распоряжения, директивы* и т.д.; *методы "разведения"* участников конфликта по ресурсам, целям, средствам труда и т.д.; *методы "страхования"* от конфликтов (через создание резервных запасов финансовых средств и материальных средств); *методы объединения* участников конфликта; *методы с использованием интеграционных механизмов* (антикризисных комитетов, введения заместителей, кураторов, координаторов и т.д.). *Межличностные стили разрешения конфликтов*: *уклонение; сглаживание; принуждение; через сотрудничество и решение проблемы; через поиск компромисса.*

Ковчешная (лат. concertio - понимание системы) - определенный

способ понимания, трактовки к.-л. предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление, руководящая идея для их системного осмысления.

Концепция добавленной экономической стоимости (EVA - economic value added) - была разработана специалистами консалтинговой компании Stern Stewart & Co на базе теоретических разработок Ф.Модельяни и М.Миллера и нашла широкое применение в середине 1990-х годов. Но автор концепции EVA Стюарт Штерн не остановился на разработке только показателя, он разработал концепцию под названием "*Система управления на основе показателя EVA*" (*EVA-based management*). Система управления на основе показателя EVA - это система финансового управления, которая задает единую основу для принятия решений основным и вспомогательным персоналом и позволяет моделировать, отслеживать, проводить и оценивать принимаемые решения в едином ключе: добавление стоимости к инвестициям акционеров.

Концепция сбалансированной системы показателей (BSc - Balanced Scorecard) - создана исследовательским центром Nolan Norton Institute всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick в 1990 году, в рамках исследования "Measuring Performance in the Organization of the Future" - "Измерение эффективности организации будущего", целью которого был поиск новых альтернативных методов измерения эффективности базирующихся на нефинансовых показателях. Исследование возглавлялось директором Nolan Norton Institute Дэвидом Нортоном, на сегодняшний день занимающего пост руководителя Balanced Scorecard Collaborative и Робертом Капланом - профессором Harvard Business School, привлеченного в качестве научного консультанта проекта. Выявив слабые места и неопределенности в преобладающих управленческих подходах, в своей новой методике авторы предложили четкое описание того, что нужно измерять, чтобы сбалансировать финансовую деятельность компании. За концептуальную основу был взят тезис о том, что используемые в практике организаций финансовые показатели не обеспечивают её роста в будущем. Основным объектом внимания должна стать экономическая ценность организации, характеризуемая четырьмя позициями - *финансы, маркетинг, внутренние бизнес - процессы, обучение и рост* - обеспечивающими её сбалансированный рост. Оценка этих направлений в рамках концепции основана на комплексном подходе к оценке как материальных, так и неосознаваемых активов. Концепции BSc и EVA возникли почти одновременно и на сегодняшний день считаются одними из самых популярных концепций в мире бизнес-инноваций. BSc и EVA одинаково хорошо привязываются к процессам планирования и бюджетирования, могут разворачиваться от корпоративного уровня до уровня хозяйственных подразделений и даже отдельных индивидов. Преимущество BSc состоит в её целостности и системности, она не требует наличия специальных знаний в области финансов и прикладной экономики. EVA имеет другое преимущество - математическую точность. Объе-

длина положительные стороны обеих концепций, можно получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями. Эффективность комбинирования BSc и EVA подтверждена эмпирически: эти инструменты используют вместе такие компании как AT&T в США и Wool's Pls в Великобритании, диверсифицированное объединение Grupo Bal в Мексике, ряд фирм, которые производят чистящие средства, заведения общественного питания и др. Каждая из названных фирм использует собственную структуру BSc и по-своему интегрирует EVA в эту структуру. Таким образом, четыре "перспективы" BSc образуют замкнутый контур с четко определенными связями. Включение EVA в финансовую "перспективу" в качестве базового показателя позволяет превратить BSc из набора полезных, но несколько разобщенных показателей, в систему с четко выраженным целевым ориентиром. Общей целью рассмотренных концепций является создание формализованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на происходящее в компании. Базовыми показателями в каждой системе являются показатели, характеризующие издержки, на различных этапах организации производства и реализации продукции и услуг. Причем издержки дифференцируются по видам *операций и бизнес-процессам*, которые в совокупности представляют собой технологию функционирования экономической организации. Авторы каждой концепции претендуют на корректность и универсальность и в тоже время отмечают, что у каждой организации, компании, предприятия есть свои специфические условия функционирования, что отражается на возможности варьирования альтернатив. Практически каждая концепция представляет собой описание технологии оценки бизнеса с учетом специфических условий и характерных для современного бизнеса проблем. На протяжении 70-90-х годов ряд исследователей пытались решить проблему определения стоимости и эффективности деятельности фирмы. Ещё в 1975 году Стивен Керр, подводя итоги деятельности многих компаний, сделал вывод о необходимости существования разных систем измерения результатов хозяйственно-финансовой деятельности для разных целей, но ближе всех к её решению подошли американцы Р.С. Каплан и Д.Н. Нортон. Они в 1990 году исследовали системы измерения результатов деятельности 12 крупных компаний, которые стремились расширить свои измерительные системы путём включения в них показателей нефинансового характера, так как это позволило бы им расширять информационную базу для принятия управленческих решений. Результаты проведенных исследований привели к появлению концепции сбалансированной системы показателей – BSC. Таким образом, предпосылкой появления BSC было стремление руководства компаний к усилению управленческой функции за счёт органического согласования интересов разных групп – акционеров, потребителей, партнеров, кредиторов. Для того чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления большим бизнесом, нужно было иметь комплекс

сную систему стратегических целей и ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения.

Концепция партиципативного управления – суть: мотивировать работника можно заинтересованностью в том, как его работа складывается на деятельности всей организации, стремлением участвовать в протекающих в организации процессах. Если работник чувствует, что он нужен организации, что он востребован ею, что есть связь между его инициативой и вознаграждением, то отдача от такого работника будет больше. Это поняли в ведущих корпорациях Японии и стали привлекать работников к управлению, а в частности: к самостоятельному принятию решений об организации своего труда (руководитель не берет на себя эти функции; к самостоятельному принятию решений в работе и постановке целей вместе с руководителем; предоставлять работникам право контроля за качеством и количеством произведенной продукции; привлекать работников к рационализаторской деятельности (кружки качества, целевые комитеты и т.д.); предоставлять работникам право формирования групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. При разработке системы мотивации работников очень важно знать их отношения к ценностям организации и к нормам поведения в этих организациях. Согласно партиципативному подходу все работники классифицируются по четырем группам: 1) “преданный и дисциплинированный”: работник хорошо относится к организации труда, разделяет взгляды руководства, приемлет нормы поведения в организации; 2) “оригинал”: работник разделяет взгляды руководства и ценности организации, но не приемлет нормы поведения в ней из-за своих особенных черт характера, осознавая свои проблемы; 3) “приспособленец”: работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации, но выполняет все нормы установленного поведения в этой организации; 4) “бунтарь”: работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации и не приемлет нормы поведения в этой организации.

Критические факторы успеха организации – факторы, влияющие на конечные показатели работы (например, прибыль, рентабельность, производительность труда и т.д.). Для этого проводится *мониторинг* и *анализ показателей во времени*, делаются соответствующие организационные выводы и принимаются *управленческие решения*. Очень важно определить наиболее значимый – критический фактор успеха организации на рынке. Именно он часто дает толчок в работе организации и создает мультипликативный эффект – быстрый рост прибыли, рентабельности, рост капитала для развития и т.д. Например, принципиально новая конструкторская идея изделия или программного продукта (как оболочка Windows компании Microsoft) дала толчок для развития не только своего предприятия, но и других, вынужденных подстраиваться под этот продукт, надавливая выпуск аналогичных или совместимых продуктов (как, например, с Windows), не отставать от конкурентов в этой

БИБЛИОТЕКА
Бух. ТНП в ЛП
№ 4 965

часто критические факторы успеха выявляют путем опросов специалистов и менеджеров. Им предлагается выделить от 3 до 6 наиболее значимых, жизненно важных факторов для будущего успеха своей организации. Приведем некоторые примеры критических факторов успеха организаций: 1) автомобильная промышленность: экономия топлива, дизайн автомобиля, эффективная организация торговли, низкая себестоимость; 2) производство программного обеспечения: новизна продукта, качество рекламы, широкий международный сбыт и обслуживание; 3) производство пищевых продуктов: эффективность рекламы, выбор эффективной системы торговли (например, мелкооптовой, крупно-оптовой, розничной, через дистрибьюторов и др.); 4) компания, организующая семинары: привлечение лучших докладчиков, определение интересных тем, количество адресатов для рассылки информационных материалов; 5) компания по производству микроэлектронных изделий: умение привлекать и удерживать на работе лучших конструкторов, правительственная поддержка научных исследований, поддержка торговых посредников, определение новых потребностей рынка; 6) страховые компании: подготовка управляющего персонала, эффективность и качество рекламы, производительность труда страховых агентов. Факторы, влияющие на структуру организации (по Гелбрейту и Чандлеру): *внешняя среда; технология работы; стратегический выбор ориентации или на потребителя или на диктат рынку; стратегический выбор рынков сбыта и территории размещения производства; выбор идеологии управления (качество уровней иерархии, звенность системы, централизация и децентрализация); качество персонала (потребности, квалификация, мотивированность)*. Внешняя среда характеризуется степенью динамизма и степенью сложности внешнего окружения. *Технология исполнения* может быть: складывающейся (наименее сложная организация); последовательной (организация средней сложности); связанной (организация средней сложности); групповой (наиболее сложная организация). *Выбор технологии* зависит от знания: *степени структурированности работы*, т.е. знания как ее делать (она может быть высокой и низкой); *от ритма поступления работы* (известный или неизвестный, как при ремонтных работах, в отделе кадров и т.д.); *от определенности места ее выполнения* (точно знаем, приблизительно знаем, не знаем).

Л

Логика теории – множество допустимых в рамках теории правил логического вывода и доказательства.

М

Маркетинг – представляет собой деятельность отдельных людей и организаций, которая облегчает и ускоряет отношения обмена в динамичном мире посредством создания, распределения и продвижения товаров, услуг и идей. Маркетинг – это общественный и управленчес-

кий процесс, благодаря которому отдельные люди и группы удовлетворяют свои потребности и запросы посредством обмена продуктами и ценностями. Основными понятиями маркетинга являются *потребности, запросы и спрос; продукты и услуги; стоимость, удовлетворение и качество; обмен, сделки, взаимоотношения и рынки.*

Масштаб управляемости – величина, определяющая количество долей или работ, объединенных под единым руководством. В организации каждый из руководителей способен эффективно работать только с определенным количеством подчиненных. В 1933 г. В. Грейкюнас определил на основе проведенных исследований, что руководитель в состоянии иметь не более 12 контактов с непосредственными подчиненными. Д. Вудвор после обследования ряда предприятий получил следующие данные по масштабу управляемости:

Уровень организации	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено управления	4	7	10
Нижнее звено управления	23	48	15

Многими специалистами рекомендуются некие усредненные величины, которые могут быть приняты в качестве ориентира для определения масштаба управляемости. Так, например, считается, что для высшего звена управления число подчиненных у одного руководителя должно подчиняться закону (7 ± 2) , т.е. не менее пяти и не более 9 (в среднем 7)". В целом организации могут иметь *узкий и широкий* масштаб управляемости: 1) организация с узким масштабом управляемости (минимальное количество подчиненных и максимальное количество уровней управления); 2) организация с широким масштабом управляемости (максимальное количество подчиненных и минимальное количество уровней управления). Организация должна для себя выбрать зону соотношения уровней и масштаба управления. Это соотношение, как правило, связано со специализацией и *разделением трудового (технологического) процесса на отдельные операции.*

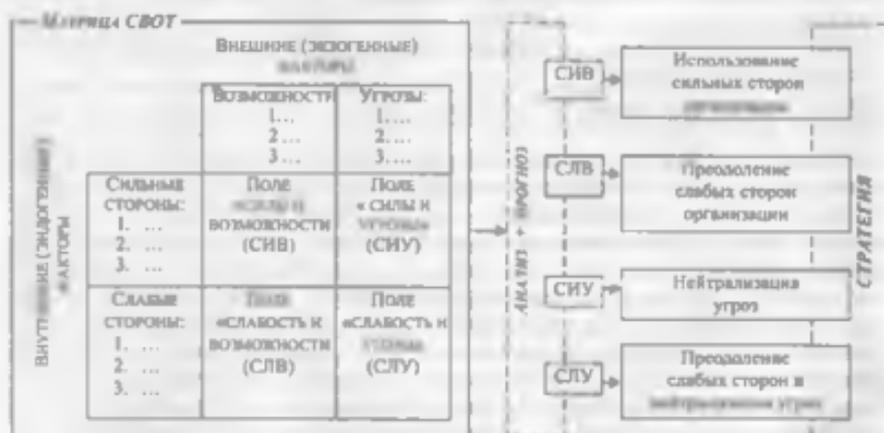
Матрица возможностей – аналитический прием, позволяющий оценить влияние возможностей на организацию и имеющий следующую структуру:

Вероятность использования возможностей	Влияние возможности		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Если возможность попала на поля ВС, ВУ, СС то ее надо обязательно использовать. Возможности, попадающие на поля СМ, НУ и НМ не должны заслуживать внимание организации. Если возможности

попали на остальные поля, то руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Матрица SWOT – аналитический прием для установления связей между сильными и слабыми сторонами организации, а также угрозами и возможностями. *Цель позиционирования:* рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации. Поле **СИБ:** следует разработать такую стратегию, чтобы сильные стороны организации и ее большие возможности во внешней среде взаимодополняли друг друга и давали максимальную отдачу. Поле **СЛВ:** стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.



Поле **СИУ:** стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Поле **СЛУ:** организация должна выработать такую стратегию, которая бы позволила ей избавиться от слабости и прелотворить нависшую над ней угрозу.

Матрица угроз – аналитический прием, позволяющий оценить влияние угроз во внешней и внутренней среде организации. Имеет следующую структуру:

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие» убытки
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Если угроза попадает на поля ВР, ВК и СР, то она должна быть

обязательно и немедленно устранена. Если угроза попадет на поля ВТ, СК и НР, то она должна быть также устранена в первоочередном порядке. Если угроза попадает на поля НК, СТ и ВЛ, то здесь требуется внимательный и осмотрительный подход по ее устранению.

Менеджмент – совокупность методов, принципов, средств и форм управления организацией с целью повышения эффективности ее работы. Менеджмент предполагает управление не только формальными, но и неформальными организациями, образующимися и действующими спонтанно на основе личных связей, контактов, приятельских, семейных и других видов отношений.

Методы представляют собой стандартный набор текущих операций или используемого оборудования при производстве продукции. В управлении метод – это центральная часть плана предприятия, которая оказывает большое влияние на всех сотрудников и все процессы. Методы – это регламентирующие документы, положения, технологии, применяемые в организации в различных функциональных областях и в самом производстве.

Механизм – целенаправленно функционирующая система.

Миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. раскрывающее смысл существования организации. В более широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Она должна быть сформулирована предельно четко, ясно и содержаться в учредительных документах.

Модель (лат. *modulus* – мера, образец) – копия или аналог изучаемого процесса, предмета, явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта с точки зрения цели исследования. В менеджменте – представление предмета, системы или идеи в форме отличной от формы целого.

Модель Л. Полтера, Э. Лоулера – представляет собой синтез теории ожидания и теории справедливости и называется Комплексной теорией мотивации. Она учитывает: затраченные усилия; полученные результаты; внешнее и внутреннее вознаграждение; осознание своей роли в процессе труда, сравнение своих усилий и вознаграждения с усилиями и вознаграждением других; способности, особенности человека, его характер; степень удовлетворения, чувство компетенции, самоуважения.

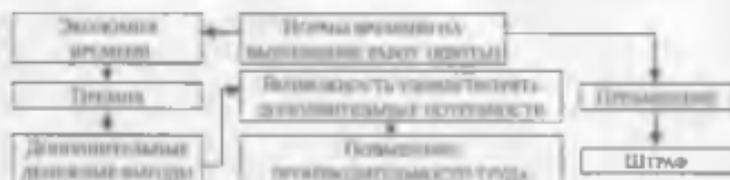


В модели Полтера-Лоулера результаты работы - это есть функция внешнего вознаграждения (зарплата, значимость оплаты, уверенность в связи трудового усилия и размера вознаграждения), внутреннего вознаграждения (похвала, продвижение по службе и т.д.), осознания своей роли в процессе труда и способностей человека. Если имеется связь между размером внешнего вознаграждения и затраченными усилиями работника (он эту связь ощущает), то система мотивации работает полностью, в обратном случае работник мотивирован частично полученными результатами работы (вторая внутренняя обратная связь) и получает только внутреннее вознаграждение за свой труд.

Модераторы - средства, позволяющие менеджеру осуществлять балансировку этих двух систем. Он может это осуществлять с помощью: 1) установления *ролей* - ожидаемого поведения для каждого работника с целью сглаживания возникающих противоречий в процессе труда; 2) установления реалистичных *целей* для каждого работника, позволяющих сочетать их желания и технологическую необходимость; 3) максимального учета индивидуальных качеств человека, их *умений и способностей* (каждый работник должен быть на "своем" месте).

Морфология - исследование и описание *формы*.

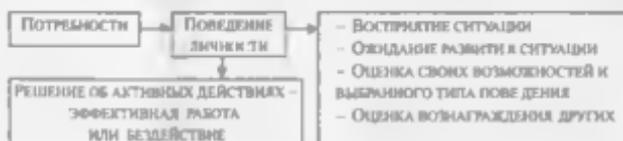
Мотивация труда - процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека; это процесс побуждения к труду. Существует множество различных направлений в теориях мотивации, например: 1. Исторически ранние взгляды на мотивацию к труду, например, политика "кнута и пряника": считается, что человек по своей природе ленив, хитер, эгоистичен, хочет поменьше дать и побольше взять; следовательно необходимо постоянно заставлять его работать, а чтобы ему было не в тягость постоянное принуждение к труду, необходимо его систематическое поощрение за хороший труд. *Классическая концепция мотивации Ф. Тейлора* структурно выглядит следующим образом:



2. *Содержательные теории мотивации* (внутреннее содержание человека, его потребности заставляют его действовать, работать): *Теория Маслоу*; *Теория К. Альдерфера*; *Теория Д. Макклелланда*; *Теория Ф. Герцберга*. Суть содержательного подхода к мотивации:



3. *Процессные теории мотивации* (мотивация возникает в процессе труда): Теория ожиданий В. Врума, Л. Полтера, Э. Лоулера, Теория справедливости (равенства) Д. Адамса, Модель Л. Полтера, Э. Лоулера, Теория постановки целей Э. Лока, концепция партисипативного управления. Суть процессного подхода к мотивации отображена в таблице:



Мультипликативность – свойство больших систем. Это свойство означает умножение эффекта в системе за счет каких-либо управляющих действий или стихийных процессов. Например, в фирме быстро внедрили в производство “ноу-хау”. Прибыль резко пошла параболитически вверх, фирма приобрела положительную репутацию на рынке, стала получать инвестиции и расширяться, увеличивать объемы и номенклатуру выпускаемой продукции. В дальнейшем по мере усложнения организационной структуры в этой фирме стал расти бюрократический аппарат, оперативность реагирования на новые потребности рынка и внешние условия среды стала падать, фирмы стала быстро (мультипликативно) терять свои завоевания. Таким образом, видно, что мультипликативность может быть положительной и отрицательной. Отрицательная мультипликативность означает быстрое наращивание деструктивных процессов в организации. Система стремится к состоянию хаоса и постепенно саморазрушается. Положительная мультипликативность в системе обеспечивается следующими факторами: относительная простота организации (и ее системы управления), соответствие коммуникационной структуры организации стоящим целям и задачам, качество персонала.

Н

Научные подходы в управлении организациями – существует три основных подхода к управлению организациями: *процессный* подход; *системный* подход; *ситуационный* подход. Суть *процессного* подхода: управление рассматривается как процесс, например: “постановка целей - планирование - организация работ - мотивация - контроль”. Разработка процесса - алгоритма управления организацией ставится на первый план. Суть *системного* подхода: организация рассматривается как система, со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами, внешними сбытчниками и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчниками и т.д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.). Основные цели при системном подходе: сниже-

ние *эмерджентности*; повышение *синергичности*; обеспечение положительной *мультипликативности* в организации; обеспечение *устойчивости* функционирования организации; обеспечение *адаптивности* работы организации; обеспечение совместимости работы подсистем организации (например, подсистемы "персонал" и подсистемы "руководство", подсистемы "сбыт" и подсистемы "покупатели" и т.д.); обеспечение эффективной работы обратных связей в организации как внутри подсистем, так и между подсистемами. Суть *ситуационного* подхода: методы управления могут меняться в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; определяются наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия (будущий спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.); на основании полученных данных планируется будущая деятельность организации. Часто ситуационный анализ проводится методами *экспертных оценок*, "*мозгового штурма* (атаки)" (с аргументами "за" и "против"), с использованием *кейсов* (от англ. "случай") — деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения.

Неаддитивность — свойство больших систем. Неаддитивность больших систем означает, что эффект от деятельности таких систем непостоянен во времени и не всегда равен алгебраической сумме эффектов частей в нее входящих. Например, прибыль промышленной фирмы при прочих равных внешних условиях постоянно меняется в зависимости от эффективности работы, входящих в нее дивизионов-заводов. Эффективность работы последних при одинаковой формальной структуре организации и стимулировании труда может быть разной из-за качества персонала, стиля руководства, личных взаимоотношений и т.д. Другой пример: в большинстве случаев эффективность работы группы из 7 человек выше, чем из 17. Многие психологи считают, что рабочая группа (руководитель плюс исполнители, взаимодействующие между собой) должна иметь оптимальный численный состав. Они называют это законом "7±2", т.е. рабочая группа с точки зрения эффективности и оперативности руководства, взаимодействия членов и экономии средств должна иметь численность не менее 5 и не более 9 человек.

О

Обособленность — свойство больших систем. Это свойство означает стремление к автономности, и изолированности систем. Обособленность проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий частей большой организации, конгломератных объединений, централизации и децентрализации управления. Противоречия целей и интересов, распределение прибылей между частями целого способствуют обособлению. Часто наблюдаются процессы обособления персонала в неформальные группы на основе личных связей, симпатий,

общих взглядов и черт характера, близкого уровня образования, этнической принадлежности, возраста, должностного положения и т.д.

Онтогенез – отражение существования организации стадиями возникновения, становления, развития, стагнации, распада и ликвидации.

Оперативное управление – осуществляется на основе стратегии(й) организации. В рамках оперативного управления разрабатываются оперативные (тактические) цели и планы действий, которые должны строго исполняться и постоянно контролироваться. Оперативное управление ведется по пяти основным направлениям: *финансы* (финансовое планирование); *материально-техническое снабжение и сбыт продукции*; *персонал* (найм, отбор, обучение, переобучение, оценка деятельности, повышение квалификации, ротация кадров); *информационное обеспечение работ* (анализ внутренней и внешней среды, маркетинговые исследования и т.д.); *временное управление работами* (построение сетевых графиков, графиков Ганта, составление расписаний движения ресурсов). Оперативное планирование, как правило, осуществляется на срок до 1 года. Цель оперативного управления – реализация плановых заданий и борьба с отклонениями от них. Когда происходит неожиданное отклонение результатов деятельности от плановых заданий говорят об адаптивном управлении.

Оперативность – быстрота, своевременность.

Операционная система, охватывающая всю производственную деятельность предприятия, состоит из трех подсистем: перерабатывающей, обеспечивающей, планирования и контроля.

Операционная функция включает в себя те действия, в результате которых производится товары и услуги, поставляемые внешним потребителям.

Операционный подход – способ изучения элементов и подсистем производственной системы, при котором они описываются в упорядоченной последовательности признаков, измеренных характеристик и элементарных действий, предусмотренных *технологией производственного процесса*.

Операция – профессиональная комбинация действий, обеспечивающая достижение необходимого результата. Операция в производственном процессе характеризуется как: целенаправленное изменение физических и химических свойств предметов труда; сборка и разъединение деталей или других предметов; подготовка предмета к другой технологической, транспортной или контрольной операции или хранению; планирование, калькуляция, сообщение или получение информации.

Организационная культура (ОК) – сложная комбинация ценностей, видений, ожиданий, верований, традиций и норм поведения, принимаемых большей частью членов организации. Выделяются три уровня ОК (по Э.Шайну): *поверхностный* (то, что можно воспринимать через известные пять чувств); *поверхностный* (верования и ценности, сознательно разделяемые членами организации); *глубинный* (это скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты пове-

дения). ОК имеет субъективные и объективные элементы. *Субъективные элементы ОК*: истории об организации; истории о лидерах; организационные табу; обряды и ритуалы; язык общения; лозунги и т. д. *Объективные элементы ОК*: место расположения организации; дизайн помещений; рабочие места; оборудование и мебель; удобства; компьютеры приема; стоянки для автомобилей и т. д. ОК состоит из: *преобладающей культуры; субкультур групп; контркультур групп*. Эти три составляющие усиливают или ослабляют культуру организации в целом. *Преобладающая культура (по Сатте)* состоит: из разделяемых норм поведения; единства в толкованиях; из материальных объектов; из разговорных выражений; из образцов поведения; из разделяемых чувств. *Характер влияния ОК* зависит: от масштаба атрибутов культуры (много, мало); от разделяемости основных ее атрибутов членами организации; от ясности приоритетов атрибутов культуры (что главное, что второстепенное). *Управление ОК* предполагает: *« формирование, поддержание, изменение*. Для формирования ОК необходимо (по Э. Шайну): 1) решить проблему *внешней адаптации* (выработка миссии и стратегии, целей, методов достижения целей, разработка системы контроля и воздействия на индивидуумов); 2) решить проблему *внутренней интеграции* (выбрать подходящие методы коммуникаций, критерии вхождения и выхода членов из группы, правильно распределить полномочия и власть, наладить личностные отношения, выработать систему награждений и наказаний, выработать идеологию и веру в успех дела). На формирование ОК влияют: культура общества (народа), внутри которого организация функционирует; культура руководства высшего звена управления организацией; напористость руководства во внедрении новых норм поведения, идей, взглядов, идеологии. ОК поддерживается: 1) системой оценки и контроля за деятельностью членов организации; 2) способами реализации на ситуации через установление ролей и обучение персонала; 3) кадровой работой (найм, обучение, пересобучение, отбор, оценка деятельности, повышение квалификации и т. д.); 4) соблюдением ритуалов, обрядов, традиций. *Изменение ОК* и поведение членов организации может находиться в следующих соотношениях: 1) ОК может привести к изменению поведения членов организации (и наоборот); 2) ОК может не привести к изменению поведения членов организации; 3) Поведение членов организации может измениться без изменения ОК; 4) Может измениться поведение членов организации и ОК одновременно. Существуют различные *модели влияния ОК на организационную эффективность*: *модель Сатте; модель Питера и Уотермана; модель Парсонса; система Квина и Рорбаха*. По модели Сатте можно влиять на организационную эффективность вмешиваясь в организационные процессы, а в частности: вмешательством менеджеров в поведение работников; обоснованием "нужного для организации" поведения работников; вмешательством в коммуникационные процессы организации; вмешательством в процессы найма и увольнения работников. По модели Питера и Уотермана можно влиять на организационную эффективность формированием следующих ценностных ориентаций работников: возвращение веры в

успех дела; внушение и обоснование того, что потребитель диктует организации условия работы, а не наоборот; поощрение автономии и предпримчивости членов организации; формирование взгляда на людей и их компетентность, как главного источника производительности и эффективности работы; вращивание веры в эффективность простых структур (групп) управления с немногочисленным штатом; обоснование выгоды оптимального сочетания жесткости и гибкости в управлении через понимание и веру персонала в ценности организации. В модели Т. Парсонса можно влиять на организационную эффективность, меняя следующие функции социальной системы: повышая адаптивность к постоянно меняющимся условиям внешней среды; повышая целеустремленность членов организации; повышая интеграцию и синергию подразделений; повышая легитимность – признание людьми ценностей организации. В модели Квина и Рорбаха ("Система конкурирующих ценностей") на организационную эффективность влияют конкурирующие между собой ценности: интеграция (дает порядок, стабильность, предсказуемость) – дифференциация (дает адаптивность, гибкость, инновационность); интерес к внутренней среде – интерес к внешней среде; средства (инструменты) – результаты (показатели работы). Эти конкурирующие ценности рождают четыре различных подхода к моделям организационной эффективности: 1) подход "человеческих отношений": наиболее целесообразным является развитие персонала, его квалификации через вращивание коллективной морали и сплоченности. 2) подход "открытой системы": наиболее актуальным является акцентирование внимания на прибыли, росте организации и повышении конкурентоспособности посредством ее высокой гибкости и оперативности реагирования на нештатные ситуации. 3) подход "рационально-целевой": наиболее актуальным является рост производительности труда и эффективности производства на основе высокой способности к интеграции через установление общих целей и планирования. 4) подход "внутренней целостности": централизация и интеграция через укрепление стабильности и порядка с помощью четкого распределения работы, ресурсов и информации. Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместности стратегии и культуры в организации. Возможны ситуации: игнорируется культура, сильно препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии организации; система управления подстраивается под существующую ОК; ОК изменяется в соответствии с выбранной стратегией организации; стратегия организации подстраивается под существующую ОК. При изучении влияния "национального" (этнического) на организационную культуру необходимо ответить на два вопроса: Что надо знать о национальной культуре, чтобы предвидеть ее влияние на культуру организационную? Можно ли срращивать лучшее из разных национальных культур для повышения эффективности работы организации? При ответе на первый вопрос используются следующие модели: 1) в модели Миллера на формирование ОК влияют: семья, образование, экономика и политика, религия страны, система социализации (притины

группирования людей), система здоровья (забота о здоровье), система отдыха (забота об отдыхе). 2) В модели Г. Хофстиди – это переменные национальной культуры: взгляды на степень неравенства людей – дистанция власти, которую население считает допустимой или нормальной, взгляды на степень предпочитаемого индивидуализма, на степень мужественности (женственности) в делах, стремление избегать неопределенности, взгляды на долгосрочность (тяга к сбережениям и накоплению) или краткосрочность ориентации (“живем сегодняшним днем”). 3) В модели Лэйна и Дистефано – это шесть переменных: отношение человека к природе (подчинение природе, гармония с ней или господство над ней), ориентация во времени (жизнь прошлым, настоящим или будущим), вера о природе человека (человека изменить нельзя – он изначально хороший, нейтральный или плохой, человека изменить можно), ориентация на деятельность (от работы важно получать удовлетворение, в работе важен процесс, в работе важен результат), отношения между людьми (на основе иерархических связей, на основе групповых связей, на основе индивидуальных связей) и ориентация в пространстве (доминирование в человеке коллективизма, смесь умеренного индивидуализма и коллективизма, доминирование индивидуализма). В этой модели, имея взгляды о природе человека можно полстраиваться под него изменяя систему контроля за работой, стиль управления и организационный климат (противостояние, компромисс, сотрудничество). 4) В модели У. Оучи – семь переменных ОК: обязательства организации по отношению к своим членам (пожизненный найм, долговременная работа, кратковременная), оценка выполняемой работы (с быстрым продвижением, с медленным продвижением), планирование карьеры (широко специализированная, умеренная, узкоспециализированная), система контроля (неформальный, основанный на участии всех сторон, формальный), принятие решений (групповое, индивидуальное), уровень ответственности (групповая, индивидуальная), интерес к человеку (широкий, узкий). Изучив японский опыт управления У.Оучи предложил свою теорию эффективного управления – теорию организационной культуры Z. Эффективного управления по этой теории можно добиться, если: имеется долгосрочный найм кадров; применяется групповое принятие решений; имеет место групповая ответственность персонала; идет умеренное продвижение кадров; осуществляется неформальный контроль; осуществляется умеренноспециализированная карьера; осуществляется всесторонняя забота о человеке. У.Оучи положительно ответил и на второй вопрос о возможности слияния различных культур, показав, что некоторые американские компании стали постепенно переходить к управлению (организационной культуре) типа Z, применяя у себя: долговременный найм кадров (вместо контрактной системы как в типовых американских компаниях); медленное продвижение кадров (вместо быстрого); умеренноспециализированную карьеру (вместо узкоспециализированной); неформальный контроль (вместо формального); групповое принятие решений (вместо индивидуального); всестороннюю заботу о человеке (вме-

сто формального отношения). Ответственность в большинстве японских компаний пока так и остаётся индивидуальной. В этом, они считают, имеются свои преимущества. Индивидуализм сознания европеоидов и американцев не позволяет пока использовать в фирмах групповую ответственность, свойственную общности сознания японцев.

Организационная подготовка производства включает подбор и расстановку кадров в соответствии с новой технологией производства, реорганизацию структуры аппарата управления, функциональное разделение труда.

Организационная структура управления предприятием - это состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии. Базой для построения организационной структуры управления является производственная структура предприятия.

Организационные изменения - преобразования в организации, обусловленные изменениями во внешней среде. Организационные изменения могут включать в себя: изменения в кадровой политике фирмы (найм, отбор, перемещение, сокращение, переподготовка и переквалификация персонала); изменения в структуре управления организацией; изменения во взаимодействии подразделений; изменения в технологиях трудовых процессов; изменения в трудовых отношениях фирмы (стимулы, управление и мотивация труда, система кадровой ротации, участие персонала в управлении организацией); изменения в методах управления. Удивительную реорганизацию крупные фирмы проводят, как правило, не реже одного раза в год, а коренную реорганизацию - не реже одного раза в 4-5 лет. Методика организационных изменений по модели Лэрри Грейнера: 1. проводится анализ внешней среды и мера влияния внешних и внутренних факторов; 2. с помощью независимых экспертов и консультантов проводится пересмотр направления руководства на новые цели, задачи, проблемы; проводится сбор информации и ее аналитическая обработка; 3. проводится диагностика организации (сбор информации, социологические опросы) и разработка возможных сценариев развития ситуации; 4. вырабатывается единое решение руководства по осуществлению организационных изменений, даются финансовые обязательства и гарантии; 5. подготавливается общественное мнение (совещания, публичное обсуждение проблем организации, пропаганда), процесс идет сверху вниз; 6. проводится организационный эксперимент, выявляются трудности и проблемы; 7. вырабатываются стимулы к изменениям и обеспечивается согласие людей; 8. работники начинают участвовать в осуществлении перемен, процесс начинает идти снизу вверх.

Организационные отношения являются составляющим элементом организационной структуры управления предприятием. Реализация функций управления осуществляется посредством системы экономических

организационных, социальных, психологических и других отношений между структурными единицами предприятия, подразделениями аппарата управления и отдельными работниками.

Организационные факторы — влияют на продолжительность производственного цикла, связаны с организацией рабочих мест, самого труда и его оплатой.

Организационный процесс — это процесс создания условий для реализации основных функций менеджмента, то есть создания самой организации, как субстанции, субъекта экономических отношений, юридического лица, имеющего свою миссию и цели. С этой точки зрения, организацию можно рассматривать как процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Организация (от латинского *organizo* — сообщая стройный вид, устраиваю) — объединение индивидов в единое целое для совместного труда. Также встречаются следующие трактовки этого термина: 1) совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 2) внутренняя упорядоченность автономных частей целого. Понятие применимо к биологическим, социальным и техническим объектам. Примеры организаций: промышленные или малые предприятия; фирмы, компании, корпорации, конгломераты; заводы; автоматизированные или автоматические производства; подразделения предприятий (цеха, отделы, секции и др.); группы исполнителей каких-либо работ; системы управления и др. Организация как процесс включает в себя три основные составляющие: организация (проектирование) работ; построение (проектирование) структуры всей организации — департаментизация; построение системы взаимодействия подразделений и руководства ими. Организация работ и руководство для каждой из сфер деятельности имеет свою специфику. В сфере производства организация работ может включать в себя, например: организацию рабочих мест; выбор технологии и изготовления; снабжение производственного процесса; хранение сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции; управление запасами; охрана и безопасность труда и др. В сфере управления всей организацией: подбор и расстановка кадров; продвижение кадров (система кадровой ротации); переобучение кадров; система стимулирования (мотивации) труда; делегирование властных полномочий; организация взаимодействия между подразделениями; организация общей системы снабжения; организация маркетинговой службы; организация системы сбыта; организация планово-финансовой службы и др. Так как цели, задачи и стратегии могут со временем меняться, то будут меняться и организационные связи, образования и отношения. В процессе работы руководитель должен: расставлять приоритеты в своей деятельности — знать, что делать в первую очередь, во вторую и т.д.; создавать атмосферу взаимного уважения; создавать мотивационную среду в коллективе; искать эффективные решения и компромиссы. При организации деятельности менеджеру важно выявить соответствие *масштаб-*

ности и сложности работы. Масштабность характеризуется количеством задач или операций, которые работник должен выполнить. *Сложность работы* отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом труда. Работы могут быть: *узко специализированными* (с низким масштабом работы); *широко специализированными* (с высоким масштабом). Определив масштаб и сложность работы можно в дальнейшем совершенствовать систему оплаты и мотивированности труда.

Выявление отношений между работниками в процессе труда позволяет в дальнейшем сформировать оптимальную структуру организации. Очень важно выявить *восприятие* работы у персонала, а именно: насколько работа разнообразна; самостоятельность в принятии решений (автономность работы); уровень доведения работы до конца; уровень информированности работника о конечных результатах труда; удовлетворенность масштабом взаимодействия с другими работниками; удовлетворенность неформальными связями. Очень важно выявить позицию работника и *взаимозависимость работы*. *Взаимозависимость* работ может быть: *складывающаяся* (когда не требуется взаимодействие с другими работниками, операции независимо складываются, например, при рассылке писем); *последовательная* (начало работы одного зависит от успешного завершения работы другого, например, производство автомобилей на конвейере); *связанная* (конец работы одного становится началом работы другого с повторением процесса наоборот; пример – взаимодействие хирурга с ассистентами во время операции); *групповая* (одновременное участие всех сторон в рабочем действии. Организация может функционировать если: 1) решен вопрос централизации и децентрализации управления; 2) осуществлена департаментализация; 3) решен вопрос масштаба управляемости и контроля; 4) решен вопрос соотношения уровней иерархии и масштаба управляемости; 5) имеется разделение и специализация труда; 6) имеется эффективная коммуникация и координация; 7) распределены права и ответственность; 8) решен вопрос соотношения дифференциации и интеграции подразделений организации. Менеджер в процессе проектирования работы и совершенствования организации труда должен решить следующие проблемы: нужно ли *расширение масштаба* работы для конкретного работника (много трудовых операций с редкой их повторяемостью)? Нужно ли *ротация работы* (перемещение работников с одной трудовой операции на другую и как часто)? Нужно ли *обогащение работы* и как этого добиться (через повышение разнообразия навыков и умений, через самостоятельность в планировании работ, через самостоятельность в определении ритма работы, через самостоятельность в принятии решений, через уменьшение степени контроля за работой, через усиление связи между результативностью работы и вознаграждением)? Какая форма взаимодействия наиболее оптимальна для данных целей и задач? Для решения этих проблем требуется исследование работы, проведение ее диагностики. Эффективность работы *технологической системы* зависит от: *технологических* (производственных) процессов; *физических условий* работы; *сложности производственных процессов*; *скорости (ритма)* исполнения работы. *Специальная*

система в себя включает: индивидов; рабочие группы; руководство; коммуникации и кооперацию между ними. Ясно, например, что внедрение самоуправления в группе где есть групповщина, недоверие и грубость противопоказано. Часто технология труда не соответствует отношениям в коллективе и наоборот. Согласование (уравнивание) технологической и социальных систем возможно с помощью *модераторов*.

Организация производства характеризуется как совокупность работников, объединенных в целях производства товаров или услуг с помощью определенных основных фондов на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры управления.

Основной массив теории — совокупность утверждений с их доказательствами.

Основные школы научного менеджмента — основными школами менеджмента признаны *классическая* или *традиционная*; *административная* и *функциональная*; *школа человеческих отношений*; *школа "поведенческих" наук* (*бихевиористская школа*); *школа социальных систем*; *эмпирическая школа* (*менеджеризм*); *новая школа управления*. *Представители классической (традиционной) школы управления*: Ф. У. Тейлор (1856-1915), Х. Эмерсон (1853-1931), Г. Гант (1861-1919), супруги Гилбрет (20-е годы), Г. Форч (1863-1947), Х. Хитлуэй, С. Томпсон, А. Файоль (1841-1925), Л. Гьюлик и Л. Урвик (30-е годы), Дж. Муни, А. Рилей, Э. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, Хейнс, Мэсси, М. Фоллет, Р. Шелтон. В ней нашли отражение вопросы эффективности труда в основном на низших уровнях управления: 1) повышения производительности и эффективности труда; 2) вопросы нормирования труда; 3) работа с кадрами (набор, отбор, переквалификация); 4) мотивации труда работников; 5) разрешение социальных проблем. Главным предметом исследований классической школы являлась работа. По мере развития НТТ, механизации и автоматизации производства, оперативности управления появилась необходимость разработки общей теории администрирования. Из этой школы выделилась отдельная группа исследователей, которые акцентировали свое внимание на общих функциях и принципах управления, функциях менеджера. Появилась административная и функциональная школа управления. При этом внимание концентрировалось на административной деятельности руководителей на всех уровнях управления предприятием. Представители административной и функциональной школ управления: А. Файоль, Дж. Муни, А. С. Рейли, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунце, С. О'Доннел, М. Вебер, Ч. Бернард. В ней рассматривались следующие вопросы: 1) основные принципы менеджмента; 2) основные функции управления; 3) процессный подход к управлению; 4) принципы работы менеджеров низшего, среднего и высшего звена управления; 5) построения организаций; 6) централизации и децентрализации власти; 7) мотивации труда и стабильности кадров; 8) разделения труда; 9) власти и ответственности; 10) справедливости оплаты; 11) контроля. Изучая вопросы эффективности труда, построение эффективно работающих

организаций некоторые исследователи чувствовали, что резервы следует искать не только в методологиях и технологиях управления, но и в самом человеке. Постепенно стала выделяться *"школа человеческих отношений"*. С конца 50-х годов некоторые представители *"школы человеческих отношений"* выделились в школу *"поведенческих" наук (биоведнористскую школу)*, и изучающую не методы налаживания межличностных отношений, а самого человека. Представители школы *"человеческих отношений"*: Г. Мюнстерберг (1863-1916), М. Фоллетт (1868-1933), Э. Мэйо (1880-1949), Ч. Бернард (1887-1961), Ф. Ротлисбергер, Г. Саймон, А. Райс, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Домья, Дж. Баллагайн, Р. Черчмен, Р. Аккоф, Е. Арноф. В ней рассматривались вопросы: 1) социальной ответственности бизнеса перед своими работниками; 2) индивидуальной психологии; 3) потребностей человека; 4) психологии и мотивации работников; 5) конфликты (функциональные и дисфункциональные); 6) обеспечение единства целей и усилий членов коллектива; 7) формальные и неформальные организации; 8) статусы и роли членов коллектива; 9) авторитет и лидерство в коллективе; 10) роль социальных, половых, возрастных, этнических и других факторов, влияющих на эффективность труда. Счастливым рабочий – есть эффективный и производительный рабочий, говорили представители этой школы. Как обеспечить ему это счастье? Постепенно становилось ясно, что эффективность труда индивида зависит не только от его психологии, но и от сложнейших групповых (социальных) взаимосвязей внутри организации. Начиналось формирование школы *"социальных систем"*. Она возникла под влиянием *концепций структурно-функционального анализа*, развиваемых Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а также *общей теории систем* Л. Берталянди и А. Рапппорта. Ее представители Ч. Бернард, Ф. Сетник, Г. Саймон, Д. Марч, А. Этциони, М. Хейра, индустриальные социологи Трист и Райс рассматривали социальную организацию как комплексную организационную систему с рядом составляющих: 1) индивид; 2) формальная структура организации; 3) неформальная структура организации; 4) статусы и роли членов организации; 5) внешнее окружение (госструктуры, поставщики, покупатели, партнеры, конкуренты и т.д.); 6) технические средства труда. Они исследовали взаимодействие этих составляющих между собой, неаддитивность, коммуникационные связи и состояние равновесия всей организационной системы. Также затрагивались вопросы мотивации труда (равновесие между "вкладом" и "удовлетворением"), лидерства, стратегического планирования, принятия решений, вопросы взаимодействия человека и машины (индустриальная социология). Одновременно с этим, прагматично ориентированные практики – руководители крупных фирм и компаний, государственных структур считали, что менеджмент должен быть построен на обобщении опыта прошлой работы с использованием методов экономических наук, психологии, социологии, статистики, математики. Выделялось *эмпирическое направление*, которое часто называли *"менеджеризмом"*. Эмпиристы часто гово-

рили о необходимости создания единой теории управленческой деятельности. Представители *эмпирической школы управления* Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Э. Петерсен, Э. Пилоумен, А. Коулз, А. Свенсон, Т. Левитт, У. Беннис, П. Дракер и др. По мере развития математики и экономико-математических методов, теории систем и управления, кибернетики, вычислительной техники с начала 50-х годов стала постепенно формироваться новая школа управления. Представители *новой школы управления*: Л. Берталанди, Д. Форрестер, А. Рапопорт, К. Буолдинг, С. Бир, Е. Арноф, Р. Аккоф, Робертс, Фосетт, Д. Эрман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Тинберген, Л. Клейн, А. Гальбергер, В. Леонтьев, Фогаль, Люкс и др. Представители "новой школы" занимались: 1) сетевым планированием; 2) планированием расписаний (поступления и расходования ресурсов, запасов, хода технологических процессов); 3) оптимизацией и распределением ресурсов организации (линейные, нелинейные и динамические методы); 4) управлением и оптимизацией запасов ресурсов; 5) использованием "теории игр" при принятии решений в условиях неопределенности и рисков (которая в дальнейшем переросла в самостоятельную область математики — "теорию принятия решений"); 6) прогнозированием; 7) использованием "теории массового обслуживания" для вычисления вероятности очередей и их минимизации; 8) системным анализом (с помощью "дерева" целей, критериев значимости целей и вероятностей их достижения); 9) эконометрикой (построением инструментами математики различных макроэкономических моделей и моделей типа "затраты — выпуск"); 10) исследованием операций, как отдельной научной дисциплины, для решения задач планирования принятия решений, оптимизации и прогнозирования; 11) статистическими методами анализа и оценки различных ситуаций (однофакторный, двухфакторный, кластерный, корреляционный анализ и др.). Наибольшую значимость приобрел *системный анализ* в управлении. Цель системного анализа — оценка эффектов деятельности организации при минимуме затраченных ею ресурсов. Основные этапы системного анализа: 1) формулируется цель (как правило в показательной форме); 2) если необходимо, строится дерево целей с коэффициентами значимости каждой из цели; 3) разрабатываются альтернативные варианты реализации цели (ей); 4) оцениваются альтернативы решений (в цифровой форме); 5) оцениваются эффект и затраты для каждой альтернативы; 6) выбирается лучший вариант, обеспечивающий минимум затрат при максимуме эффекта. Таким образом, все учения об управлении можно разбить на две большие группы: *одномерные и синтетические*. *Одномерные* учения исследуют отдельно: работу (задачи); человека; администрирование. *Синтетические* учения исследуют управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации. Примеры синтетических учений: *школа социальных систем; системный подход; дружеровское управление по целям*.

П

Парадигма (греч. *paradeigma* – пример, образец) – 1) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов их исследования; 2) теория (или модель постановки проблемы), принятая в качестве образца решения последовательных задач. 3) понятие, характеризующее нормативность методологии

Период – продолжительность процесса или его повторяющейся части во времени.

Перманентный – постоянный, непрерывно продолжающийся.

Планирование – процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных) для его реализации. Планирование зависит от целей и стратегии развития организации. Стратегии при планировании могут быть следующими: 1) стратегия роста во времени (например, объемов продаж, объемов производства, производительности, качества, финансовых показателей и т.д.; от достигнутого плюс прирост в %); 2) стратегия ограниченного роста во времени (от достигнутого плюс прирост на инфляцию); 3) стратегия снижения во времени (себестоимости продукции, финансовых показателей и т.д.); 4) стратегия сокращения (фукпций или подразделений организации, аппарата, численности персонала, рынков сбыта и т.д.); 5) комбинированная стратегия. По времени различают: краткосрочное (оперативное) планирование (на срок до одного года); долгосрочное планирование (на срок более года). После определения целей и стратегии развития приступают к планированию необходимых для выполнения задачи ресурсов. С точки зрения привлекаемых ресурсов можно провести следующую классификацию: 1) материально-техническое планирование (планирование необходимых для выполнения задачи станков, оборудования, запасов, рабочих площадей, мощностей, транспорта, коммуникаций и т.д.); 2) финансовое планирование (планирование будущей прибыльности и рентабельности работы, заработной платы, оборачиваемости средств и др.); 3) планирование численности персонала; 4) временное планирование (построение сетевых графиков, графиков Ганта и т.д.); 5) планирование информационной архитектуры организации и ее информационных ресурсов. При планировании будущих объемов выпуска продукции необходимо знать: 1) жизненные циклы аналогичных товаров (если предприятие производит и само продает на рынке); 2) возможности производства; 3) возможности рынков сбыта. Производственный план влияет на издержки. В нем, как правило, указываются: 1) объемы выпуска продукции во времени; 2) количество работающих и расходы на заработную плату; 3) издержки на хранение продукции; 4) издержки по задолженным заказам; 5) издержки по вносурочным работам или простоям; 6) издержки на передачу продукции; 6) издержки по найму и увольнению работников. В производственном планировании имеется три стратегии: 1) планируются переменные во времени объемы производства при переменной численности работающих; 2) плани-

руются переменные во времени объемы производства при постоянной численности работающих; 3) планируются постоянные во времени объемы производства при постоянной численности работающих. *Планирование материальных потребностей* для производства можно осуществлять: 1) учитывая будущие объемы производства (запас материальных ресурсов при этом минимален); 2) не учитывая будущие объемы производства (с ориентацией на имеющиеся большие запасы материальных ресурсов). Часто в практике управления бизнесом требуется разработка: *бизнес-планов и инвестиционных планов (проектов)*. *Бизнес-план* — это специальный инструмент менеджмента, широко используемый в современной рыночной экономике для инновационной деятельности. Он позволяет дать целостную оценку перспектив и потенциала бизнеса во времени, всесторонне проанализировать намерения и возможности, дать гарантии. *Бизнес-план* — это основа предпринимательского дела. Для получения дополнительных кредитов или инвестиций необходимо иметь четко обоснованный бизнес-план, в котором будут доказательства, что новое дело будет приносить прибыль. *Инвестиционные планы* (планы долгосрочных вложений средств) могут разрабатываться государственными структурами, частными организациями и лицами, самими инвесторами, заинтересованными в привлечении дополнительных финансовых средств. Различают следующие виды инвестиций (вложений средств): государственные (осуществляют государственные структуры); иностранные (осуществляют ирубежные организации и лица); частные (осуществляют частные организации и лица из своих и привлеченных финансовых средств); производственные (направляются на новое строительство, реконструкцию, техническое перевооружение предприятий); интеллектуальные (вкладываемые в создание интеллектуального, духовного продукта: создание музея, телевизионного проекта, шоу, кинофильма и т.д.). *Качество плана* зависит: 1) от выбранной методологии и методик планирования; 2) от выбора показателей планирования; 3) от взаимодействия и единства органов планирования; 4) от максимального учета объективных и субъективных факторов; 5) природы (темпы экономического роста страны, инфляция, уровень безработицы, этнокультурные особенности и уровень жизни населения, моноэтничность, средний возраст и пол персонала и т.д.).

Планирование стратегическое — процесс разработки стратегических планов. Включает в себя три основных этапа: *анализ внешней и внутренней среды*; определение *миссии* (смысла существования) и *целей*; выработку *стратегии(й)*. Стратегическое планирование, как правило, осуществляется на сроки более одного года. При определении стратегии руководство сталкивается со следующими основными вопросами: какой бизнес прекратить? какой бизнес продолжить? в какой бизнес перейти? с каким бизнесом объединиться? Области выработки стратегий по *М.Портеру*: *лидерство в минимизации издержек* производства за счет чего снижается цена и завоевывается большая доля рынка; *лидерство в новизне продукта* и *специализации производства* за счет чего также завоевываются неосвоен-

ные сегменты рынка; *концентрация усилий* фирмы на одном рыночном сегменте. При концентрации усилий организации на одних сегментах рынка очень важно выработать правильную стратегию по показателям "цена-качество", особенно на новую продукцию (см. рис.).

Цена

		Высокая	Низкая	Средняя
Качество	Высокое	Стратегия премиальных наценок	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия повышенной ценностной значимости
	Среднее	Стратегия завышенной цены	Стратегия среднего уровня	Стратегия качества товара
	Низкое	Стратегия ограбления	Стратегия локального бизнеса	Стратегия низкой ценностной значимости

В зависимости от выбранного соотношения "цена-качество" (см. рис.) фирма может развиваться в двух направлениях: 1) стремиться быстро выручить большие деньги и переключиться на другой бизнес (например, за счет высокой цены и среднего качества или низкого качества и высокой цены) – *стратегия снятия "сливок"*; 2) прочно закрепиться на одном из сегментов рынка (например, за счет низкой или средней цены и высокого качества) – *стратегия закрепления на рынке*. Организация может формировать свою стратегию, меняя только пять элементов: *продукт; рынок; отрасль; положение организации внутри отрасли; технологию*. В связи с этим существуют *эталонные стратегии* развития организаций: *стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста; стратегии сокращения*. На практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Политика предприятия представляет собой основные утверждения и понятия, которые определяют направления деятельности, принимаемые решения руководящим составом и методы контроля. Политика предприятия может иметь несколько направлений. Например, политика снабжения, политика заработной платы, политика маркетинга, кадровая политика, коммуникационная политика, политика содействия, политика открытых дверей. Политика может присутствовать на каждом уровне управления предприятием.

Полномочия – права и возможности использования власти.

Понятие – обобщение данных опыта; отражение фрагментов действительности в отвлечении от изменения и развития *системы понятий*.

Потребности определяются как состояние, когда человек ощущает отсутствие чего-либо, и включают в себя основные физические потребности в пище, одежде, тепле и безопасности; социальные потребности в

привязанности и любви и индивидуальные потребности в знаниях и самовыражении.

Правила и инструкции – самые простые, наиболее детальные составляющие постоянного плана. Они утверждают обязательные направления действий и основаны на положениях общей политики предприятия и технологии производства.

Предприятие – сложный производственно-хозяйственный механизм, в процессе функционирования которого непрерывно потребляются исходные ресурсы – сырье, основные и вспомогательные материалы, средства труда, живой труд, энергия – и непрерывно выпускается готовая продукция, производится услуги.

Принцип (лат. principium – *основополагающее первоначало*) – основное положение, исходный пункт, предпосылка теории или концепции.

Принципы менеджмента – реализуются через сознание, интеллект, волю (выборность) и целеустремленность человека. Важно обеспечить такие условия труда, чтобы от этих качеств человека была максимальная отдача. Основные принципы менеджмента: 1) *принцип научности* (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них); 2) *принцип системности и комплексности* (важно видеть наиболее явный комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например как в Японии: “подсистема жизненного найма”, “подсистема подготовки на рабочем месте”, “подсистема ротации кадров”, “подсистема репутаций”, “подсистема оплаты труда”); все они в комплексе взаимосвязывают, не противоречат друг другу и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны); 3) *принцип единоначалия и коллегиальности* в выработке решений (принятое коллегиально решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя (совета директоров, совета и т.д.); 4) *принцип демократического централизма* (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом; нарушение данного баланса влево ведет к автократии в управлении, вправо – к охлократии (власти толпы)); 5) *принцип баланса власти* (основан на действии закона: уровень влияния руководителя над подчиненными равен степени зависимости подчиненных от руководителя); 6) *принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов* (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов); 7) *принцип последовательности (очередности) действий* с учетом значимости этапов работ; 8) *принцип оптимального сочетания положительной синергичности в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами*; 9) *постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.*

Принятие решений – основная функция управления. Она пронизывает организацию снизу-вверх. Принимать решения приходится руководителям, специалистам, экспертам, консультантам, аналитикам и системотехникам, всем от кого зависит эффективность работы организации. Решения могут быть: 1) *организационными* (ведущими к изменениям в работе подразделений организации или ее систем управления); 2) *волевыми, подкрепленными полномочиями и властью*; 3) *волевыми, не подкрепленными полномочиями и властью*; 4) *запрограммированными* (жестко связанными с предыдущими решениями или технологическими операциями исполнения); 5) *рациональными и иррациональными* (рациональное решение – решение, принятое на основе анализа и прогнозов). Решения могут приниматься: 1) в условиях риска, когда вероятности этого риска известны; 2) в условиях риска, когда вероятности этого риска неизвестны. *Методы* принятия решений могут быть: 1) чисто авторитарными (принимаю решения только сам слушая только самого себя); 2) авторитарными с предварительными консультациями со специалистами; 3) авторитарными с предварительным обсуждением в коллективе; 4) коллегиальными (принимает решение коллектив по большинству голосов); 5) строго математическими, на основе теории принятия решений или теории игр; 6) на основе экспертных оценок; 7) на основе “мозгового штурма” (“мозговой атаки”); 8) на основе проведенного ситуационного анализа. Наиболее сложно принимать решения в условиях ограниченного времени, когда неизвестны влияющие факторы и их природа. Когда негативные тенденции в организации начинают стремительно нарастать, очень важно дожидаться некоторой стабилизации обстановки и только после этого принимать решения. Иногда скорость реагирования на изменение ситуации входит в противоречие с рациональностью принятия решений. Управленческое решение должно быть принято всегда во время. В этом заключается искусство руководителя.

Программа – комплекс действий необходимых для выполнения конкретной задачи. Обычно программы в организациях присутствуют в формах: исследований, разработок, выпуска новой продукции или услуг; ассигнования сбыта, товарных запасов, промышленных требований и финансовых нужд; обучения и подготовки персонала для решения проблем связанных с изменениями на предприятии.

Прогресс научного познания – переход от качественных законов к количественным законам, что позволяет сформулировать количественные отношения между величинами на точном языке математики, применить логико-математические методы для получения следствий из закона; обеспечить прогнозы, предсказать новые неизвестные ранее явления.

Прогнозирование – вероятностное определение хода дальнейших событий. Прогнозирование может осуществляться: 1) *перед планированием* (например, делается прогноз будущих объемов продаж, на основе известной предыстория продаж; после этих прогнозов планируются будущие объемы производства, затраты и т.д.); 2) *одновременно с планированием* (например, прогнозирование погодно-климатических условий и планиро-

вание в связи с этим транспортных перевозок); 3) *после планирования* (например, планируемые затраты на первый квартал неизвестно как поведут себя во втором квартале из-за нестабильности валюты, инфляции и других факторов; в этой ситуации на второй квартал делается оптимистический и пессимистический прогнозы). Если развитие организации не имеет качественных скачков (нет выделяющихся открытий, крахов рынков сбыта и т.д.), то период прогнозирования может составлять треть от предыдущей предыстории. Известно большое множество методов прогнозирования. Важнейшие из них: 1) *метод краткосрочного прогнозирования*, основанный на сглаживании ряда (с успехом применяется, например, в планировании еженедельных или еженедельных закупок скоропортящихся товаров или товаров широкой номенклатуры; перед закупкой прогнозируются будущие объемы продаж); 2) *метод долгосрочного прогнозирования*, основанный на выявлении тренда – тенденции развития ряда (применяется, например, в прогнозах будущих объемов продаж товара на ближайшие месяцы, кварталы, полугодия, года); 3) *метод экспертных оценок* (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, оценки динамики курсов валют, инфляции и т.д.); 4) *метод "мозгового штурма"* (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, там где необходимы не только аргументы, но и контраргументы); 5) *метод прогнозирования сценариев развития* (применяется, например, при выявлении будущих действий конкурентов, потенциальных покупателей, движения товаропотоков, рабочей силы; применяется в политических и военных исследованиях)

Производственная мощность предприятия – максимально возможный выпуск продукции в плановом периоде. Чем меньше затрачивается времени на производство одного изделия, тем большее их число может быть изготовлено за тот же период времени.

Производственный процесс – сочетание предметов и орудий труда и живого труда в пространстве и времени, функционирующих для удовлетворения потребностей производства. Это сложное системное понятие, состоящее из совокупности следующих частных понятий: предмет труда, орудие труда, живой труд, пространство, время, удовлетворение потребностей. Основными элементами процесса производства являются предметы труда, средства труда, живой труд. Элементарной его частью является *операция*, которая представляет собой процесс индивидуально-го труда исполнителя (работника)

Профиль среды – аналитический прием, позволяющий комплексно оценить характер внешней и внутренней среды организации. Формируется следующим образом: 1) выделяются все влияющие внешние или внутренние факторы; 2) оценивается их важность в баллах: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение; 3) оценивается влияние каждого фактора на организацию в баллах: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние; 4) дается оценка направленности влияния: (+1) – позитивная направленность, (-1) – негативная направленность. Далее все три экспертные оценки перемножа-

ются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. Вся информация сводится в таблицу:

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности $D=A \cdot B \cdot C$
1. ...				
2. ...				
3. ...				

Процедура – форматизованное отражение обусловленной последовательности действий.

Процесс управления – совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности персонала для достижения определенных целей. Процесс управления имеет следующие этапы в последовательности осуществления: формулирование цели, анализ ситуации, определение проблемы, принятие решения. Управление в целом является видом трудовой деятельности человека и обладает всеми чертами трудового процесса.

Процесс – последовательность изменений.

Р

Разделение труда – осуществляется по двум направлениям: *горизонтальному* (например, последовательно “снабжение-планирование-производство-сбыт”) и *вертикальному* (по уровням иерархии в организации). Сверхспециализация и разделение труда часто приводит к негативным последствиям: рядовым работникам становится не видной общая цель организации; возрастает роль координационных механизмов и бюрократического аппарата; порождаются различия микрокультур труда. Одновременно специализация и разделение труда способствуют повышению производительности труда.

Реверсивность – свойство возвращения к повторению исходного состояния.

Регулирование – это процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий. В условиях, когда ход производственного процесса не выходит за рамки принятых в производственной системе допущений, нет особых оснований для беспокойства. В обратном случае необходимы экстренные и эффективные меры для нормализации процесса. Возможные меры: вмешательство в состояние производственной системы; вмешательство в состояние технологической дисциплины; вмешательство в состояние трудовой дисциплины; вмешательство в состояние финансовой и плановой дисциплины; вмешательство в состояние системы стимулирования и мотивации труда; вмешательство в систему снабжения и сбыта; вмешательство в маркетинг.

Регулирование деятельности организации необходимо: 1) по причине *отклонения показателей во внутренней среде* организации (например, из-за ухудшения производственной или технологической дисциплины, старения оборудования, сбоях, поломок, аварий и т.д.); 2) по причине *отклонения показателей из-за изменения внешних факторов* среды (изменение отношений с поставщиками, клиентами, рынками сбыта, государственными структурами, резкие обвалы курсов валют, экономические кризисы и т.д.); 3) по причине *отклонения показателей из-за конфликтности* в организации.

Ресурсы организации – ресурсы, необходимые для управления организацией. Подразделяются на *материальные* (земля, здания, помещения, оборудование, оргтехника, транспорт, коммуникации); *финансовые* (счета в банках, наличность, ценные бумаги, кредиты и т.д.); *людские* (персонал); *информационные*; *временные ресурсы*. Как особый вид ресурсов выделяется земля.

Реформирование – целенаправленные преобразования.

Ротационность – эффект взаимного замещения, перемещения по циклической траектории.

С

Свойства – совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

Свойство "обратных связей" – фундаментальное свойство больших систем. Сущность обратных связей заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем в нее входящих). Для производственной системы принцип обратных связей работает следующим образом. Выходная информация, например, показатели хозяйственной деятельности под действием различных обстоятельств постоянно варьируются во времени, далее происходит их анализ и сравнение с поставленными целями (вход системы). По результатам сравнения принимаются управленческие решения, корректирующие работу системы (если это необходимо). В результате обеспечивается адаптивность системы (приспособление ее к новым условиям работы) и оперативность (гибкость) ее управления. Обратные связи могут выполнять и негативную роль в системах. Например, в подсистеме "персонал" размер вознаграждения влияет на затраченные трудовые усилия и полученные результаты. Если вознаграждение за труд будет несоизмеримо с усилиями, то система начнет саморазрушаться, мотивация в процессе труда начнет падать, результаты труда (объем продукции, ее качество) также снижаться.

Сегмент – результат разделения на части организации или рынка.

Синергичность (от греч. *synergia* – сотрудничество, содружество) – свойство больших систем выражающееся в однонаправленности дей-

ствий, интеграции усилий в системе, которая приводит к умножению конечного результата. Например, опытный спортсмен преодолевая планку на большой высоте, толкая штангу, выполняя сложные фигуры на коньках, оптимально согласовывает все свои движения мышц и получает лучший результат. В управлении организацией синергичность означает сознательную однонаправленную деятельность всех членов коллектива (подразделений) на общую цель. Многие фирмы тратят огромные средства на поиск источников увеличения синергии. В более общем плане говорят о науке синергетике, изучающей законы упорядоченности и самоорганизации частей системы из состояния хаоса. Синергия в организации достигается в первую очередь посредством грамотной работы с персоналом. Необходимо знать психологию и социальную структуру работающих (образование, возраст, пол, национальность, семейное положение и т.д.), их этику, взгляды, нравы и обычаи, традиции и культуру. В соответствии с этим и строить систему управления организацией.

Система – объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в нее частей. Любую организацию можно назвать системой. Системы бывают *открытыми* и *закрытыми*. *Открытая система* – это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами. *Закрытая система* имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя. Примеры закрытых систем: работающие часы с внутренним источником энергии, работающая автомашина, самолет, автоматическое производство со своим собственным источником энергии и т.д. Примеры открытых систем: калькулятор или радиоприемник с солнечной батареей (энергия поступает извне), промышленное предприятие, завод, фирма, компания и др. Очевидно, что последние не могут существовать автономно, необходимо снабжение, сбыт, работа с потенциальными покупателями и т.д. Именно поэтому организацию, работающую на рынке, можно назвать большой открытой системой.

Система научной информации для руководства (СНИР) – обеспечивает менеджеров еженедельными, ежемесячными или ежегодными итоговыми отчетами о функционировании важных индикаторов. Эта система обычно предлагает ответы на структурированные вопросы, которые известны заранее.

Система понятий – совокупность понятий, логически взаимосвязанных в системе данной теории.

Система планирования ресурсов ERP (Enterprise Resource Planning) – информационная система для всей организации в целом и для ее отдельных различных функций. Она обеспечивает бесшовную интеграцию информации, получаемой от различных источников и направлений. Она состоит из набора интегрированных бизнес-применений или модулей для выполнения большинства общих бизнес-функций, например, таких как управление запасами, ведение бухгалтерского учета, дебиторскую и кредиторскую задолженности, планирование потребно-

стей в материалах, управление заказами и людскими ресурсами. Такая система использует общую базу данных и общие определения; а, следовательно, различные модули могут сообщаться друг с другом.

Системный подход – методология рассмотрения разного рода комплексов, позволяющая глубже и лучше осмыслить их сущность (структуру, организацию и другие особенности) и найти оптимальные пути и методы воздействия на развитие таких комплексов и систему управления ими. Системный подход это всеобъемлющий комплексный подход. Он предполагает всесторонний учет специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а, следовательно, и организацию. Системный подход к управлению производством предполагает рассмотрение производственной деятельности фирмы и ее производственно-хозяйственных подразделений как производственной системы, выполняющей *операционные функции*.

Системы на уровне знаний разрабатываются для поддержки работников, владеющих данными и знаниями. Работниками умственного труда называют тех, кто вносит вклад в работу организации, применяя свои знания к решению организационных проблем или созданию новых знаний. Они обычно имеют ученую степень и являются представителями таких признанных профессий, как ученые в исследовательских лабораториях, преподавательский состав университета, доктора, инженеры и экономисты. Информационные системы, которые обслуживают работники умственного труда, известны как системы *обработки знаний*.

Системы операционного уровня разрабатываются для поддержки оперативных менеджеров, обеспечивая их информацией о ежедневных операциях и ведении дел, например, о продажах, о необходимых квитанциях, о депозитах, внесенных наличными, и о платежной ведомости. Эти системы называются *системами обработки операций*. Они собирают необходимые данные и генерируют информацию, необходимую оперативным менеджерам для ведения ежедневной деятельности.

Системы офисной автоматизации – электронная обработка данных, электронные таблицы, настольное издательство и электронное отображение данных.

Ситуационное управление – необходимость адаптации организации управления в зависимости от конкретного состояния основных ситуационных переменных, как внешних, так и внутренних. Причем необходимые изменения могут простираться от изменений сфер подомочий управляющих до изменения типа организационной структуры. Ситуационный подход обосновал, в частности, принципы проектирования так называемых множественных структур, в которых каждое отделение в зависимости от конкретных условий деятельности может иметь различные функциональные или матричные подструктуры управления.

Совместимость – свойство больших систем. Это свойство взаимопригодности и взаимоподатливости частей системы. На уровне госу-

дарства как большой системы возникают проблемы совместимости национальной экономики с экономиками регионов, отраслей. Например, регионы, имеющие в своем распоряжении лучшие природные ресурсы или высокоэффективные производства вынуждены отдавать в центр большую часть прибылей (налогов) и обеспечивать, таким образом, выживаемость перентабельных регионов. На уровне предприятий также могут возникать противоречия интересов организации с интересами ее подразделений. Руководству часто приходится забирать большую часть прибылей от рентабельно работающих подразделений и отдавать их на развитие в слабые подразделения. Если в долгосрочной перспективе не возникает конфликтов из-за ситуации невыгодной для всех подразделений, можно говорить о хорошей совместимости работы. В обратном случае необходимо перестраивать организацию, менять "правила игры", систему ресурсного распределения. Проблемы совместимости в больших системах должны решаться с помощью централизованных механизмов, преодолевающих силы отталкивания, или механизмов адаптации, превращающих силы отталкивания в силы сближения.

Сопротивление – качество человеческого фактора организации, проявляющееся как истативная реакция на изменения, в организации, политику руководства. *Причины сопротивления переменам:* страх потери функции; страх потери заработка; страх появления новых проблем. *Методы преодоления сопротивления:* образование, переквалификация, переподготовка сотрудников; привлечение работников к непосредственному участию в организации перемен, создание у сопротивляющихся мотивации к переменам; эмоциональная и психологическая поддержка; "покупка" работников с помощью материальных стимулов; переговоры (обоснование необходимости поиска компромисса); кооптация (предоставление сопротивляющемуся лицу ведущей роли во введении новшеств); маневрирование (выборочное использование информации для своей пользы); припуждение (угроза лишить работы, продвижения по службе, снижения заработка и т.д.); увольнение работника. Неразрешенный конфликт часто ведет к стрессу сотрудников.

Стадия – часть процесса, характеризующаяся однородностью происходящего.

Статус – официально или общественно признаваемое положение.

Стратегия диверсифицированного роста – стратегия централизованной диверсификации (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на существующее базе старого производства; оно остается в центре бизнеса); стратегия горизонтальной диверсификации (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на уже освоенном рынке); стратегия конгломератной диверсификации (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках; это самая сложная стратегия развития).

Стратегия интегрированного роста — стратегия *обратной вертикальной* интеграции (интеграция с поставщиками); стратегия вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

Стратегия концентрированного роста — стратегия усиления позиции с уже освоенным продуктом на уже освоенном рынке (за счет маркетинговых усилий); стратегия поиска новых рынков для уже производимого продукта; стратегия разработки нового продукта на уже освоенном рынке.

Стратегия сокращения — стратегия ликвидации бизнеса; стратегия "сбора урожая" (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов в краткосрочной перспективе от продажи имеющихся продуктов); стратегия сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнесов, которые плохо сочетаются с оставшимися); стратегия сокращения расходов (разработка ряда мероприятий по сокращению затрат).

Стратегическое управление (*термин появился в 60-70 гг.*) — управление при котором центр внимания руководства переносится на факторы внутренней и внешней среды организации, ее окружения (поставщики, клиенты, конкуренты, государственные структуры, партнеры и т.д.). В случае стратегического управления планируется то, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых результатов в будущем, исходя из предполагаемого поведения окружения. Иначе говоря, определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна делать в будущем.

Стресс — изменение состояния чувственной и эмоциональной сферы человека, при котором восприятие окружающей среды и его поведенческие реакции становятся неадекватными ситуации. Причины стресса: *организационные факторы* (недогрузка, перегрузка, плохие физические условия работы, конфликт и неопределенность ролей); *личностные факторы* (смерть близких, конфликты в семье, плохие материальные условия и др.); *соотношение* между властными полномочиями и ответственностью.

Структура — отражение внутреннего состояния системы.

Сущность — внутренне содержание предмета, выражающееся в единстве реализации его свойств и отношений.

Т

Тезаурус — совокупность комплексно адаптированной системы понятий и дефиниций, структуры и содержания их взаимосвязей в процессе исследования конкретной области знаний.

Теоретическая стадия развития теории — появление и развитие тео-

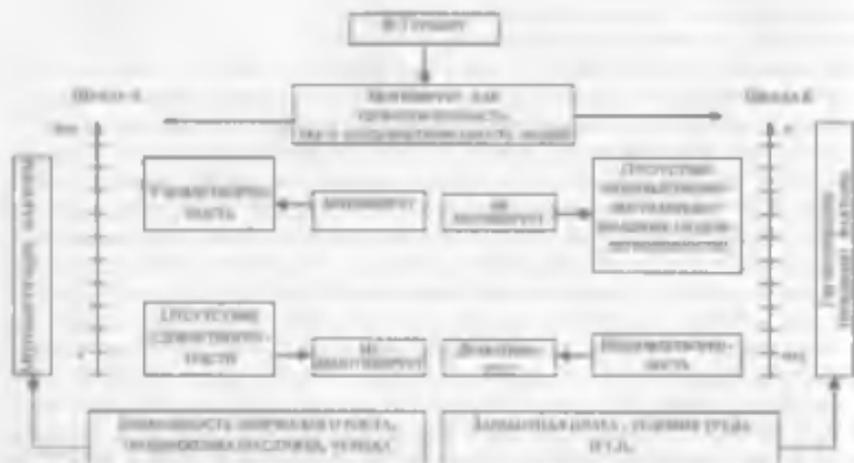
ри происходит через ряд промежуточных форм теоретизации, когда формируются первичные теоретические конструкции (категории, понятия, определения, законы, принципы).

Теория ситуационные – предлагают методы управления, которые можно изменять в зависимости от ситуации. Теория "7-S" (авторы: Томас Питерс, Роберт Уотерман, Ричард Шкаль, Энтони Атос). Суть: эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести: *стратегия управления, структура организации, процессы организации, штат, стиль руководства, квалификация персонала, разделенные ценности*. Цель – гармонизация этих семи составляющих между собой. Теория Z. Её автор Уильям Оучи на основе японского опыта вывел "формулу успеха" функционирования организации: *долгосрочный найм кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, оценка кадров и их умеренное продвижение, контроль четкими формализованными методами, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о работниках*. Теория Z была разработана как альтернативная *Мак-Грегоровским бихевиористским концепциям X и Y*. В соответствии с ними существуют два типа управления *в зависимости от взглядов руководителя на подчиненных: по типу X и по типу Y*. По типу X руководитель считает, что человек ленив, склонен к принуждению, старается не брать на себя ответственность, поэтому и применяет к нему *авторитарный стиль руководства*. По типу Y руководитель считает, что человек в благоприятных условиях стремится творить, брать ответственность на себя, самоконтролировать себя. Поэтому и применяет к нему *либерально-демократический стиль руководства*. Мак-Грегор считал, что управление типа Y более эффективно.

Теория – форма научного знания, система понятий. Другие формы научного знания – законы, классификации, типологии, первичные объяснительные схемы – представляют собой базу формирования теории. Их создание и разработка предшествует обоснованию теории. Также являются сосуществующими и взаимодействующими элементами теории. Формы теории могут меняться (варьировать) в зависимости от развития понятийной структуры, формирования различных способов организации теории. Возникновение теории связано с возможностью построения многоуровневых конструкций, которые в процессе мышления (осмысления) конкретизируются и внутренне дифференцируются.

Теория двух групп факторов Ф. Герцберга – суть: первая группа факторов потребностей – *внешние или гигиенические или факторы удовлетворения* - заработок, условия труда, статус, режим работы, межличностные взаимоотношения, степень контроля за работой; вторая группа факторов потребностей - *мотивирующие* (возможность роста, признание, продвижение по службе, работа сама по себе). Герцберг сделал оригинальный вывод: факторы, вызывающие рост неудовлетворенности человека, при их устранении не обязательно приводят к увеличению

удовлетворенности, и наоборот. Переход от удовлетворенности к отсутствию удовлетворенности осуществляется под влиянием *мотивирующих* факторов, а переход от неудовлетворенности к отсутствию неудовлетворенности под влиянием *внешних* факторов. Поэтому первостепенное внимание должно уделяться неудовлетворенности человека, а только потом с помощью *мотивирующих* факторов необходимо обеспечивать удовлетворенность. Если менеджер будет это делать с помощью внешних факторов, то ничего не добьется (см. рис.).



Теория зрения – не сумма связанных между собой идей, а парадигма, механизм построения знания, воплощающая некоторую программу исследования, аппарат научных абстракций.

Теория К. Альдерфера – основана на положении о том, что потребности человека могут быть объединены в три отдельные группы: 1) потребности существования (в безопасности, физиологические потребности); 2) потребности связи (в принадлежности к какой-то группе и причастности к какому-то делу, стремление быть членом семьи, иметь друзей, коллег и т.д.); 3) потребности роста (потребности в признании, самоутверждении и самосовершенствовании). Эти потребности также располагаются иерархично, но движение может идти в двух направлениях (отличие от Маслоу): 1) *вверх*, если предыдущая потребность удовлетворена; 2) *вниз*, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

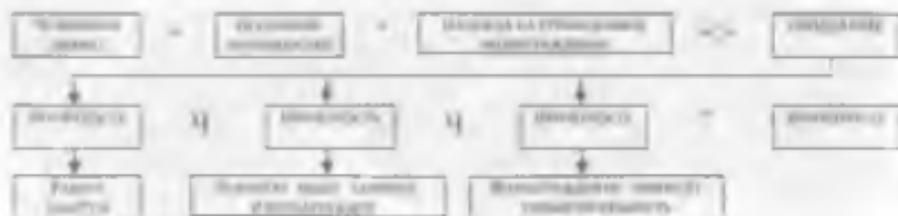
Теория Маслоу – суть: существует следующая иерархия потребностей, заставляющих человека действовать, работать: *физиологические* потребности (голод, жажда); *потребности в безопасности*, стабильности и уверенности в будущем; *потребности в любви, сопричастности, общении*; *потребности в признании и самоутверждении*; *потребности в*

самовыражении (самоактуализации). Маслоу предположил, что потребности в данной иерархии возникают постепенно, начиная с физиологических и т.д. Удовлетворение первичных потребностей, влечет за собой возникновение потребностей более высшего порядка. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а двигаются вверх изменяя значимость для себя тех или иных потребностей. Невозможно перескочить ни через один уровень иерархии потребностей.



Самоактуализация - это высшая степень мотивированности человека; это желание и волевые действия человека стать тем, кем он может стать. Самоактуализироваться - значит стать тем человеком, которым можем стать, достичь максимума своего потенциала. Проблема заключается в том, что: 1) человек часто не знает своих способностей, своего предназначения или таланта; 2) человек знает о своих способностях, но не хочет трудиться для их развития (слабая воля); 3) человек знает о своих способностях, но не может трудиться для их развития, из-за ряда причин (материальных, физических и др.). По Маслоу, около 1 % всех людей достигают высшего уровня мотивированности. Маслоу не учитывал ситуационных факторов и настаивал на том, что потребности выступают в качестве мотивов строго последовательно снизу-вверх (см. рис.).

Теория ожиданий В. Врума, Л. Полтера и Э. Лоулера - основана на модели: $Мотивация = Ожидаемые\ результаты\ работы \times Ожидаемое\ вознаграждение\ за\ работу \times Значимость\ результата\ работы\ (валентность)$. Валентность *положительна*, если результаты высоко ценятся работником. Валентность *отрицательна*, если результаты отрицаются работником. Валентность *равна нулю*, если работник безразличен к этому результату. Схематически можно следующим образом показать эту зависимость:

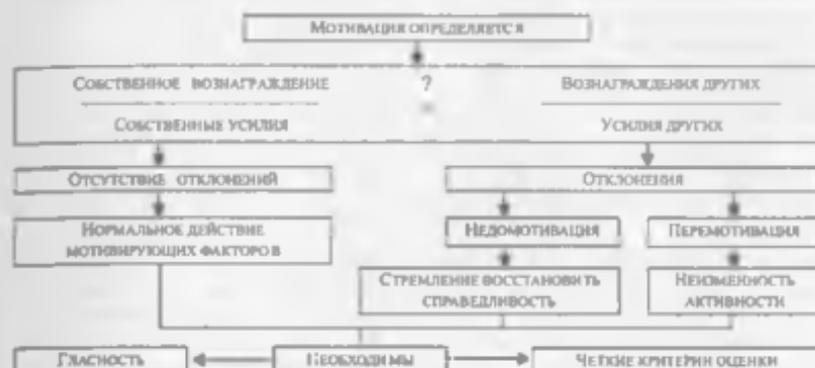


Теория постановки целей Э. Локка - суть теории: мотивация человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой и удовлетворенностью результатами работы. При этом предполагается, что постановка целей - это осознанный процесс, предполагающий будущие намерения человека. Результаты работы зависят от: сложности цели; специфичности (ясности и определенности) цели; выгодности (приемлемости) цели для человека; готовности человека затрачивать усилия для достижения цели (она может возрастать по мере приближения к цели). Качество исполнения работы зависит от организационных факторов и способностей работника, которые в свою очередь также влияют на цели, и как следствие, на мотивацию работника. Удовлетворенность или недовлетворенность работника определяется "борьбой" двух процессов: внутренних (как человек оценивает результаты с точки зрения соотношения их с поставленной целью) и внешних (как человека оценивают окружающие). Недостатки теории: ее слабая унифицированность (для необразованных людей, например, ясность цели играет большую роль, а для высокообразованных вызов цели и ее неопределенность открывает простор для творчества); не ясна ситуация, когда подчиненному ставит цели руководитель; не ясна ситуация, когда идет групповая работа и ставится цель группе; стимулирование труда часто направлено не на быстрое достижение цели, а на качество исполнения работы.

Теория приобретенных потребностей Макклелланда - суть: потребности приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Эти потребности следующие: 1) потребности *достижений* (стремление самостоятельно ставить и достигать цели более эффективно, чем ранее); 2) потребности *соучастия* (стремление к дружеским отношениям с окружающими, общению, работе с людьми); 3) потребности *властвовать* (первая группа индивидов желает властвовать ради властвования, вторая - ради достижения целей). Эти потребности не располагаются иерархично (как в предыдущих теориях), а взаимовлияют друг на друга. Опытный менеджер с одной стороны *должен удовлетворять* доминирующую потребность в человеке, а с другой - *способствовать развитию* тех потребностей, которые необходимы для работы. Например, потребность властвования ради достижения цели с развитой потребностью соучастия или достижения могут дать хорошие результаты в работе.

Теория справедливости (равенства) Д. Адамса - суть: люди субъективно ощущают справедливость вознаграждения за труд, сравнивают

свои и чужие затраты и вознаграждение; поэтому важно так оплачивать труд, чтобы появилась мотивация к труду индивидов и были сглажены возникающие негативные опущения между ними.



Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость: 1) сокращение собственных затрат энергии ("За такую оплату я не намерен выкладываться"); 2) попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, криминальные реакции и т.д.); 3) переоценка своих возможностей (понижение уверенности в себе); 4) попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других; 4) выбирает для себя другой объект сравнения ("мне с ними не равняться"); 5) попытка перейти в другое подразделение или другую организацию. Опытный менеджер должен чувствовать реакции подчиненных и по возможности сглаживать возникающие противоречия.

Толерантность – устойчивость к внешним воздействиям.

Трансформация – вероятностные изменения.

У

Универсальный – общий, применяемый ко всему без ограничений.

Унификация – применение единого подхода к определенному ряду организаций.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Основными факторами, оказывающими влияние на качество инновационного решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др. Управленческое решение как вид деятельности человека зависит и от социально-психологического климата в управляемой системе, и от авторитета руководителя. Не может быть

совершенно одинаковых решений для коллективов с различным социально-психологическим климатом и руководителями, имеющими различный авторитет. Даже, если такие решения и осуществляются, они приводят к различным результатам. Разработка управленческих решений представляет собой нахождение возможных вариантов действий, выбор одного из них, его конкретизацию и подготовку к осуществлению, а методология выработки управленческих решений – систему методов их нахождения, выбора и подготовки. Теория и практика управления накопили большой арсенал таких методов. Это, прежде всего методы анализа, моделирования, измерений, расчетов, экспертных оценок, социологических исследований и ряд других. При практическом использовании методов управления большую роль играет системный подход. Он определяется исходной методологической базой разработки управленческого решения, в основе которой лежат: ясное видение цели решения; полнота и ценность информации; полное раскрытие качественных и количественных аспектов решения с конкретизацией его отдельных сторон; оценка результатов осуществления и эффективности решения; тщательный анализ проблемной ситуации, конкретных условий и существующих возможностей разработки и реализации решения; наличие в решении указаний о том, что, как и когда должно быть сделано и каков контроль действий по данному решению; учет возможных отрицательных последствий в смежных сферах управляемой системы при реализации данного решения. Решение предполагает не только нахождение вариантов действий, но и проведение определенных операций в управляемой системе, приводящих к его реализации, т.е. к осуществлению. Конкретизируя социальную сущность управленческого решения, можно выделить его свойства: 1) управленческое решение предполагает наличие возможных вариантов действий и выбора одного из них в соответствии с объективно существующей обстановкой, интересами и потребностями; 2) выбор и принятие варианта действий является результатом сознательной, мыслительно-психологической деятельности человека; 3) необходимость и основное содержание управленческого решения определяются целью и на ее достижение ориентируются; 4) управленческое решение обладает активизирующей и организующей силой; 5) в основе управленческого решения лежит организованная сознательная деятельность персонала.

Уровень – горизонталь, определяющая равнозначное по иерархии расположение элементов структуры.

Устойчивость работы системы – свойство больших систем. Устойчивость может быть нарушена при несоблюдении условий или упрощении организационной структуры. Накопленный опыт управления показывает, что для повышения устойчивости работы чаще приходится устранять излишние звенья или подсистемы управления и значительно реже – добавлять новые. Внешние факторы (например, инфляция, спрос, взаимоотношения с партнерами и государством) также влияют на устойчивость работы. Для повышения устойчивости работы необходимо быстро перестраивать коммуникации организации под новые цели и задачи.

Ф

Факт (лат. factum – *сделанное, свершившееся*) – особото рода предложения, фиксирующие эмпирическое знание, противопоставляется теории или гипотезе. Теория формулирует концептуальную основу факта: выделяет аспект изучения, задает явн, детерминирует средства и методы экспериментальных исследований.

Фактор (лат. factor – *делающий, производящий*) – причина, движущая сила процессов или явлений, определяющая их содержание.

Форма (лат. forma) – 1. установленный образец или способ существования чего-либо. 2. внешнее выражение какого-либо содержания.

Формализация – выделение и позиционирование элементов связи.

Форматирование – установление формы представления.

Формация – сложившаяся макроорганизация.

Формирование – создание организации приданием ей конкретной формы.

Ц

Целевая направленность управления – осознанное движение к четкой и ясной цели, несмотря на все препятствия и даже вопреки им. Очень важно, чтобы цель была поставлена *в показательной форме и ее можно было измерить*. Примеры правильно поставленных целей: повышение объемов продаж на 10 %; снижение себестоимости продукции на 5 %; повышение прибыли на 7 %; повышение рентабельности работы на 2 %. Примеры неправильно поставленных целей: повышение качества продукции; улучшение дизайна выпускаемой продукции и т.д. Ясно, что в первом случае необходимо выделить показатель или показатели, по которым будет измеряться качество продукции, например, среднее время выработки на отказ изделия, или процент выхода годных (при изготовлении микросхем). Во втором случае необходимо разработать систему оценки дизайна продукции (например, автомобиля или электронной системы). Это можно осуществить методами экспертных опросов (например, по баллам: 1-удовлетворительно; 2-хорошо; 3-отлично) специалистов или потенциальных покупателей, клиентов, дистрибьюторов. Опросив определенное количество экспертов можно вычислить средний балл дизайна выпускаемой продукции и поставить цель на будущее. Возможны три варианта результатов достижения цели. В первом варианте, когда результат соответствует цели или даже превосходит её, очевидно, что организация явно выиграет от полученного результата. Во втором случае, когда результат неудовлетворителен важно проанализировать причины неудачи (отрицательный результат – это тоже результат) и сделать правильные выводы. В некоторых ситуациях конечный результат оказывается хуже из-за ошибок в управлении организацией. В других случаях – из-за несбалансированности оптимистических и пессимистических оценок при постановке цели. Важно понять, почему цель не достигнута. Часто встречается третий вариант, когда достигнутые результаты прихо-

дят в противоречии с поставленными ранее целями. Примером может служить ведущаяся во многих странах мира длительная борьба с алкоголизмом, коррупцией, наркоманией и т.д. Но, во многих случаях эти проблемы не только не решаются, но и усугубляются. В экономике также возможны ситуации, когда цель, например, повышение производительности труда за счет ужесточения дисциплины войдет в противоречие с достигнутых результатов, когда производительность резко упадет из-за снижения психологической мотивации к труду. От грамотной постановки цели зависит будущее организации. Цель должна быть поставлена четко и ясно, как правило, в показательной форме. Этап постановки целей и задач связан с предварительным анализом и прогнозами на будущее. На работу организации постоянно влияют изменяющиеся факторы внешней среды: курсы валют, уровень инфляции, взаимоотношения на рынке с конкурентами, клиентами, финансовое состояние организации, психологический климат и мотивация в коллективе и т.д. Эти факторы обуславливают получение реальных результатов работы, которые могут отличаться от поставленных целей в худшую сторону. Искусство менеджера заключается в предвидении негативных тенденций в экономике, рынках и коллективе, на основе проведенного анализа, оптимистических и пессимистических прогнозов. Поставленные цели и задачи должны быть реальными для исполнения.

Цель управления - желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы. Правильно сформулированная цель содержит в себе возможные варианты решения, их общее содержание. Определяя многие стороны методологии разработки управленческого решения, цель является важнейшим фактором системного подхода к решению и обеспечению его эффективности. Цель определяет рациональный вариант сбора информации, ограничивая ее объем, классификационный состав, формы использования. Правильно понятая и осознанная цель дисциплинирует и стимулирует коллектив. На основе указанного понимания цели можно сформулировать следующие требования к ней: 1) цель должна быть определенной, ясной, значимой и достаточной; 2) цель должна быть научно обоснованной и комплексно выражать требования объективных законов развития; 3) содержательной основой цели управления должна быть цель более высокого порядка. Так, например, цели управления предприятием должны полностью соответствовать общей цели развития отрасли. В зависимости от цели выделяют несколько типов процесса управления: 1) *целевое управление* - цель играет ведущую роль и определяет характер всех управленческих действий; 2) *программное управление* - совокупность конкретных заданий, распределяемых по звеньям системы управления с указанием последовательности их выполнения; 3) *ситуационное управление* (управление по отклонениям) - статус цели невысок (ей не придается большое значение), главным является ситуация. На практике все типы процессов управления встречаются в сочетании с преобладанием одного из них. В настоящее время приобрел большое значение программно-целевое управление.

Централизация – это концентрация властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Цель централизации – увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления. Негативные стороны централизации: снижается оперативность управления, возможности адаптации и перестраиваемости к новым условиям работы.

Централизованность – свойство больших систем. Это свойство означает управление системой из какого-то единого центра. Все части организации в этом случае руководствуются командами из центра и пользуются заранее определенными правами. Живые организмы, например, функционируют под руководством центральной нервной системы. В коллективе централизованность осуществляет руководитель, лидер, менеджер; на предприятиях – администрация, аппарат управления; в стране – государственный аппарат. При излишнем усложнении системы или невозможности единого руководства из центра, последний отдает (*делегировать*) часть своих властных полномочий автономиям. В результате происходит *децентрализация* управления.

Цикл – периодически повторяющаяся последовательность.

Цикличность – периодическое повторение определенной последовательности.

Э

Эффективность – достижение максимального уровня реализации качеств организации.

Эмерджентность – свойство больших систем. Эмерджентность означает несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Цель большой системы, как правило, в чем-то не совпадает с целями подсистем в нее входящих. Например, цель корпорации – максимум прибыли при минимуме расходов на рабочую силу. Противоположная цель подсистемы “персонал” – получение максимума оплаты за свой труд при минимуме затрат своей энергии. Умение сглаживать такие противоречия – искусство руководителей. Другой пример – система “государство”. Цель – собрать максимум налогов. Цель подсистемы “народ” – максимум своих собственных доходов при минимуме налогов. Видно, что цели не совпадают. Очевидно, что при необоснованно большом повышении ставок налогов, население начнет “укрывать” свои доходы, а у государства налоговая база будет уменьшаться.

Эмпирическая стадия развития теории – классификация и обобщение опытных данных, полученных в ходе экспериментов, или множества фактов собранных в результате исследования к.-л. явления.

Этап – отрезок процесса, выделяемый получением промежуточного результата.

Эффективность – минимизация ресурсов, которые организация должна потратить для достижения определенного уровня желаемых обменов. Таким образом, общая цель управления маркетингом заключается в том, чтобы облегчить желаемые обмены и как можно больше снизить расходы, связанные с этим.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

А

Акционерное общество (АО) – 1) объединение нескольких физических лиц или предприятий, формирующее свой капитал посредством выпуска и продажи акций; 2) организационно-правовая форма существования и функционирования предприятий, компаний, привлекающих акционерный капитал. АО *закрытого типа* распространяет свои акции по закрытой подписке среди учредителей. Акции могут переходить от одного владельца к другому только с согласия большинства других акционеров. АО *открытого типа* реализует акции по открытой подписке посредством открытой продажи на аукционе или бирже. Акции могут переходить от одного владельца к другому без согласия остальных акционеров. АО – это форма концентрации капитала и основная организационная форма крупного предприятия. В уставе акционерного общества фиксируются цели общества, размер капитала, порядок управления, структура руководящих органов и др. Высший орган АО – общее собрание акционеров, создаваемое, как правило, один раз в год. Текущими делами АО руководит правление, наблюдательный совет, совет директоров. Капитал АО, образуемый путем объединения многих индивидуальных капиталов и денежных доходов посредством выпуска акций и облигаций, ятем увеличивается за счет прибыли акционерного общества и выпуска новых акций. Капитал АО состоит из собственного капитала и заемного. Собственный капитал включает: средства, полученные от выпуска и реализации акций (собственно акционерный капитал), и резервный капитал, который создается за счет отчисления от прибыли. Заемный капитал образуется за счет банковского кредита и средств от выпуска облигаций.

Акционерное общество закрытого типа (АОЗТ) – распределяет акции среди определенного круга лиц и не вправе проводить открытую подписку и выставлять их на продажу неограниченному числу покупателей. Структура акционерного капитала таких обществ однообразна и узко ориентированна: достаточно ограниченное число субъектов создают “под себя” хозяйственную организацию, подчиняя ее своим экономическим интересам. Такое организационное оформление не только гарантирует учредителям постоянство характера отношений собственности, контроля и управления организацией, но и сохраняет в значительной степени условия информационной закрытости общества. Собственность находится под полным контролем учредителей, ее переход в руки “сторонних покупателей” практически исключен. Акционеры имеют преимущественное право приобретения акции, продаваемых другими акционерами общества. Тем

сямым контролем над предприятием и формирование органов управления находится в руках одних и тех же лиц. В этом отношении представляется интересной возможность участия в акционерном капитале АОУТ (характерно и для обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ открытого типа) как юридических, так и физических лиц. Это положение существенно трансформирует отношения контроля и управления по сравнению с частными предприятиями.

Акционерное общество открытого типа (АООТ) – более развитый вариант общества с ограниченной ответственностью; уже само название подчеркивает невозможность свободного (экономически обусловленного) движения собственности, контроля и управления. АООТ представляет собой организацию, которая обеспечивает максимальную возможную экономическую свободу участников, приоритет их интересов, отсутствие ограничений на распоряжение собственностью, адекватные механизмы контроля и управления. Участники АООТ могут самостоятельно, без оглядки на других акционеров, отчуждать принадлежащие им акции, в общество вправе проводить открытую подписку и на выпускаемые акции и их свободную продажу среди неограниченного круга лиц. Механизм реализации интересов акционеров и функционирования таких организаций вобрал в себя лучшие рыночные черты предшествующих организационных форм (экономическая самостоятельность участников, их ограниченная ответственность, право участвовать в контроле и управлении). Перемещение собственности и капитала, оценка выпускаемых акций и других ценных бумаг, управленческих решений и достигнутых результатов, ежегодная публикация в открытой печати отчета и показателей финансово-экономического положения (удостоверенных профессиональным аудитором) подчеркивает этичность поведения и социальную ответственность АООТ. Выпуск ценных бумаг дает процветающим АООТ привлекать в целях развития финансовые капиталы как домашних хозяйств, так и предприятия. Привлечение мелких инвесторов является мощным средством прямой мобилизации (звуча финансовые институты) средств населения. Это делает стабильным финансирование с ограничением его лишь параметрами эффективности использования привлекаемых средств. Безусловно важно, что такой механизм позволяет инвесторам распределять риск вложений и регулировать их доходность, по своему усмотрению пересматривая структуру портфеля приобретенных ценных бумаг (выше риск – ниже доходность). Поскольку АООТ объединяют, как правило, значительное число акционеров, это обязывает их создавать, кроме собрания акционеров как высшего органа управления и исполнительных органов власти, промежуточный орган управления – Совет директоров (наблюдательный совет). Не вмешиваясь в оперативное руководство предприятием, члены Совета директоров могут своевременно принимать стратегические решения в интересах акционеров.

Аутсорсинг – форма организации бизнеса, основанная на полной или частичной передаче выполнения отдельных бизнес-функций или даже частей бизнес-процессов сторонним лицам или организациям. Эта форма организации получила широкое распространение в странах с разви-

тыми рыночными отношениями. В рамках *аутсорсинговых структур* рассматриваются *сетевые и виртуальные корпорации*, являющиеся одним из многих следствий развития электронной коммерции в глобальной информационной сети Интернет. Новый подход к организации предприятия с разделением полномочий между его подразделениями получил название *динамической сетевой организации* или *организации с модульной структурой*.

Б

Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой “на входе” используется один вид ресурса или более, а “на выходе” в результате этой деятельности создается продукт, представляющий ценность для потребителя. То есть бизнес-процесс сам по себе уже предполагает необходимость соотношения результата и затрат и именно в силу этого становясь экономической единицей организации. Выделение в рамках фирмы бизнес-процессов как экономических единиц организации базируется на определенных требованиях: 1) их можно идентифицировать и дифференцировать; 2) у этой деятельности (совокупности операций) должен быть конечный потребитель либо внутри компании, либо за ее пределами; 3) границы бизнес-процесса не определяются технологическими или функциональными принципами, в их основе запрос потребителя-клиента; 4) важнейшими фигурами в определении границ бизнес-процессов являются не инженеры и технологи, а менеджеры и экономисты. Структура фирмы, построенной на принципах выделения бизнес-процессов является не вертикальной иерархией, а горизонтальной, либо сетевой структурой. Поэтому координация различных бизнес-процессов в единую организацию основана на согласовании взаимных интересов, а не административном подчинении. Примеры бизнес-процессов: процесс разработки нового продукта; разработка стратегии; оцифровка счетов компании; выдача кредита; изучение рынка; материально-техническое снабжение, и планирование; поддержка клиентов; выполнение заказов и др. Типовых бизнес-процессов не существует, поскольку они индивидуализированы для каждой компании. На выделение бизнес-процессов в конкретной компании (фирме) оказывают влияние и объективные факторы (производительные мощности, производимые продукты, освоивший рыночный сегмент, утвержденная стратегия и прочие факторы внутренней и внешней среды организации), и субъективные (пристрастия менеджеров к рискованным или малорискованным решениям, представления менеджеров о деятельности фирмы, ее стратегии, идеологии и т. д.). Конструирование (выделение) бизнес-процессов становится новым и самостоятельным видом менеджерской деятельности, где правила, если они и действуют, касаются наиболее общих моментов и подходов. Эта деятельность выводит менеджера работу за узкие рамки рационального (по сути, инженерного) подхода, создавая широчайший простор творческой инициативе и выработке нестандартных управленческих решений.

Бизнес-процессов дисфункциональность – 1) произвольная фрагментация естественного процесса, что ведет к излишкам данных у субъек-

тов, увеличивает долю контрольно-измерительных операций по сравнению с создательными; 2) неспособность системы справиться с неопределенностью, что выражается чаще всего в наличии значительных буферных запасов и возникновении проблем "на стыках"; 3) неадекватность обратной связи по цепочке трудовых заданий, что требует частой переделки и повторения работы; 4) усложнение простой основы процессов, что приводит к запутанности, выделению особых обстоятельств, частому отходу от общих правил.

Бизнес-процессов значимость – определяется на основе принципиальных параметров, важных для клиентов фирмы. К таковым относятся: себестоимость, поставки в срок и в заданной номенклатуре, технические особенности и потребительские качества производимых товаров и услуг, доставку до потребителя, наличие послепродажного сервиса, весомые гарантии клиентам и т. д.

Бизнес-процессов осуществимость – возможность с высокой вероятностью получить положительный результат от *реинжиниринга бизнес-процессов*. Чем сложнее процесс, тем больших затрат он требует для перепроектирования и тем, конечно, больше риск неполучения ожидаемого результата. И наоборот. Риск возрастает здесь не прямо пропорционально, а фактически, в геометрической прогрессии (в большей степени), так как с увеличением "размеров" процесса, подвергающегося реинжинирингу, значительно большим становится и количество факторов противодействия по сравнению с "небольшими" (компактными) процессами. Например, в сложных процессах резко возрастает вероятность противодействия со стороны персонала в связи с режимом увеличением расходов на обслуживание информационных потоков и проч.

Бизнес-процессов реинжиниринг (или *реинжиниринг корпорации на основе бизнес-процессов*) – общепринятый революционный способ организационной реструктуризации фирмы. Утверждается, что переход от функционально-структурной к процессно-ролевой модели наиболее эффективен именно в виде реинжиниринга. По определению М. Хаммера и Дж. Чампи: "Реинжиниринг есть фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. В этом определении содержится четыре ключевых слова: фундаментальный ... радикальный, ... существенный, ... и ... процессы". Наличие объединения перехода от функционально-структурной модели к процессно-ролевой и революционности его протекания во времени. Реинжиниринг нельзя путать и отождествлять с автоматизацией производства, реструктуризацией и уменьшением размеров фирмы, с реорганизацией, в результате которой уменьшается число уровней управления или осуществляется переход к горизонтальной структуре, с улучшением качества продукции или комплексным управлением качеством. Эти ограничения позволяют определить реинжиниринг как способ перестройки организационной структуры компании, который

протекает стремительно во времени с кардинальными качественными изменениями в пространстве, т. е. в жизни конкретной фирмы. Реинжиниринговые технологии можно с успехом использовать и при эволюционных изменениях в структуре компании, если это касается таких блоков (видов деятельности, бизнеса, функций), которые могут быть механически исключены из состава бюрократической организации.

С точки зрения технологии реинжиниринг означает: 1) более эффективное использование имеющихся у фирмы материально-вещественных ресурсов, 2) возможность применения более совершенных средств производства. Экономический аспект реинжиниринга состоит в том, что в результате такого рода мероприятий появляются эффективные компании, имеющие конкурентные преимущества не в силу эффектов от масштаба и разнообразия деятельности, а через более эффективное распределение общественных ресурсов.

Объектом реинжиниринга являются: 1) фирмы (корпорации), 2) бизнес-процессы после их выделении из функционально-структурной организации компании. Само выделение бизнес-процессов в фирме еще не может считаться достаточным условием для проведения реинжиниринга. Таким действием подтверждаются только процессы, отвечающие определенным условиям. По мнению М. Хаммера и Дж. Чампи, к таким условиям следует отнести: 1) *дисфункциональность* бизнес-процессов; 2) их *важность* с точки зрения влияния на клиента; 3) *осуществимость* (возможность и высокая вероятность успешного реинжиниринга).

В

Вертикальные связи – атрибут иерархии иерархических организаций, они соединяют различные их уровни и образуют “вертикаль власти”.

Г

Горизонтальное разделение труда – разделение единого организационного процесса работ на составляющие и закрепление за ними конкретных работников. Иерархия же предполагает особое расположение составных частей (элементов) организации – от высшего к низшему. Тем самым один элемент как бы ставится над другим. Горизонтальное разделение труда реализуется по преимуществу в процессах координации взаимодействия и, соответственно развития элементов организации.

Д

Дегрессия – организационная форма, обеспечивающая явную и сохранение формы более высокого уровня организации (черепная коробка по отношению к мозгу). В экономической системе – иерархия “взаоборот” (вертикальные связи наоборот). Дегрессия фиксирует организацию.

Децентрализация – координация деятельности относительно самостоятельных подразделении организации путем группировки и организационным обособлением сложных работ и их исполнителей. Выделяют четыре основных типа децентрализации. *Линейная децентрализация* характеризуется простотой построения и практическим отсутствием горизонтальных связей. Она строга и формальна, используется для распределения однотипных работ. Фактически это *линейная организационная структура*. Функциональная децентрализация предполагает группировку работ и работников вокруг, как правило, однотипных ресурсов. Классифицируется по процессу (типу производства) или технологии (типу оборудования). При этом подразделение выносит свои функции в масштабах всей организации и не имеет в непосредственном подчинении линейных подразделений. В чистом виде функциональные построения встречаются редко, чаще всего они сочетаются с линейными. *Дивизиональная децентрализация* является вариантом сложной производной от линейной и функциональной. Ее суть предполагает, во-первых, значительные по масштабам линейные подразделения, самостоятельность и автономность функционирования которых значительны; во-вторых, создание в линейных подразделениях (для обеспечения эффективной реализации прав) функциональных служб. Такой тип децентрализации вы является *диверсификацией* производственной деятельности, расширением территориальных границ или структурированием потребителя фирмы. В результате в рамках одной компании могут выделяться (на уровне оперативного управления), например, предприятия по выпуску того или иного продукта, географически отделенные подразделения (филиалы) или подразделения, ориентированные на конкретного потребителя. Самым сложным типом децентрализации является *матричная*. По сути, она представляет собой комбинацию ранее рассмотренных, сбалансированный механизм компромисса между дифференциацией и группировкой работ вокруг ресурсов или результата деятельности. Отличительная черта матричного подхода – двойное подчинение подразделений и персонала. С одной стороны, они находятся в рамках нормального линейного или функционального подчинения, с другой – подотчетны горизонтальным, проектным или продуктовым руководителям. Примеры децентрализации: *по численности* (в армии, в учебных заведениях и др.); *по времени* (работы связанные со сменностью, сезонностью, вахтовые методы работы); *по территории* (работы, связанные с географией производства и распространения продукта); *по функциям* (например, типовая функциональная структура “жидры - финансы - снабжение - разработка продукта – маркетинг – планирование – производство – сбыт”; основной недостаток – “эффект бутылочного горла” – руководитель тонет в оперативной работе сложно сконцентрироваться на стратегии развития); *по типу производства* (штучное, мелкосерийное, крупносерийное, массовое, непрерывное производство); *по типу оборудования* (участки с обычными станками, роботами, участки ГАИ, конвейеры); *по технологии производства* (заготовительные цеха, цеха механической обработки, цеха сборки, цеха настройки и т.д.); *по продукту* (отделения фирмы: производство хо-

лодильников, производство пылесосов, производство кондиционеров); *по потребителю* (например, отделения фирмы: производство товаров для армии, для промышленности, для дома и т.д.); *по рынку* (маркетинговая фирма распределяет свои усилия и обособляется по четырем направлениям: рынок рабочей силы, рынок потребителей, рынок товаров, рынок услуг); *матричная департаментализация* (строки матрицы – продуктовые подразделения, столбцы – функциональные подразделения; недостатки – система двойного подчинения, трудна и дорога во внедрении, не гибка в кризисные периоды); *комбинированная* (сочетающая в себе некоторые из перечисленных типов); *инновационная* (количество, размеры и связи подразделений-департаментов оперативно изменяются во времени под новые цели, являчи и факторы внешней среды); *бесструктурная* (части организации могут обособляться и взаимодействовать между собой по принципу “каждая с каждой”).

Диверсификация – расширение перечня основных видов деятельности фирмы. Например, охват нефтяной компанией других видов деятельности, связанных с производством, реализацией иных энергетических ресурсов (газ, уголь, гидроэнергия, уран), или превращение ее в диверсифицированный энергетический концерн за счет, например, производства энергетического оборудования.

Дискреционное управление – внедрение в систему целей фирмы индивидуальных целей менеджеров (субъективных, отличных от общекорпоративных целей), стремление удовлетворить свои личные потребности посредством заключения сделок с заинтересованными субъектами, небрежное выполнение своих обязанностей.

Ж

Жизненный цикл экономической организации – период времени, состоящий из следующих фаз: 1) возникновение; 2) становление; 3) развитие; 4) умирание (или переход в новое качество). Фаза жизненного цикла фирмы можно описывать и при помощи диаграммы объемов производства. Достижение равновесия фирмы – того объема производства, когда прибыль становится максимальной, – прямой путь к переходу в новое качество. Перешенные данной проблемы – движение в направлении умирания экономической организации, коей является фирма. Факторы, влияющие на средний срок жизни экономической организации (фирмы): размер фирмы; отрасль происхождения; тип товара; степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности; технический уровень; тенденции развития общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры; успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень итержеск и проч.); и т.д. В жизненном цикле фирмы очень важное место принадлежит четвертой (последней) фазе, в которой у фирмы появляются возможности позволить себе развиваться в будущем (слияния и поглощения компаний, создание финансово-монополистических и финансово-промышленных групп) или вернуться к умиранию экономической организации.

З

Затраты – с точки зрения разделения и кооперации труда – издержки, связанные с необходимостью координации различных видов труда. Разделение труда только тогда дает конечный эффект, когда результат превышает затраты.

И

Интрессия – объединение, связывание, комбинирование. В фирме – горизонтальные связи между элементами. Интрессия собирает организацию.

Индивидуальное (личное) предприятие – предполагает в качестве единственного субъекта хозяйственной деятельности одно физическое лицо. Этот чрезвычайно простой тип организации означает полное сосредоточение собственности, контроля и управления в руках одного человека. Имея материальные, финансовые и другие ресурсы, он использует их для осуществления деятельности по удовлетворению некоторых общественных потребностей. Преимущества этой формы организации экономической деятельности: 1) самостоятельный выбор сферы и масштабов деятельности; 2) независимость в принятии решений; 3) полное присвоение результатов функционирования предприятия; 4) мобильность и быстрая реакция на изменения конъюнктуры рынка; 5) минимальное время на принятие управленческих решений (не требуется никаких согласований – только личная заинтересованность). Недостатки: 1) невысокий уровень специализации труда (если она вообще имеется) ограничивает возможности роста его производительности; 2) ограниченность собственных и трудности привлечения заемных средств изначально сдерживают возможности экономического роста этих субъектов; 3) управленческий труд не отделен от выполнения функций по основной хозяйственной деятельности, что не позволяет с одинаково высокой эффективностью заниматься технологией и закупками, продажами и рекламой, бухгалтерским учетом и поиском оптимальных финансовых решений; 4) единоличный владелец является субъектом неограниченной ответственности, он отвечает по своим обязательствам не только активами предприятия, но и личным имуществом.

Интеграция вертикальная – объединение фирм и предприятий, которые технологически связаны и выпускают продукцию либо начальных, либо конечных стадий единой технологической цепи. Например, крупнейшие нефтяные компании разных стран в свое время активно занимались строительством и покупкой нефтеперерабатывающих заводов, строили или покупали супертанкеры, включались в строительство бензоколоннок по всему миру.

Интеграция «аверд» – форма вертикальной интеграции, когда фирма стремится расширить свой бизнес за счет последующих стадий производства и сбыта.

Интеграция горизонтальная – объединение фирм и предприятий, которые занимаются одним видом деятельности. Например, слияние двух

ции и по процессу ее преобразования — переходу от актуального состояния к перспективному целевому. Перспектива определяется достижением бизнес-корпорацией определенной цели (в том числе решением значимых проблем) либо их набора за ограниченный период времени. Отправными пунктами для организационного проектирования являются цели бизнес-корпорации и ее проблемы. Перспективное устройство бизнес-корпорации разрабатывается так, чтобы эти цели были достигнуты, а проблемы решены. Опираясь на существующие внутренние возможности бизнес-корпорации, принимая во внимание рыночные тенденции, формируется план перехода к перспективному состоянию. Таким образом, организационное проектирование состоит из четырех этапов: сбор информации и обследование; анализ, оценка, прогнозирование; структурное проектирование, экономическое моделирование; организация преобразования, бизнес-моделирование. В основе организационного проектирования лежат три концепции: *концепция системного окружения, концепция управления, концепция организационных преобразований*. Существует более 20 технологий проектирования организационно-технических систем и несколько сотен инструментов, предназначенных для автоматизации этого процесса. Наиболее популярными в области организационного проектирования программными продуктами являются: Bpwin/Erwin (Platinum Technology), Rational Rose (Rational Software Corporation) и ARIS (Scheer AG). Организационное проектирование (построение) структур компаний (фирм, корпораций) осуществляется при помощи: 1) использования инструментария транзакционных издержек, их учета при принятии решений такого уровня, 2) использования метода выделения финансовых подразделений. Обычно для решения задачи организационного проектирования выделяют следующие виды финансовых структурных подразделений - *центры финансового учета (ЦФУ), центры финансовой ответственности (ЦФО), центры прибыли, центры затрат, центры инноваций*. Для теории организации и организационного проектирования непосредственный интерес представляют два вида финансовых структурных подразделений - ЦФУ и ЦФО.

Организационные формы предпринимательства — с экономической точки зрения обычно выделяют три типа: *единоличные владения* (собственность, контроль, управление и ответственность полностью сосредоточены у одного лица), *партнерства* (некоторая группа лиц объединяет свои ресурсы для ведения совместного дела, разделяя на согласованных принципах прибыли и убытки) и *корпорации* (это признания форма юридического существования фирмы, при которой конкретные лица (создатели, владельцы) фактически отделены от ее текущей деятельности). Множество вариантов сочетания этих экономических форм деятельности фирм получает оформление в виде того или иного организационно-правового статуса фирмы.

Организационный механизм холдинговой компании — основан на постулатах теории транзакционных издержек и характеризуется следующим:

1) диверсификация деятельности в разнородные активы, специализированные относительно конкретных потребностей участников сделки, что выступает условием и предпосылкой децентрализации управления и информационных потоков; 2) широкая передача прав и ответственности в структурные подразделения, самостоятельное решение ими большинства оперативных хозяйственных проблем; 3) стратегические ресурсы, которые концентрируются в руках холдинга и обеспечивают стратегическое развитие и гибкость корпорации в целом, ограничивают стратегические полномочия руководителей подразделений; 4) менеджеры холдинга, осуществляя стратегическое руководство компанией, стремятся сохранить в своих руках контроль за подчиненными организациями. Эффективность такого контроля сохраняет организационную обусловленность и поэтому стратегически ограничена; 5) руководящие органы холдинга неизбежно превращаются из органов выработки и принятия стратегических решений в политический дискуссионный клуб, где лидерство получает та или иная группа людей, представляющих определенный капитал одного или нескольких подразделений компании.

Холдинговая структура, являясь более зрелой процессуально и экономически, в институциональном отношении, с одной стороны, создает условия для более гибкого взаимодействия подразделений и фирмы в целом с внешней средой, с другой - качественно усиливает элементы оппортунизма (он становится экономически обоснованным) и тем самым подрывает стратегическую ориентацию компании в целом. Стратегическая недостаточность усиливается политическим характером мнений собственников. В данном случае уже нельзя ограничиться выводом о пределах развития холдинговых компаний. Следует обратить внимание на рост уровня противоречия, обнаруживаемых в механизмах функционирования унитарных и холдинговых организаций. Совершенствование холдинговых структур возможно в двух направлениях: формирование руководящих стратегических органов или создание самостоятельной высшей управляющей структуры, в известной мере оторванной от титулов собственности, и их комбинации.

Организация виртуальная - способ разрешения внутренних противоречий бюрократической организации. Отличительными чертами виртуальной организации являются: 1) непостоянный характер функционирования элементов; 2) осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций; 3) взаимоотношения со всеми партнерами и другими заинтересованными организациями на основе серии соглашений, договоров и взаимного владения собственностью; 4) образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности; 5) частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным; 6) договорные отношения работников с административной во всех звеньях. Нетрудно заметить, что описанная структура отличается качественно от бюрократической организации с ее вертикальной иерархией. Здесь речь идет о горизонтальных связях, о сетях, но не

автомобильных гигантов "Даймлер - Бенц" и "Крайслера", слияние двух фармацевтических гигантов "Клиба-Гейджи" и "Сандоз", в результате которого образовался гигант, входящий в десятку мировых компаний по общей капитализации (рыночной стоимости акций), - "Новартис". Западная практика показывает, что вертикальная и горизонтальная интеграции дают наибольший эффект на ранней и поздней стадиях развития отрасли, меньший эффект - на промежуточных стадиях развития той или иной сферы человеческой деятельности.

Интеграция естественная вертикальная - процесс, охватывающий смежные стадии, объединенные стержневой технологией.

Интеграция "назад" - форма вертикальной интеграции, когда фирма расширяет свой бизнес за счет, например, стадии производства сырья.

К

Картель - одна из основных форм соглашений (в письменном или устном виде) о монополизации рынка. В отличие от концернов и трестов, картельные соглашения непосредственно не затрагивают производственную и коммерческую самостоятельность существовавших в картель предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене патентами и т.д. Картели бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Они создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли. В современных условиях существует ряд мощных международных картелей, картельные соглашения широко используются мелким и средним бизнесом в борьбе с господствующими на рынке монополиями. В ряде стран заключение картельных соглашений запрещено антимонопольным законодательством или ограничено узкими рамками отдельных отраслей и видов производств.

Комбинирование - охват компанией всех стадий производства и сбыта с одновременным расширением основного бизнеса (вида деятельности).

Компания - объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для проведения экономической (производственной, торговой, посреднической, финансовой, страховой) деятельности. Под компанией понимают объединения, товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, т.е. предприятия, имеющие разные организационно-правовые формы. Компания имеет статус юридического лица. Компания может действовать на принципах корпорации, партнерства и др. **Партнерство** - одна из форм деловой организации, на основе договора между двумя или более лицами, несущими полную личную ответственность за долги компании.

Комплексы - совокупность элементов. Различают: 1) *организованные*

комплексы - целое больше суммы частей (например: фирма как совокупность структурных элементов (подразделений), причем совокупность больше, чем механическая сумма элементов; (например, кооперация: появляющаяся комбинированная рабочая сила является более производительной, чем механическая сумма индивидуальных производительностей труда); 2) *дезорганизованные* - целое меньше суммы частей (например: сумма цен маленьких алмазов (частей большого разбитого алмаза) во много раз меньше, чем цена одного большого; декооперация, известная как эффект "лебеда, рака и щуки"); 3) *нейтральные* - целое равно сумме частей (например: разделение слитка золота на части; стоимость частей в этом случае равна сумме целого слитка металла).

Комбинированность – возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов.

Конгломерат – концерн, фактически потерявший свою отраслевую специализацию, когда отдельные бизнесы в компании никоим образом не связаны между собой (ни технологически, ни организационно). Такая форма организации крупного капитала является гораздо менее устойчивой по сравнению с концерном. Именно поэтому конгломераты недолговечны, преходящи, подвижны.

Конгломератное объединение – группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства различных продуктов (продуктов, друг с другом не конкурирующих).

Конгломератное слияние – слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом).

Консорциум – временный союз юридически независимых и самостоятельных хозяйствующих субъектов. Создается для решения конкретных задач и не является юридическим лицом.

Контракция – заключение контракта (договора) между предприятием (контрактантами), производящими продукцию и организациями заготавливающими, сбывающими эту продукцию

Контрактивная система – нерыночная форма экономической организации. Рыночная и контрактная системы противопоставят друг другу. В рыночной системе цена определяется после процесса производства. При контрактной системе это происходит в момент заключения контракта, т. е. до начала непосредственного процесса производства. Если рыночные трансакции являются бесплатными для экономических субъектов, то трансакции, защищенные контрактами, требуют дополнительных затрат, связанных с контрактом. Таким образом, контрактная система представляет собой своеобразный симбиоз рыночных и нерыночных начал экономической организации, получающий свое материальное воплощение в юридическом документе (соглашении), который регулирует экономические отношения. Контрактивная система не может быть оторванной от общего уровня развития не только экономической, но и правовой системы той или иной страны. Контракт как юридическая форма, в которую облекаются экономические отношения равноправных участников, призван повысить общую

идет об иной форме элементарной единицы организации, о бизнес-процессах. Таким образом, виртуальная организация фактически противопоставляется организации на основе бизнес-процессов, прошедших реинжиниринг.

Организация дивизиональная (от англ. division — *отделение, подразделение компании*) — является наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием "дробных структур". Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов на предприятиях "Дженерал Моторс", а наибольшее распространение они получили в 60—70-е годы XX столетия. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х годов в США перешли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших — 95%. В Японии такой вид структуры принимают 45% всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании. Дивизиональные структуры основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Под *отделением (дивизионом)* подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимыми собственными функциональными подразделениями. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Оперативный уровень управления, концентрирующийся на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был наконец-то отделен от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более 4-6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибы-

ти. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. В связи с выделением дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля). Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения. Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому — с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и региональному — в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур: *дивизионально-продуктовые* структуры; *ориентированные на потребителя*; *дивизионально-региональные* структуры. Дивизиональные структуры управления имеют следующие плюсы: наличие тенденций к децентрализации; высокая степень самостоятельности дивизионов; разгрузка менеджеров базового звена управления; высокая степень взаимосвязи в условиях современного рынка; развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков. Минусы: появление дублирующих функций в дивизионах; ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов; частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов; отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами. Генеральным директором предприятий. По мере развития компаний, выхода их на международные рынки, постепенного преобразования их из корпораций национальных в транснациональные, создания глобальных корпораций, дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а далее — в глобальные. В этом случае компания перестает делать основную ставку на деятельность внутри страны, а перестраивает свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели более важное значение, чем операции на национальном рынке.

Организация динамическая — см. *структура динамическая сетевая*

Организация индивидуалистическая — открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность. Такие организации обладают следующими особенностями: 1) свободное, открытое и добровольное объединение людей; 2) сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп организации; 3) согласование интересов членов организации с интереса-

ми самой организации; 4) дополнительный поиск ресурсов и резервов членами организации; 5) единица управления – личность; 6) суверенитет личности, свобода для личности, индивидуальная ответственность; 7) принцип меньшинства или право вето в принятии решений; 8) интересы производства согласовываются с интересами человека; 9) общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении; 10) лояльность к различным убеждениям членов организации; 11) работа для человека.

Организация, классифицируемая по характеру взаимодействия подразделений – классифицируются на три типа: *традиционные*; *дивизиональные*; *адаптивные* организации и комбинированные (состоящие из элементов предыдущих трех).

Организация, классифицируемая по характеру взаимодействия с человеком – подразделяют на две группы: *корпоративные организации* и *индивидуалистические организации*.

Организация корпоративная – замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства (не путать с корпорацией как субъектом права – юридического лица).

	Механистические организации	Органические организации
Характеристики	Узкая специализация работ	Широкая специализация в работе
	Работа по правилам	Мало правил и процедур
	Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
	Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
	Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
	Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
Условия	Отношения формальные и носят официальный характер	Отношения неформальные и носят личностный характер
	Несложное, стабильное окружение	Сложное, нестабильное окружение
	Цели и задачи стабильны	Цели и задачи не стабильны
	Задачи поддаются делению	Задачи не имеют четких границ
	Задачи простые и ясные	Задачи сложные
	Работа измерима	Работу измерить сложно
	Оплата труда мотивирует	Мотивирование потребностей высшего уровня
Власть признается	Авторитет власти и воспринимается	

Для корпоративных организаций характерны следующие признаки: 1) доминирование иерархических властных структур; 2) поддержка слабых и ограничение сильных; 3) стандартизация в деятельности организации и тенденции к уравниловке; 4) интересы организации согласовываются только ее лидерами без участия коллектива; 5) централизованное распределение ресурсов; 6) единица управления – рабочая группа, коллектив, организация; суверенитет организации, свобода организации;

коллективная ответственность; 7) принцип большинства или старшинства при принятии решений; 8) интересы производства доминируют над интересами человека; двойная мораль: личности и организации; 9) приветствуется послушание и исполнительность; 10) человек для работы.

Организация механистическая и органическая типологизированы по признаку метода работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды. *Механистические* организации – это организации, использующие формальные правила и процедуры в работе, централизованное принятие решений, узко определенную ответственность в трудовых операциях и жесткую иерархию власти. Это *бюрократический* тип организации. Он целесообразен, когда имеется не сложная и не динамичная внешняя среда, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мотивирует работника, власть руководителя признается работниками как законная. Примеры: завод конвейерного типа, завод-автомат и др. *Органические (адаптивные)* организации – это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализованной властью, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они целесообразны когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение. Пример: организация по проектированию и производству электронной техники. Отличия механистических и органических организаций приведены в таблице.

Организация модульная – см. *структура динамическая сетевая*

Организация многомерная – организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы по трем измерениям): 1) обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами; 2) производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу; 3) обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя. Такие автономные группы имеют статус центров прибылей, а в отдельных случаях могут быть самостоятельными компаниями. Особенности многомерных организаций: 1) бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство инвестирует в них средства (дает деньги в займы); 2) в многомерных организациях нет двойного подчинения как в двумерной матричной модели, руководство группы едино; 3) отсутствует необходимость проведения ключевых либо реорганизаций взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать; 4) каждая часть организации в принципе может быть полностью автономной, занимаясь и набором кадров, продажами готовой продукции и т.д.; 5) основной показатель эффективности работы автономных групп – это получаемая прибыль; упрощенный анализ и контроль за деятельностью групп, снижение бюрократизации и упрощение системы управления.

Организация первичная экономическая – организация, в которой рыночные характеристики принимают форму своей полной противоположности: 1) отсутствие свободы у экономических субъектов (если речь идет о фирме – это структурные подразделения, которые, строго говоря,

эффективность хозяйствования экономических субъектов по сравнению с чисто рыночной формой экономической организации. О. Уильямсон разработал *когнитивную карту*, где раскрыл большую часть экономических отношений (фактически все отношения, которые не являются свободно-рыночными), посредством которых: 1. реализуются цели монополии: ограничиваются конкуренты (устанавливаются входные барьеры в отрасль, регулируется стратегическое поведение субъектов); ограничиваются потребители (монополизные рычаги воздействия на рынок, политика ценовой дискриминации); 2. обеспечивается стремление к росту эффективности посредством системы стимулов (прав собственности, использованием агентских отношений) и минимизации транзакционных издержек (измерением репутационности транзакций, в зависимости от структуры управления контрактами). По Уильямсону выходит, что участники заменяют обычную рыночную сделку купли-продажи на свободном рынке более сложной формой экономической организации (*контрактацией*) либо для достижения монополистических целей, либо для повышения эффективности. Условиям стран с переходной экономикой более адекватна следующая классификация контрактов: 1) сделки с активами общего назначения; 2) сделки с активами специфического назначения: без предоставления каких-либо гарантий участникам; с предоставлением определенных гарантий участникам сделки (контрактных, юридическое закрепление экономических отношений). Объективно технический и технологический прогресс подрывает монополию рыночной организации, расширяя сферу применения контрактной системы и увеличивая масштабы фирм (внутрифирменных иерархий).

Контроль – функция управления капиталом для капитала. Возможны следующие варианты: 1) контроль осуществляют собственники капитала (контрольного пакета акций); 2) контроль осуществляют менеджеры (наемные управляющие), реальные же собственники, в том числе и владельцы крупных пакетов акций, не участвуют в контроле и получают только дивиденды; 3) имеет место своеобразная комбинация контроля со стороны собственников и высших наемных управляющих; 4) контроль осуществляют юридические или физические лица, не являющиеся ни собственниками контрольного пакета акций, ни высшими управляющими. Контроль "материализуется" организационно в Совете директоров компании. Совет директоров – руководящий орган компании – ответственен за разработку и реализацию стратегии развития компании. Члены Совета директоров выбираются на собрании акционеров. Распределение мест в Совете директоров нетождественно распределению самого капитала, т. е. собственности на него.

Концентрация капитала – процесс его укрупнения, который происходит в результате действия объективного закона стоимости (производители создают продукт, который выносят на рынок, оценивая его в соответствии с индивидуальными издержками, а рынок в продажной цене определяет общественно необходимый уровень этих издержек), что приводит к тому, что часть капиталов прекращает свое существование, другая же часть становится крупнее.

Концепция менеджмента современная (новая парадигма) – концепция менеджмента, которая в настоящее время все больше и больше находит сторонников в среде не только ученых-теоретиков, но и менеджеров-практиков, основывается на следующих базовых постулатах: 1) обязательный учет транзакционных издержек и гарантий, которые придают транзакции (сделке) различные формы экономической организации: рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия и нерыночные отношения в рамках рыночных систем; 2) развитие форм экономической организации принимает вид фундаментальной трансформации рыночных отношений во внутрифирменные, что непосредственным образом сказывается на организационных формах фирм. Фактически рыночные отношения (экономические по своей природе) заменяются юридическими и административными или их смешанными формами; 3) происходит отказ от одного из фундаментальных положений менеджмента всех школ и направлений – принципа разделения труда и координации разделенного процесса в новое целое, обеспечивающее более высокую производительную силу труда и эффективность функционирования фирм. Элементарной единицей организации становится не технологическая, или функциональная, единица, а бизнес-процесс, имеющий своего конечного потребителя как вовне компании, так и внутри ее; 4) принципиальное значение приобретает институциональный подход к экономическим реальностям. Возрастает роль “встроенных институтов” и общественных организации. Фирма все больше и больше воспринимается не как определенный иерархически построенный экономический субъект, а как некая “сумма контрактов” (неэкономических по форме отношений, выражающих отношения экономические) между поставщиками, специалистами, потребителями и обществом в целом. Эти принципиальные положения новой концепции менеджмента в значительной степени отражают изменения, происшедшие в последнее время в теории организации. Теория менеджмента все более и более сливается (объединяется) с теорией организации, образуя новую менеджерскую парадигму. В практическом плане это теоретическое осмысление неизбежных доселе оснований, отказ от некоторых из них означает, по сути, мобилизацию новых специфических менеджерских ресурсов, использование которых способствует повышению общей эффективности функционирования фирм.

Концепция организационных преобразований – организационные преобразования осуществляются при наличии довлеющих факторов развития среднесрочной перспективы. Например, имеется благоприятная возможность: получение доступа к передовой технологии, благоприятная рыночная конъюнктура при наличии конкурентного преимущества, возможность инвестирования, и т. п., либо имеется проблема, представляющая угрозу развитию бизнес-корпорации, например, классовые разрывы, обусловленные ярко выраженной сезонностью бизнеса, неадекватность планово-учетной системы и пр. С этой точки зрения организационные преобразования осуществляются в виде циклов развития. Каждый цикл развития состоит из трех стадий. На первой стадии осуще-

ствляется постановка задачи организационного преобразования. Это предполагает сбор информации о системном окружении, возможностях и проблемах бизнес-корпорации. Далее проводятся итеративные циклы анализа, определения целей и прогнозирования, в результате которых формируется стратегия развития бизнес-корпорации. На второй стадии цикла развития проектируется перспективное устройство бизнес-корпорации, планируются организационные преобразования, выполняется ряд работ: 1) определяются задачи управления бизнес-корпорацией; разрабатываются модели процессов, организационная структура, порядки ведения деятельности; 2) создается экономическая модель класса потоковых систем, которая описывает деятельность бизнес-корпорации в существенных аспектах; 3) устанавливаются контрольные временные точки преобразований; 4) формируется план преобразования, в контрольных точках определяются изменения процессов, организационной структуры, показателей деятельности; 5) проводится *верификация* (проверка правильности) проектных решений на экономической модели. На третьей стадии осуществляются собственно преобразования до ближайшей контрольной точки. Для этого проводятся необходимые подготовительные мероприятия, инициируется и выполняется первый этап (до первой контрольной точки), подводятся его итоги. К данному моменту становятся значимыми следующие обстоятельства: 1) изменение факторов развития среднесрочной перспективе: возможность реализуется либо становится неактуальной, проблема разрешается, трансформируется либо изменяется степень ее значимости; 2) изменение интересов и позиционирования субъектов бизнес-корпорации: возникают новые цели и идеи, изменяются приоритеты, развиваются деловые связи. По завершению третьей стадии цикла организационных преобразований возникает необходимость пересмотра планов и проектов развития бизнес-корпорации. В данной ситуации крайне важным является выбор методов планирования организационных преобразований. В рамках организационного проектирования предлагаются три базовых способа планирования организационных преобразований. При *локальном планировании* выделяется рискованная область организационных преобразований, все остальное развитие оформляется в виде проектов. В этом случае помимо типовых функций мультипроектного управления необходимо проводить мониторинг и регулирование комплексов работ, достижение целей которых связано с высокой степенью неопределенности. Для этого применяются технологии риск-менеджмента. *Скользящее планирование* заключается в планировании на желательный срок (например, семь лет) с более детальным планированием на видимый горизонт — до контрольного срока (например, два года). По достижении контрольного срока осуществляется перепланирование на желательный срок (снова на семь лет). *Сценарное планирование* является наиболее сложной формой планирования организационных преобразований. В данном случае прогнозируются несколько сценариев развития событий. При этом принимаются во внимание не только видимые, но и гипотетические варианты развития событий.

Для каждого из них разрабатывается свой план. Применение сценарного планирования целесообразно тогда, когда цена риска недостижения целевого состояния бизнес-корпорации слишком высока.

Концепция системного окружения – бизнес-корпорации, являясь субъектами хозяйственной деятельности, взаимодействуют с другими субъектами внешней среды. Разнообразие этих субъектов можно разделить на 9 групп: клиентская, поставщиков, доверителей, конкурентов, технологическая, инновационная, административная, социальная, внешнеторговая. Для каждой бизнес-корпорации субъекты внешнего окружения могут быть отнесены к различным группам влияния, а группы могут быть дифференцированы по значимости. Необходимость развития бизнес-корпорации определяется не реагированием на внешние изменения, а системностью социально-экономической деятельности, в которой деятельность каждого субъекта влияет на деятельность его системного окружения и наоборот.

Концепция управления – в соответствии с концепцией системного окружения выделяются следующие *базовые уровни управления*: 1) распоряжение бизнес-активами; 2) доверительное управление, руководство бизнес-корпорацией; 3) функциональное и проектное управление; 4) функциональное управление – управление деятельностью, выделенной по критерию специализации (например, сбыт, производство, логистика) либо функциональными областями (финансы, кадры, ИТ); 5) проектное управление – управление сквозными цепочками разнородных переделов: направлениями деятельности, выделенными по рыночным сегментам, проектами; 6) линейное управление – обеспечение достижения определенных целей при установленных правилах; 7) операционное управление – решение конкретных локальных задач. Все уровни одинаково представлены в любой бизнес-корпорации. Однако далеко не везде они дифференцированы, т. е. наблюдается организационная иерархия и имеются соответствующие органы управления. Различить все уровни можно в крупных бизнес-корпорациях с достаточно формализованным управлением. В большинстве же случаев уровни управления вырождены: полномочия отдельных руководителей распространяются на два-три уровня. Управление осуществляется посредством принятия решений и ввода их в действие. Следовательно, возникает иерархическая структура управленческих решений: миссия бизнес-корпорации > главная стратегическая цель бизнес-корпорации > стратегия бизнес-корпорации > система экономических показателей деятельности бизнес-корпорации, задающая цели управления процессами > бизнес-планы > политики, в которых определены принципы управления бизнес-корпорацией > нормы, устанавливающие требования на выполнение функций > планы по направлениям деятельности бизнес-корпорации > планы подразделений (в том числе финансовые планы – бюджеты).

Концерн – добровольное объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе централизации функций научно-технического и производственного развития, а также инвестицион-

ной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозяйственного обслуживания предприятий. Имеют общие финансовые ресурсы для развития, длинный научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями. Концерны могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединяют предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперированных связях. Как правило, образуются вокруг крупной материнской компаний или холдинга, контролирующего несколько юридически самостоятельных компаний.

Конъюгация – объединение двух комплексов, находящихся во взаимодействии, при котором их элементы перемешиваются, влияют друг на друга, комбинируются, переходят из одного комплекса в другой. При этом возникают двоякого рода отношения: 1) *организационные* (отношения связывания, комбинирования, “клея”) т. наз. *интерессия*. Для экономики это – слияние компаний, поглощение крупными компаниями меньших, создание финансово-промышленных групп; 2) *деорганизационные* (дестабилизация системы, “растворитель”), т. наз. *детинерессия*. Для экономики это – реструктуризация компаний, находящихся в кризисном состоянии, за счет их разделения.

Конъюгурованность – способность к внутреннему обмену и объединению качеств элементов и организаций.

Координация – организация согласованного функционирования частей организации, деятельность и совершенствование отдельного элемента имеют место и значение там и тогда, где и когда остальные элементы пропорционально изменяются. Иерархия предполагает не только координацию, но и *субординацию* во взаимоотношениях элементов – систему подчинения нижестоящих уровней вышестоящим. *Координация и субординация* характеризуют организацию как совокупность устойчивых связей ее структурных подразделений и уровней управления. *Горизонтальные связи* обеспечивают их эффективное взаимодействие в осуществляемой последовательности производственной деятельности, это связи между примерно равными в иерархическом отношении элементами. Их специфика заключается, как правило, в организационной неформальности. Способом форматизации горизонтальных связей может быть выделение специального персонала или подразделения, которые осуществляют организацию взаимодействия равноправных элементов. В линейно-штабных структурах эту роль выполняет штаб организации.

Кооперация – построение устойчивых внешних программных связей.

Корпоративность – склонность к групповой кооперации и ассоциации.

Корпорация – 1) организация, имеющая статус юридического лица; 2) собственники. Корпорация может быть *единоличной* (принадлежащей одному лицу), принадлежать какой-либо семье. Часто корпорации объединяют основных производителей однотипной продукции, что приводит к монополизации производства. Корпорации содействуют концентрации инвестиционного капитала, обеспечивают научно-техническое развитие и непосредственно влияют на развитие производства, повышение техни-

ческого уровня продукции и обеспечение конкурентоспособности. Они получают ускоренное развитие в тех отраслях, где происходит освоение производства при освоении новых поколений изделий. Обладая значительными финансовыми, материальными и информационными ресурсами, корпорации могут непрерывно совершенствоваться и создавать заново технологии и структуры управления, в благоприятном направлении изменять внешнюю среду. В корпорациях управление отделяется от собственности, для чего создается подотчетный общему собранию участников коллегиальный или единоличный исполнительный орган текущего руководства организацией, который может быть избран и не из числа участников общества. Из-под управленческого воздействия при этом выводятся принципиальные параметры функционирования организации, относящиеся к исключительной компетенции общего собрания участников общества. Такой подход, с одной стороны, позволяет сохранить за участниками влияние на решение основополагающих вопросов развития общества, с другой - дискреционирует профессионализм и инициативу управленческих кадров при отсутствии конъюнктурного вмешательства со стороны собственников. При этом выбор той или иной организационной структуры предприятия также остается за исполнительным органом управления. Высшей формой организационного развития корпорации выступает *акционерная*. Уставный капитал акционерного общества, разделенный на известное количество акций, не только определяет минимальный размер используемых обществом ресурсов и обеспечивает исходную базу будущей коммерческой деятельности. Его важнейшая характеристика - структура, определяющая долю каждого акционера в капитале, а тем самым в доходах и правах по управлению акционерным обществом. Поэтому структура акционерного капитала выступает фактором эффективности функционирования акционерного общества и управления им. Корпорация имеет своих учредителей, устав, политику и программу развития. Текущими делами корпорации руководит правление, наблюдательный совет (контролирующая группа). Члены правления корпорации, как правило, подчиняются решениям контролирующей группы.

Корреляционность - способность к активизации взаимосвязи.

О

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) - объединение участников, не несущих ответственности по обязательствам, учрежденное долевым капиталом одного или нескольких лиц, отвечающих по обязательствам общества.

Орган - структурная часть организации, наделенная самостоятельными функциями

Организационное проектирование - проектирование организационно-технических систем, каковыми являются современные бизнес-корпорации. Организационное проектирование заключается в разработке проектных решений по (перспективному) устройству бизнес-корпора-

не являются экономическими субъектами. Соответственно, невозможно говорить и о какой-то их свободе); 2) отсутствие свободы выбора вида деятельности (структурные подразделения не могут иметь такой свободы. В противном случае фирма не сможет существовать как целостный механизм с единством воли и действий в достижении поставленных целей); 3) ликвидация рыночной (свободной) цены (в рамках фирмы отсутствует движение товаров в подлинноэкономическом смысле. Внутрифирменный оборот - это движение деятельности. Переменение продукта труда по технологической ценочке есть процесс возрастания затрат, но при этом отсутствует видимый результат. Он может быть получен только расчетно, но не непосредственно, как в рыночной системе, когда происходит реализация товара. Следовательно, невозможно говорить и о цене товара. Для нужд управления и принятия решений, особенно в финансовой сфере, используются искусственные расчетные цены, получившие название трансфертных); 4) отсутствие конкуренции, т.е. полная монополия (наличие иерархии неотделимо от единоначалия и разумного централизма. Это фактически соответствует монополии руководства компании на разработку стратегии и принятие решений); 5) иная (не прибыль) основная цель деятельности экономического субъекта (у экономического субъекта нерыночного типа, а структурное подразделение компании именно таким субъектом и является, не может быть целью максимизации прибыли, так как деятельность подразделения не принимает форму товара и, стало быть, не возникает прибыли вообще. Можно говорить о рационализации внутрифирменных финансовых потоков на основе бюджетирования (основная проблема финансового менеджмента), но в этом случае все цифры получаются не непосредственно в результате обмена товаров, а расчетно на основе трансфертных цен). Важными дополнительными характеристиками нерыночной системы являются определение параметров внутренней среды организации до начала процесса производства и неэкономический характер внутрифирменных отношений (отсутствует непосредственное сопоставление результата деятельности и затрат).

Организация, ориентированная на рынок - органическая, быстро адаптируемая, дивизиональная или матричная организация в которой все ее части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков. Это организации, движимые рынком. Пример: корпорация IBM (в 1985 г. перешла от "продуктизации" к "регионализации" управления). Функции штаб-квартиры корпорации: 1) стратегическое развитие корпорации; 2) исследования и передовые разработки; 3) контроль распределения и использования финансов; 4) персонал; 5) работа с информацией (поступающей от филиалов и из внешней среды); 6) общемировая координация. Корпорация децентрализовала производственные операции по континентам (США, Европа, Азия, Центральная и Латинская Америка), а маркетинговые процессы (анализ рынков, реклама, сбыт, продвижение товара и т.д.) децентрализовала по странам внутри континента. Страновые филиалы IBM имеют высокую степень автономии. Руководство каж-

лого филиала возглавляется советом, почти полностью состоящим из граждан данной страны и включенным обязательным директором – иностранцем, связанным со штаб-квартирой корпорации. В отношениях исследований, финансов, качества персонала филиал подчиняется штаб-квартире. Во всем остальном филиал полностью самостоятелен. Они являются центрами прибыли, т.к. от них зависит в первую очередь продвижение товаров, сбыт и продажи, анализ спроса и рынков. От работы филиалов зависит политика и развитие корпорации. Анализ эффективности работы и прибылей филиалов составляет корпорацию вовремя переключаться на новые разработки. Организации “движимые рынком” требуют квалифицированной рабочей силы. Упор в подборе кадров делается на профессионализм и на напористость. Из допущенных ошибок делаются не выводы, а извлекаются уроки. Телекоммуникационные средства связи и сети ЭВМ повышают оперативность управления транснациональной корпорацией.

Организация партисипативная – организация, использующая участие работников в управлении. Тем самым обеспечивается мотивированность их труда, обостряется чувство собственника. В таких организациях работники могут: 1) участвовать в принятии решений; 2) участвовать в установлении целей; 3) участвовать в решении проблем организации. Им дано право: 1) выдвигать предложения; 2) выработать альтернативы решений проблем; 3) выбирать окончательное решение. В традиционных организациях руководитель принимает решения, а работник их выполняет. В организациях с делегированием прав подчиненный самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий (по системе “елочка” или “матрешка”). В партисипативных организациях решение принимается с учетом мнения (вклада) руководителя и вклада работников. Примеры форм взаимодействия руководства и работников: 1) советы по научно-технической политике (например, состав: руководитель подразделения, руководитель НИОКР, бригадиры рабочих участков); 2) технико-экономические советы (например, состав: руководители подразделений, начальники цехов, руководители кружков качества, бригадиры рабочих участков); 3) советы по планированию сбыта (например, состав: руководители подразделений, начальники отделов маркетинга и сбыта, представители кружков качества); 4) кружки качества (бригадиры, работники, представители технико-экономического совета); 5) целевые, антикризисные комитеты, комитеты по набору кадров; 6) конфликтные комиссии (вышнее руководство, руководство среднего звена, независимые эксперты, представители кружков качества и работники). Решения советов, комитетов, кружков качества, конфликтных комиссий, как правило, являются обязательными для руководителей, при которых они создаются. Одновременно они несут ответственность за принимаемые решения. Очень важно обеспечить баланс власти между советами, комитетами, комиссиями и руководителями, при которых они создаются. Партисипативные структуры распространяются на часть или отдельные уровни управления организацией.

Организация предпринимательская – организация, более ориентированная на рост и на имеющиеся возможности и достижения, чем на контролируемые ресурсы. Особенности предпринимательских организаций: 1) руководство принципиально меняет свои функции – оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, делающих бизнес, управление представляет собой перевернутую пирамиду; 2) предпринимательские ячейки (автономные рабочие группы – центры прибыли, по статусу могут быть фирмами или компаниями) сами выбирают вид предпринимательства, вид бизнеса, цели, способы, средства деятельности; потребности рынка диктуют им формы деятельности; 3) консультанты (бизнес-тренеры) помогают им своим опытом и интуицией делать бизнес; 5) ресурсы организации (финансы, информация, кадры, время, идеи) находятся в распоряжении предпринимательских ячеек; 6) подразделения, распределяющие рынки и ресурсы для предпринимательских ячеек координируют деятельность последних; 7) критическим фактором успеха в таких организациях являются люди, их квалификация.

Организация традиционная (бюрократическая) – организация в основе которой заложены имеющие тенденции к “истязанию” линейных связей, она имеет вид вертикальной пирамидальной конструкции, в ней очень развита приверженность различным формальностям и традициям. Существует два основных вида ОСУ предприятия, построенных по бюрократическому принципу: линейная ОСУ, функциональная ОСУ. Бюрократическая функционально-структурная модель строится на основе наложения функциональной модели компании (в основе – движение капитала, последовательно проходящего фазу приобретения средств производства и найма рабочей силы, фазу непосредственного производства и фазу сбыта готовой продукции) на структурную модель компании (базирующейся на универсальном принципе разделения труда с последующим закреплением разделенных функций (операций) за структурными подразделениями – цехами, участками, бригадами, отделами, службами и т. д.).

Организация эддократическая – организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. *Эддократия* – это управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями. Особенности эддократических организаций: 1) работа в областях с высокой технологией, требующая высокой квалификации, творчества, инновационности и эффективной совместной работы; 2) органическая структура с преобладанием неформальных горизонтальных связей; часто структура организации вовсе отсутствует; 3) иерархическое построение постоянно меняется, отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер; 4) нет жесткой привязки человека к какой-то одной работе; 5) принятие решений, власть, система вознаграждения строятся экспертными методами; 6) риск и вознаграждение делятся между участниками трудового процесса; 7) контроль за непосредственной работой специалиста отсутствует, осуществляется только финансовый кон-

троль. Эднократические организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, реклама, телевизионные проскты, шоу, театральные постановки), внедрении новых технологий, при антикризисном управлении.

П

Партнерство – организационная форма предпринимательства, являющаяся логическим результатом развития индивидуального бизнеса. Это почти в чистом виде юридические (обезличенные, неперсонифицированные) лица, ответственность которых перед кредиторами не совпадает с общей ответственностью учредителей. Владельцы несут ответственность только в пределах своих вкладов в уставный капитал организации. Это является важнейшей предпосылкой к условием свободного и практически неограниченного привлечения капиталов: во-первых, путем увеличения уставного капитала (на основе привлечения новых участников, акционеров); во-вторых, через активное использование заемных средств (банковский кредит, средства органов власти, различных фондов). Партнерство предполагает объединение ресурсов нескольких субъектов для совместного ведения коммерческой деятельности. Капитал партнерства складывается из взносов его участников, размер которых и определяет меру участия каждого в делах (прибылях и убытках). Сошаваемые в рамках объединенного капитала организации сохраняют характерные черты действующих в условиях рыночной экономики фирм – добровольность объединения участников и их экономическую заинтересованность в результатах совместной деятельности. Но отношения участников и характер их ответственности приобретают ярко выраженные экономические, рыночные формы реализации. Исчезает личное доверие между партнерами, производственная деятельность четко отделяется от сферы личного потребления, расширяется самостоятельность участников в выборе форм экономического взаимодействия с организацией. Основой деятельности фирм выступает формируемый участниками уставный капитал. Наиболее характерными организационно-правовыми формами подобных организаций являются общества с ограниченной ответственностью и акционерные (закрытые и открытые) общества. В трактовке западных ученых-экономистов они объединяются общим названием – *корпорации*.

Поглощение – частный случай слияния, более узкое понятие, так как слияние предполагает также и объединение равноправных фирм в новое целое. Все это дает нам возможность утверждать, что рассмотренные выше мотивы слияний, конкретные формы их протекания применимы и к поглощениям.

Простая капиталистическая кооперация – организация производства (капитала), при которой много людей планомерно и во взаимодействии друг с другом работают вместе в одном (или связанных между собой) процессе производства под командой одного капиталиста. Планомерная работа предполагает сознательную постановку целей и конкретных за-

дья для их достижения. Наличие капиталиста означает необходимость координирования различных работников в единый процесс. Простая капиталистическая кооперация представляет собой скачок в производительной силе труда в результате появления комбинированной рабочей силы, производительность труда которой выше, чем механическая сумма производительности труда отдельных работников.

Процессно-ролевая модель организации – структура, базирующаяся на экономических единицах – бизнес-процессах. Фактически данную модель можно либо строить с нуля, если фирма – вновь создаваемое образование, либо получить из функционально-структурной модели компании. Для этого необходимо сделать следующее: 1) функциональную модель фирмы трансформировать в процессную модель; 2) структурную модель компании трансформировать в ролевую модель; 3) произвести наложение двух моделей, указанных выше.

Р

Равновесие комплекса – важная характеристика любой системы. Можно привести примеры из различных областей естествознания: атом, электрон, протон, нейтрон, живая клетка, клеточная мембрана, ядро клетки и др. – само их существование связано с тем, что они обретают равновесие (находятся в равновесном состоянии с окружающей их средой). Если равновесие нарушается и не восстанавливается, то система в конечном итоге разрушается. Именно поэтому не является вечной ни одна из приведенных выше элементарных систем (комплексов). Кроме того, А. Богданов говорил о *динамическом равновесии*, когда в комплексе (системе) происходит уравнивание сил соидания и разрушения. Например, в фирме как элементарной экономической системе (комплексе) силы, толкающие ее к разрушению, распаду на более мелкие составляющие (одна из возможных причин – корыстные интересы руководителей или каких-то иных групп персонала), уравниваются силами, направленными на сохранение фирмы (одна из возможных причин, вызывающих к действию силы такого направления, – единство технологической цепи). Комплекс, находящийся в динамическом равновесии в данный момент времени имеет равнодействующую силу, равную нулю (или близкую к нулю). Все четыре вопроса теории организации (см. "Теория организации") самым непосредственным образом связаны с обретением комплексом динамического равновесия как условия его существования. Решение первого вопроса фактически позволяет определить условия равновесия комплекса со средой (в статике). Разрешение второй проблемы дает возможность добавить к предыдущему анализу условия равновесия с учетом равнодействующей силы, возникающей внутри организации (комплекса). Третий вопрос теории организации фактически конкретизирует и дополняет условия равновесия с учетом упорядочивания элементов внутри комплекса на основе других подходов к элементарной единице организации. И только разрешение четвертой пробле-

мы теории организации позволяет непосредственно перейти к динамическому равновесию комплекса со средой.

Раздвоение капитала — процесс обособления функциональной и существенной составляющих капитала в результате общественного разделения труда, то есть деление капитала на промышленный, ссудный и торговый привело к делению на *капитал-собственность* и *капитал-функцию*. Оно имеет место и при “механическом” отделении собственности от управления (функции), и при персонификации такого отделения (собственник — одно лицо, управляющий (высший) — другое), а также при соединении собственности и управления в одном лице. Этот процесс фактически совпал с четвертой управленческой революцией и осуществился на уровне ссудного капитала, который и стал противостоять всем другим формам капитала в качестве капитала-собственности. Содержание раздвоения капитала — это раздвоение источников доходов, которые получают теперь собственники-капиталисты и высшие управляющие, становящиеся в силу этого наемными работниками капитала. И первые, и вторые черпают свой доход из прибавочного труда, т. е. в конечном итоге из бухгалтерской прибыли, которая в результате отмеченного качественного раздвоения количественно разделяется на дивиденды (доходы, получаемые собственниками капитала, например, акционерами) и прибыль, которая тратится на развитие производства и из которой управляющие могут получать определенные приплаты (премии, опционы на покупку акций и проч.). Базовый же источник зарплаты наемных управляющих (оклад), в том числе и высших, — тот же, что и у других наемных работников, — фонд оплаты труда. Следует заметить, что конкретная практика закрепления отмеченного разделения источников в разных странах неодинаковая. Это связано и со спецификой структуры собственности, и со спецификой менеджмента, и с историческими традициями конкретной страны. Следует отметить, что разрыв в оплате труда высших управляющих и рядовых работников в этих странах во много раз меньше, чем в США и Великобритании. Именно в связи с проблемой оплаты труда высших менеджеров в США в свое время и стали говорить о революции управляющих.

Разделение конвертированного труда — дробление трудового процесса на определенные (элементарные) операции и закрепление их за конкретными работниками приводят к тому, что работники специализируются. Производительность их труда при этом растет, исчезают ненужные движения, трудовой процесс принимает в конечном итоге рациональную форму. Однако следует иметь в виду, что сам по себе процесс разделения труда не может дать роста производительной силы труда работников. Это происходит только после соотношения результата и затрат, связанных с разделением труда. Результат — снижение издержек на каждом рабочем месте.

Регулирование — действия по устранению отклонений от объективно обусловленных режимов функционирования организации, обеспечение естественных возможностей проявления объективных процессов и

тенденций. Для рыночных экономических условий важное значение имеет понимание того, что регулированию поддаются не все параметры деятельности организации. Это касается как внешней, так и внутренней среды предприятия. Стремление воздействовать на все без исключения элементы среды подрывает объективные основы менеджмента.

С

Связи – элементы организации, выполняющие функцию приведения организации в действие. В тектологии различаются следующие виды связей: 1) *однородные (симметричные)* – части системы выполняют в ней одинаковые функции (производственные подразделения в рамках линейно-функциональной организации, шеренги в строю, горизонтальная интеграция); 2) *неоднородные (несимметричные)* – части выполняют разные функции в системе (начальник – подчиненный, ФП), вертикальная интеграция). Кроме однородных и неоднородных связей (отношений) А. Богданов рассматривает взаимодействие комплексов со средой (внешней) через различного рода *регуляторы*. В результате такого взаимодействия комплекс обретает равновесие.

Сетевизация – 1) метод стратегического менеджмента, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей соответствия с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктуры, т.е. сетевых организационных структур; 2) сетевая виртуальная организация (корпорация); 3) отказ от вертикальной иерархии бюрократической организации, создание вместо функциональных структур независимых рабочих групп, переход к горизонтальным структурам организации и являясь в значительной степени административных отношений контрактными (договорными). (Обычно выделяют два вида сетевых структур: 1) сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера; 2) сеть (совокупность) фирм, близких по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих устойчивость друг друга. Первый вид сетевой структуры представляет собой внутрифирменную иерархию с контрактной системой, сложившейся между большой компанией и ее партнерами. Второй тип сетевых структур представляет собой сеть, в которой участники связаны равноправными юридическими соглашениями (контрактами). Подобного рода структуры, действующие чаще всего либо в пределах определенного региона, либо в рамках одного вида деятельности, позволяют повышать общую эффективность функционирования данных фирм (растет конкурентоспособность товаров, появляются возможности использования инноваций, происходит снижение управленческих расходов и т. д.). Эти структуры, помимо отмеченных “плюсов”, имеют еще ряд достоинств: 1) в них заложен элитарный принцип формирования компетенций; 2) сети исключают дублирование компетенций рабочей силы и производственных мощностей; 3) они не обременены политическими организационными единицами. “Минусы” сетевых структур: 1) отсутствие регулирующей фун-

кции структуры организации, 2) сложность обеспечения в условиях существования асимметрии информации равной информацией всех участников сети, 3) чрезмерная зависимость от кадрового состава; 4) чрезмерное усложнение отношений; вытекающее из разнородности членов сети; 5) высокая зависимость как от рынка, так и от ресурсов. Фактически сетевая структура представляет собой некий компромисс между растущими затратами на построение организации и стремлением к их минимизации за счет отказа от организационных структур как таковых.

Синдикат – объединение юридически самостоятельных предприятий, которые теряют коммерческую самостоятельность, так как сбыт продукции идет через единую сбытовую контору – синдикат. Здесь капитало-монополия представлен соглашением, которое ограничивает самостоятельность и суверенитет всех его участников. Можно утверждать, что это соглашение подпадает под характеристики контрактных, но оно не является только соглашением. Потеря коммерческой самостоятельности – это, возможно, первый реальный шаг к объединению разных капиталов в одну структуру (внутрифирменную).

Слияние – любое объединение компаний, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур. Основные причины слияний следующие: 1) синергический эффект от слияния, выражающийся в том, что стоимость активов новой организации больше механической суммы активов составивших ее частей; 2) налоговая экономия; в результате слияния сокращаются налоговые выплаты, так как большая часть налогов платится только один раз – с итогового результата деятельности (реализованной продукции), а не с результата деятельности на каждой стадии, соответствующей частям, составившим новое целое; 3) возможность экономии на издержках; рыночные и контрактные трансакции в этом случае заменяются внутрифирменным оборотом, что может дать определенную экономию затрат и, кроме того, повысит степень защиты трансакции; 4) покупка активов по цене ниже стоимости; 5) диверсификация деятельности. В результате такого слияния компания становится более устойчивой к изменяющейся внешней среде; 6) личные мотивы управляющих, стремящихся к усилению своей роли не только в компании, но и на рынке. Существуют следующие типы слияний: 1) горизонтальные; 2) вертикальные; 3) родовые; 4) конгломератные. Родовое слияние – охватывает либо связанные предприятия, но не производящие одинакового продукта (принимает форму горизонтального слияния), либо предприятия, находящиеся в отношениях производитель – поставщик (принимает форму вертикального слияния). Данный вид слияния, самостоятельного значения не имеет и может быть сведен к уже известным и вполне апробированным понятиям.

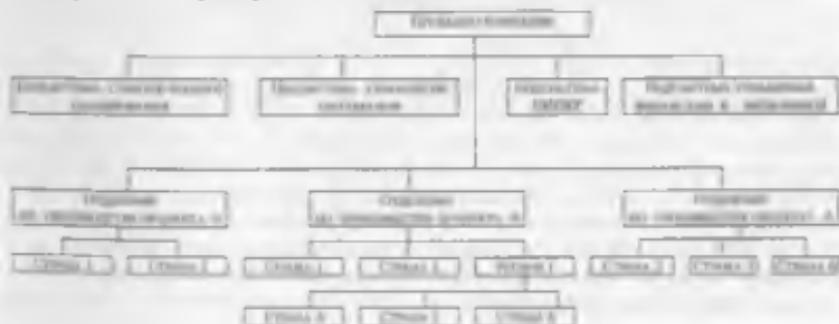
Собственник – юридическое или физическое лицо, обладающее правами собственности на что-либо. Существуют собственники различного типа: а) физические лица, в том числе члены трудового коллектива, руководители фирмы (высший менеджмент) и сторонние граждане, ориентированные на получение дивидендов или спекулятивных доходов; б)

юридические лица, представлены как организациями реального сектора экономики, так и финансовыми структурами; в) государство. Понятно, что интересы этих собственников различны, разнонаправлены и противоречивы, но в итоге они должны сойтись. Одной из основных причин неэффективного управления собственностью является недостаточно четкое понимание иерархической структуры прав, обязанностей и интересов различных групп людей, так или иначе воздействующих на процесс производственного потребления собственности и находящихся по отношению к нему в разных положениях. Осознание роли и места этих групп людей является первым необходимым шагом на пути к эффективному управлению собственностью. В принципиальном плане существуют две основные группы субъектов, которые в состоянии влиять на использование собственности. *Владельцы собственности* могут быть индивидуальными или коллективными, физическими или юридическими лицами. Их главная задача - принятие решений, имеющих долгосрочные, стратегические последствия. Главные среди них: способ использования собственности (капитала), варианты дальнейшего использования средств и контроль за динамикой собственности. Кроме того, собственник должен принципиально определиться: управлять собственностью самому или передать в управление менеджерам. Здесь следует иметь в виду, что историческое развитие экономики уже давно подвело собственников к необходимости использовать в управлении профессионалов и создавать механизмы их высокопроизводительного труда. *Профессионализация управления* - предпосылка и условие существования менеджмента как разновидности общественного труда. Вместе с тем в соответствии с решением последнего вопроса собственников можно разделить на тех, кто не имеет желания текущего распоряжения собственностью и хотел бы просто получать приносимые ею доходы, их можно назвать пассивными; и тех кто предпочитал бы не просто вкладывать капиталы и получать прибыль, но и активно участвовать в бизнесе. Конечно, с точки зрения владения собственностью это деление достаточно условно, ибо сам факт обладания частью акционерного капитала чаще всего дает право участвовать в управлении организацией и принятии решений. Вторая группа лиц, которая в состоянии изменить результаты функционирования собственности, - *менеджеры, наемные управляющие*, т.е. кому собственники доверяют права управления своей собственностью от своего имени и в своих интересах. Однако независимо от того, кто управляет собственностью, цели и правила работы управляющих устанавливает собственник, он же определяет их права и обязанности, а также критерии, по которым будет оцениваться менеджер. Таким образом, собственник решает проблему контроля собственности с позиций ее сохранности и эффективности использования: менеджеры добиваются поставленных целей, принимая текущие и оперативные решения и реализуя их, обеспечивая тем самым эффективное управление собственностью. Подобное разделение управления организацией означает своеобразное разделение властей. Собственники создают органы, реализующие законодательскую власть (собрание акционеров, Совет директоров, правление) и опреде-

ляющие направления развития, цели и правила работы в организации, а менеджмент получает все распорядительные полномочия для достижения сформулированных ориентиров.

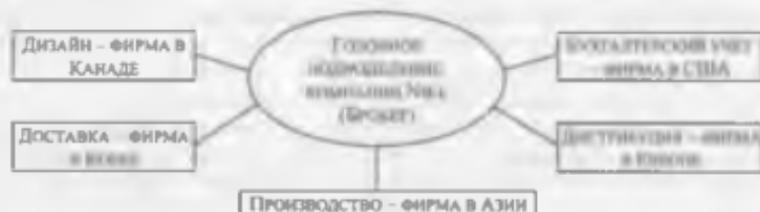
Структура аддитивная (гибкая, органическая) — характеризуется отсутствием бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствием детального разделения труда по видам работ, размытостью уровней управления и небольшим их количеством, гибкостью структуры управления, децентрализацией принятия решений, индивидуальной ответственностью каждого работника за общие результаты деятельности. Кроме того, аддитивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками: способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям; ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем; ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы; созданием временных органов управления. К разновидностям структур аддитивного типа можно отнести *проектные, матричные, программу-целевые, проблемно-целевые* структуры, основанные на групповом подходе (*командные, проблемно-групповые, бригадные*), сетевые организационные структуры.

Структура глобальноориентированная продуктовая (товарная) (Worldwide Product Structure) — базируется на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок. Такая структура может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, производств, методам маркетинга, каналам реализации и т. п. Ее применяют, прежде всего, те компании, для которых различия между выпускаемыми видами продукции более важны, чем различия между географическими регионами, в которых эта продукция реализуется. Этот вид структур способствует международной ориентации компании, однако для него характерно (царва, как и для любого другого вида дивизиональных структур) ослабление координации между отдельными дивизионами компании; усиление дублирования их деятельности.



ставить, что собой представляет и где именно находится подобная организация. Например, фирма, занимающаяся разработкой программного обеспечения. Разработка различных частей крупного программного продукта (ядро, оболочка), как правило, идет с привлечением команд по всему миру. Для связи с партнерами и подразделениями широко используются возможности глобальной сети, такие как электронная почта и видеоконференции. Таким образом, удается понизить себестоимость своей продукции и легче выдерживать конкуренцию с производителями более дешевых аналогов. Самой первой компанией, которая в ходе расширения и глобализации бизнеса применила модульную структуру и добилась оглушительного успеха, была Nike — лидер американского рынка по производству и продаже спортивной одежды и инвентаря.

Сетевая или модульная структура дает множество преимуществ: 1) возможность сконцентрировать усилия персонала на решении нескольких основных задач, заказывая выполнение других функций, таких как доставка, бухгалтерский учет, а также производство специалистам вне компании. Модульная корпорация представляет собой костяк, окруженный гибкой сетью наилучших поставщиков необходимых услуг, которые как модули в конструкторе могут быть задействованы или исключены по мере необходимости.



2) присутствие организации во многих странах мира, а также возможность завоевывать рыночные позиции везде, где есть такая возможность; 3) сетевая организация консолидирует ресурсы по всему миру с целью добиться наилучшего качества продукции при максимально низкой стоимости, что является одним из решающих факторов для достижения устойчивого преимущества над конкурентами; 4) гибкость в выборе рабочей силы, поскольку выполнение любой функции, будь то инженерная разработка или сервис можно выполнять, условно говоря, любой профильной компании в какой угодно точке мира. Причем, компания-исполнители каждой функции могут быть заменены более предпочтительными без особых ограничений, таких как необходимость приобретения завода и необходимого оборудования. Модульная организация может постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией. 5) более высокая производительность и удовлетворенность выполняемой работой теми, кто работает в головном офисе, благодаря существенно более гибкой структуре предприятия. Причем структура сетевой (виртуальной) корпорации — наиболее гибкая из всех возможных

форм существования деловых организаций. *К недостаткам сетевой структуры* относятся: 1) слабость непосредственного контроля над всеми процессами. Руководители предприятия не имеют возможности наблюдать за ходом выполнения поручений, поскольку большинство подчиненных удалено географически и доступно только по каналам электронной и телефонной связи; 2) сильная зависимость от работы смежников. Если нанятая фирма провалит ключевые поставки, работы, услуги, уйдет из бизнеса или сториет завод, где заказано производство конкретной продукции, то весь бизнес окажется под угрозой провала. Эта неопределенность усугубляется тем, что смежники не находятся под одной крышей и в силу своей удаленности не находятся под непосредственным контролем руководства виртуальной корпорации; 3) сложность работы с удаленными работниками в силу частой малой преданности общему делу. У сотрудников может возникнуть стойкое ощущение неадекватности их рабочих мест в связи с большой возможностью замены их деятельностью контрактными соглашениями со сторонними организациями. В модульной корпорации гораздо сложнее создать сплоченный коллектив, а также текучесть кадров, как правило, выше, чем в традиционных структурах бизнес-организаций. При каждой смене линии продукции или рыночной ниши сетевая фирма вынуждена перетасовывать сотрудников для достижения оптимального набора квалификаций (*skill mix*). 4) возникает необходимость в руководителях, которые подготовлены к работе в различных странах. Несмотря на то, что основные функции управления: планирование, организация, лидерство, контроль не меняются от того, проходят операции компании в одной стране или нескольких одновременно, существуют факторы различия в окружающей среде, которым необходимо соответствовать: социокультурные различия между странами; различия в экономическом развитии; отличия в законодательстве. Таким образом, это повышает долю риска для бизнеса. Внутренняя структура международной компании должна соответствовать нескольким наборам параметров внешней среды, формирующим различные культуры, внутри которых находятся клиенты компании, а также поставщики продукции и различного сервиса, что наиболее важно для *аутсорсинга*.

Структура линейная (иерархическая) — основана на том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом — руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем. Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и т.д. В настоящее время такая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими фирмами однородной и несложной технологии.

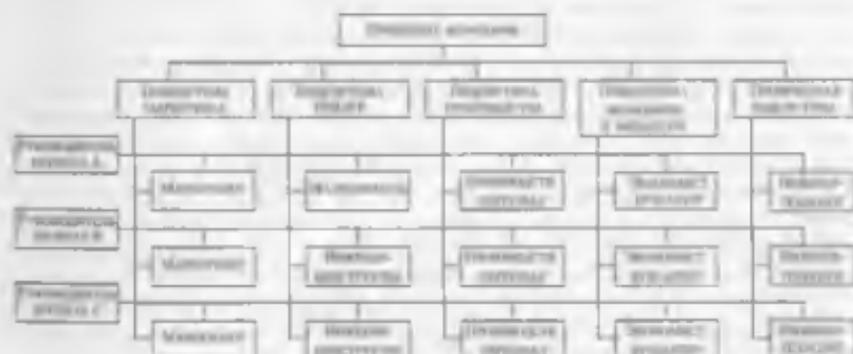


Основным признаком линейной структуры управления является наличие исключительно линейных связей, что обуславливает все ее плюсы и минусы. "Плюсы": очень четкая система взаимосвязей типа "начальник – подчиненный"; явно выраженная ответственность; быстрая реакция на прямые приказания; простота построения самой структуры; высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц. "Минусы": чрезмерная нагрузка на высший уровень управления; отсутствие вспомогательных служб; отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями; высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

Структура мультидивизиональная – структура, сохраняющая положительные качества дивизиональной департаментализации и дополняющая их эффективно действующими механизмами внутрифирменного контроля и распределения ресурсов, выработки и реализации адекватной корпоративной стратегии. Основным принципом ее построения – расчет и минимизация внешних и внутренних трансакционных издержек. Определяющее организационное преимущество – выделение как самостоятельного стратегического уровня управления, раздельное принятие стратегических и оперативных решений, что обеспечивает топ-менеджмент, с одной стороны, достаточными полномочиями, а, с другой, дает возможность постоянного контроля эффективности деятельности структурных элементов компании. Понятно, что такой контроль должен иметь рыночный характер и оказывать стимулирующее воздействие на функционирование структурных подразделений. Подразделения мультидивизиональной фирмы представляют собой центры прибыли, ответственности, инноваций и др. В мультидивизиональной структуре стратегические ресурсы становятся объектом инвестиционной конкуренции подразделений. Тем самым концентрация финансовых средств диверсифицированных подразделений высшим руководством дополняется рыночным характером их вложений в экономически эффективные стратегические проекты. Классическим примером корпорации, организованной по типу мультидивизиональной структуры одной из первых (конец 20-х годов), является одна из крупнейших в мире индустриальных транснациональных корпораций – компания Дюпон (Du Pont). Мультидивизиональная структура означает ограничение дискреционного управления, ибо из-под влияния высшего руководства выводятся вопросы текущей операционно-хозяйственной деятельности и прибыльности структурных подразделе-

ний. Однако этот факт можно рассматривать и как "раздвоение" оппортунизма менеджмента. Внутренний рынок капиталов мультидивизиональной структуры также оказывает влияние на свободу принятия менеджерами решений, предотвращая заинтересованное размещение ими капиталовложений.

Структура матричная — одна из самых сложных структур управления адаптивного типа. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы. Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. *Вертикальное направление* — управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. *Горизонтальное* — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании. Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами. Матричные структуры отличаются от остальных классических структур управления тем, что они относятся к полиадминистративным структурам. На предприятии с матричной структурой работа постоянно ведется по нескольким направлениям одновременно.

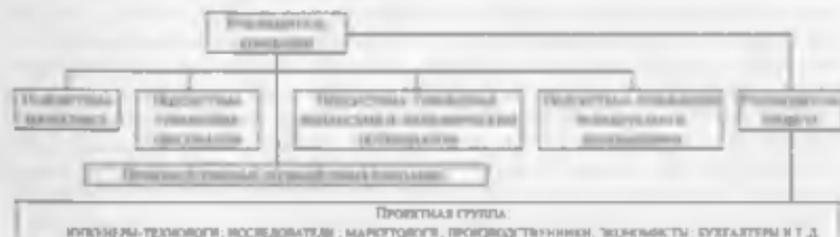


Примером матричной организационной структуры является проектная организация, функционирующая следующим образом: при запуске новой программы назначается ответственный руководитель, который ве-

лет ее от начала и до конца. Из специализированных подразделений ему для работы выделяют необходимых сотрудников, которые по завершении реализации возложенных на них задач возвращаются обратно в свои структурные подразделения. Отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов — функционального и проектного (продуктового). Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, как результат наложения функциональной структуры на дивизиональную. Основным принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления или деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы. Достоинствами матричной структуры являются: 1) интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ; 2) получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов; 3) значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимодействия между ними; 4) вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства; 5) сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне; 6) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу), в целом, так и за его элементы; 7) достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды; 8) преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. К недостаткам матричных структур относятся: 1) сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура; 2) структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации; 3) она является трудной и порой непонятной формой организации; 4) в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании; 5) в рамках

матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами; 6) для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия; 7) для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций; 8) мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности; 9) при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании; 10) наблюдается частичное дублирование функций; 11) несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений; 12) отмечается конформизм в принятии групповых решений; 13) нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями; 14) в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления; 15) структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды. Матричная структура удовлетворяет требованиям крупных предприятий холдингового типа с множеством бизнес-процессов.

Структура проектная — это временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту. Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить *организационный проект* комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений.



К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производ-

ства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д. Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые *чистые или сводные проектные структуры управления*, подразумевающие формирование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры линейной компании.

На практике эти проектные команды редко находят отражение на формальных схемах организационных структур управления. В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению.

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта) и отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе — увольняется). Чисто проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства фирмы. Или же кто-нибудь из высшего руководящего состава компании координирует реализацию проекта в рамках обычной линейно-функциональной структуры. В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать: 1) интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; 2) комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы; концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта; 3) большую гибкость проектных структур; 4) активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп; 5) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы. К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее: 1)

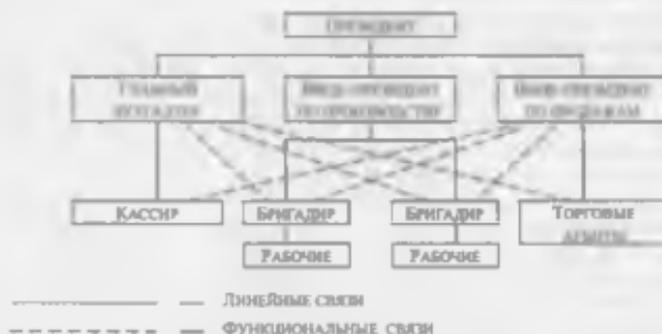
при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого; 2) от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; 3) формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании; 4) при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании; 5) наблюдается частичное дублирование функций.

Структура смешанная (гибридная) (Mixed Structure, Mixed Overlay) – структура, где наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типа. Этот вид структур возник в связи с тем, что у каждой из вышеперечисленных структур можно отметить сильные и слабые стороны и не существует ни одной орструктуры, которую можно было бы считать идеальной. Организационная структура управления должна соответствовать конкретным условиям функционирования компании, а они у крупных объектов достаточно сложны и разнообразны и им не способна быть адекватной ни одна организационная структура в чистом виде. Смешанная структура в настоящее время очень популярна среди американских транснациональных корпораций (особенно с сильно диверсифицированной деятельностью). В качестве преимуществ данного вида структур можно назвать: 1) использование дивизиональных структур, что позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания; 2) этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка); 3) уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена; 4) отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении; 5) перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений; 6) такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка; улучшение коммуникаций; развитие широты мышления, гибкости восприятия и предпримчивости руководителей отделений (дивизионов). Недостатки рассматриваемого типа организационных структур: 1) дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления; 2) противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов “верхов” и “низов” в многоуровневой иерархии; 3) возможность возникновения межотделенческих конфликтов.

в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов; 4) невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены; 5) неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением; 6) увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала; 7) затруднение осуществления контроля сверху донизу; 8) многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур; 9) возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний. Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях: 1) в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций; в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции; 2) в компаниях с сильно диверсифицированным производством; 3) в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений; 4) при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать *организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров)* (strategic business units, SBUs). Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений ближнего профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, расположенные между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им присваивается статус стратегических единиц бизнеса. *Стратегические единицы бизнеса* представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы. Первопроходцем по созданию и использованию организационных структур управления, построенных на основе выделения стратегических единиц бизнеса, был "Дженерал-электрик". Во второй половине 70-х годов в этой компании насчитывалось порядка 200 отделений и 43 стратегических единиц бизнеса. В дальнейшем многие компании подхватили это новшество.

Структура унитарная – неоклассический вариант определения оптимальных размеров предприятия, основой которого выступает производственная функция. При этом не учитываются и держки контрактных отношений; определяемые внутриорганизационными отношениями пределы развития компании; предполагается сменение целей организации и менеджмента, информационная жесткость процессов управления. Такие структуры характеризуются неспецифическими активами, то есть технологией общего назначения, и для них устойчивость спроса определяется экономическими условиями в целом, покупателями, которые свободно “перебирают” продавцов в рамках классической рыночной *контрактации*. Считается, что дополнительные обеспечивающие факторы не требуются – в конкурентных условиях общего назначения обеспечат существование и развитие организации. Следовательно, и организационное построение унитарных структур может быть достаточно жестким, относительно свободным от тех или иных катализмов внешней среды (как правило, это линейные или линейно-функциональные (линейно-штабные) построения). Кроме того, унитарные структуры являются централизованными не только по критерию отсутствия достаточной самостоятельности общего (не линейного и не функционального) характера. Унитарность и централизм их организационного построения опираются на специфичность движения управленческой информации, как правило, сверху вниз и наоборот, а не по горизонтали, а также неразделенность информации оперативной (текущей, обслуживающей непосредственные интересы производства и реализации продукции) и стратегической (ориентированной на взаимодействие с внешней средой и долговременные интересы развития организации). Унитарные структуры, как правило, характеризуются монополией власти высших руководителей на отношения с внешней средой.

Структура функциональная – результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия. Традиционные функциональные блоки предприятия – это отделы производства, маркетинга и финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей. На практике обычно используется линейно-функциональная, или штабная, структура, предусматривающая создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений. Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решений, которые вступают в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.



Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, которые превращаются в официальные документы после подписания их линейными руководителями. В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще — на уровне их подразделений за рубежом. Данная организационная структура имеет свои «плюсы»: 1) снятие большей части нагрузки с высшего уровня управления; 2) стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных блоков; 3) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля; 4) улучшение качества выпускаемой продукции; 5) появляется возможность создания штабных подструктур. «Минусы»: 1) значительное усложнение связей внутри предприятия; 2) появление большого количества новых информационных каналов; 3) появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений; 4) затруднение координации деятельности организации; 5) появление тенденции к чрезмерной централизации.

Структурная устойчивость комплекса — различают *слитную* и *четочную* структуры (примеры — централистский тип организации и федеративный). Во втором случае — больше «сопротивления» внешней среде, так как организация имеет с ней большую «границу» сопряженности. Слитная структура благоприятна для сохранения комплекса при отрицательном подборе, четочная — при положительном (неблагоприятные условия внешней среды или благоприятные). В условиях кризиса слитные структуры организации устойчивее за счет мобилизации централизованного начала. В нормальных условиях централизм может действовать с отрицательным знаком, так как возможны замедление технического процесса и бюрократизация внутрифирменной среды. Чем больше равномерность связей, тем больше слитность (устойчивость) комплекса. Например, конкурентный и монополистический рынки: конкурентный — устойчивее; монополистический требует регулирования извне, поскольку обладает большей неравномерностью связей (су-

ществование двух народнохозяйственных анклавов - монополстического и структурно-блочного).

Структурный прогресс и структурный регресс – способы изменения структуры организации - реинжиниринг корпораций, эволюционные способы перестройки организационной структуры с использованием реинжиниринговых технологий, сетизация и основные способы организационного проектирования, построение организаций на основе транзакционных издержек и выделения финансовых подразделений, а также реструктуризация компаний, находящихся в кризисном положении, слияние, поглощение фирм и создание ФПГ - все это в случае достижения целей, поставленных менеджерами, является проявлением (примерами) *технологического (организационного) прогресса*, а в случае недостижения поставленных менеджерами целей становится примерами *технологического (организационного) регресса*.

Субподряд – контрактный тип экономической организации, когда между крупной компанией и мелким капиталом устанавливаются отношения несимметричной взаимозависимости за счет преимущественно долгосрочных договорных отношений. Участники данных отношений, пусть даже и юридических, как правило, неравноправны (у одной из сторон реально отсутствует полный суверенитет над собственной деятельностью). Субподрядчику обычно доверяется производство полупродукта, связанного с одной или несколькими стадиями (не самыми главными) общей технологической цепочки. Именно это и делает данный тип экономической организации самостоятельным, отличным от контрактной системы, где участники соглашения равноправны.

Субъект хозяйствования – юридическое лицо (предприятие, акционерное общество, товарищество, кооператив, банк, компания, биржа, ассоциация и т.д.), которое имеет свое имущество, имущественные права, независимость существования от входящих в него лиц и несет ответственность за свои действия.

Субъекты реинжиниринга – процессные команды, а также конкретные лица или группы лиц в компании, которые по долгу службы могут быть связанными со структурными перестройками в фирме. В силу этого выделяют, помимо собственно процессной команды, лидера реинжиниринга, хозяина реинжинирингового процесса, руководящий комитет реинжиниринга и "царя" реинжиниринга. *Лидер реинжиниринга* - один из высших руководителей компании, мотивирующий в целом реинжиниринговое мероприятие и санкционирующий его. *Хозяин процесса* - менеджер, несущий ответственность за текущий процесс и мероприятия по его реинжинирингу. *Реинжиниринговая команда* (процессная команда) - группа лиц, ответственных за реинжиниринг конкретного процесса, которая диагностирует существующий процесс и контролирует его перепроектирование и освоение заново. *Руководящий комитет* - группа старших менеджеров, вырабатывающая политику, разрабатывающая общеорганизационную стратегию реинжиниринга и отслеживающая ее реализацию. *"Царь" реинжиниринга* - лицо, ответственное за разработку методов и инструментов реинжиниринга внутри компании и за обеспечение синергизма различных реинжиниринговых проектов.

Т

Тектологические законы – 1) *Закон наименьших* – первый тектологический закон: устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент. Данный закон относится к интесссионным комплексам (соединение, комбинация, "клеи"). Пример - разрыв цепи в наиболее слабом месте, звено, в которое можно вытащить всю цепь в экономике, фирма - также хороший пример с точки зрения вопроса об устойчивости на основе определения слабого звена. 2) *Закон расхождения* – второй тектологический закон: комплексы расходятся, различаются между собой в силу первичности неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием несходных изменений. Всякая закономерная тенденция может быть парализована другими закономерными тенденциями (тенденции и контртенденции в экономике, например, объективная тенденция уреднения норм прибыли, в основе которой конкурентное начало, ослабляется или парализуется контртенденцией, в основе которой монополистическое начало, приводящее к присвоению капиталами-монополиями на устойчивой основе прибыли выше средней). Принцип расхождения применяется в прямом смысле: когда расхождение желательно, оно - задача (см. *тектологический акт*), когда нежелательно - его необходимо преодолеть.

Тектологические кризисы – универсальные явления (по А. Богданову). Например: цикл деловой активности, цикл фирмы, цикл жизни товара и др., живая, неживая материя - цикл и кризис. Кризисы представляют собой деинтессии ("растворители" организации, распад и проч.) или нарушение полных деинтессий. *Первый тип кризиса* - тип Д (капля распадается на две, отпочкование от фирмы самостоятельных юридических и хозяйственных субъектов, реструктуризация фирмы). *Второй* - тип С - соединение двух капель воды (слияние, поглощение фирм, создание ФП). Простая последовательность фаз кризиса - ДС, сложная - ДССД. Пример первой последовательности - капля воды, второй - рождение ребенка, множественное приспособление к среде, установление определенного равновесия со средой. В экономической системе: жизненный цикл организации - ДССД - возникновение - становление - развитие - умирание или переход в новое качество.

Тектологический акт – образование новой организационной формы в результате взаимодействия систем (комплексов). Фазы образования новой организации: неопределенная - *конъюгационная* (начальное соединение комплексов), фаза *системных дифференциаций* (возникновение новых дифференциальных образований), фаза *системной консолидации* (дифференцированные образования объединяются в единое целое (новое) - заключительная фаза тектологического акта). Прочие фазы тектологического акта можно описать следующим образом: 1) постановка задачи (появилось что-то новое, что необходимо осмыслить); 2) определение сущности задачи (необходимо что-то организовать или внести изменения в организацию); 3) разрешение задачи (последовательное прохождение этапов решения задачи, консолидация новой системы). Можно рассмотреть

фирму с точки зрения тектологического акта: 1) конъюгация - решение проблем размера и границ организации, 2) системная дифференциация - определение внутрифирменной структуры, 3) консолидация - сложившаяся фирма как единство размеров, границ и структуры.

Тектологический подбор - по А. Богданову определяет развитие комплекса и его приспособление к среде. Предлагается следующая структура подбора: объект подбора - то, что подвергается воздействию среды; деятель (фактор) подбора - то, что действует на объект; основа (базис) подбора - та сторона объекта, от которой зависит его сохранение или устранение. Экономический пример: фирма - внешняя среда - способность фирмы к адаптации. Виды тектологического подбора: 1) естественный (без человека - саморегуляция в экономической системе); 2) искусственный (при помощи человека - макроэкономическое регулирование, планирование в фирме); 3) внутренний (способ упорядочивания элементов организации); 4) внешний (определение границ и размеров организации); 5) консервативный (сохранение или несохранение организации); 6) прогрессивный (тектологический прогресс и тектологический регресс).

Тектология - всеобщая организационная наука А. А. Богданова явилась первым научным сочинением, специально посвященным вопросам организации, в котором автор сформулировал основные положения теории организации. Тектология, возникшая в начале XX века, фактически открыла синкретизм междисциплинарных наук и послужила методологической основой для целого ряда других перспективных областей знания, таких как теория систем, системотехника, синергетика, кибернетика, информатика, теория коэволюции. В буквальном переводе с греческого тектология означает "учение о строительстве". Принципиально важным представляется то, что тектология, в отличие от других наук, имеет произвольный переменный центр координат, или всеобщую точку зрения на мир опыта. Это положение означает, что во всех науках принципиальным становится вопрос организации (упорядочивания элементов, независимо от их природы (физической, химической, биологической, социальной, экономической)). Рассмотрение тектологического (организационного) вопроса позволяет любой науке решать задачи, определенные ее конкретным предметом. По А. Богданову, тектология - всеобщая естественная наука. *Методами тектологии* являются: 1) общие: индукции (от частного к общему, *от фактов к гипотезе*), дедукции (от общего к частному, *от гипотезы к теореме*), *аналогий* (конкретное знание переносится на наименее изученный предмет), 2) специализированные: *математические, статистические, логические, абстракций, экономические и др.*; 3) организационные: *подбора* (аналогия с отбором в учении Ч. Дарвина; *подбор* - универсальный регулирующий механизм, определяющий развитие комплекса и его приспособление к среде), *интересии* (связывание элементов в систему, комбинирование, "клей"), *дезинтересии* (дестабилизация системы, распадение, "растворитель"). Организационные методы являются общими для всех наук: естественных, общественных, экономических. Все методы наук, по сути, организационные. Важное место в учении А. Богданова принадлежит определению элементов и комплек-

сов как организационных единиц и их совокупностей. *Элемент* - единица комплекса, системы, организации. Комплекс - совокупность элементов. Центральной идеей тектологии является *идея коньюгации*.

Теория организации (организационная наука) - наука об основах построения и развития организационных процессов и систем. Основным объектом исследования являются организации всех видов. Основные вопросы, которые решает теория организации как наука применительно к экономическим организациям: 1) определение размеров и границ организации, 2) определение способа упорядочивания элементов организации, 3) определение элементарной единицы ("атома") организации, 4) определение способа адаптации организации к изменениям. *Определение размеров и границ* экономических организаций (предприятий, фирм, корпораций и проч.) сводится к определению размеров производства и сбыта продукции. Определение *способа упорядочивания элементов организации* возможно только при помощи исследования внутренней структуры организации одним из трех способов: 1) с выделением линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной структур организации; 2) с учетом важнейших для менеджмента отношений: собственности, контроля и управления и использованием другой классификации внутрифирменного упорядочивания элементов, лежащей структуре организации на унитарную, холдинговую и матрично-дивизионную структуры; 3) *сетизации*, т. е. отказ от вертикальных структур организации, переход к плоским структурам. *Определение элементарной единицы ("атома")* организации в экономических организациях (фирмах, предприятиях) связано с выделением двух вида таких структурных единиц. Первый - *технологическая единица* определяемая на основе разделения труда на некоторые элементарные составляющие с закреплением трудовых заданий за определенными работниками (или группами работников) в виде отделов, служб, цехов, участков и т. д. Для их успешного функционирования особенно необходимой становится *координация деятельности*, которая даже может выделяться в специальную функцию менеджмента. Второй вид структурной единицы организации - это *бизнес-процесс*, представляющий собой экономическую единицу, когда бизнес компании делится на некоторые составляющие, имеющие своего конечного потребителя как внутри фирмы, так и вовне. В результате появляются новые структурные единицы - *процессные* (процессные команды, группы и проч.). Последним (четвертым) вопросом, решаемым теорией организации, является определение *способа адаптации* организаций к изменениям, прежде всего внешней среды. Здесь выделяют два момента: 1) постулат о *жесткости структуры* организации, в которой в результате изменений во внешней среде организации (фирмы, предприятия) происходит только изменение функций и зон ответственности подразделений компании. Незабываемость внутрифирменной структуры в рамках какого-то временного интервала сочеталась с известной гибкостью внутреннего содержания структурных подразделений. 2) В настоящее время в этом вопросе происходит кардинальное пересмысление самого постулата жесткости. На смену жестким структурам приходят гибкие. При

изменении параметров внешней среды фирма изменяет саму структуру компании. Элементом приспособления к изменениям становится не внутреннее содержание жестких структур подразделений, а сами подразделения. Существуют, по крайней мере, три подхода к теории организации (экономической): *неоклассический, на основе транзакционных издержек и современный*. Они соответствуют разным этапам развития экономической системы. Неоклассический подход к теории организации базируется на фундаментальных положениях: 1) ограниченность ресурсов; 2) рациональное поведение экономических субъектов (А. Смит); 3) бесплатность рыночных транзакций. Неоклассический рационалистский подход фактически не учитывает частные интересы людей, не всегда являющиеся причинами рационального поведения. Нерациональное поведение агентов рыночных отношений влечет за собой издержки именуемые *транзакционными*. Подход на основе транзакционных издержек расширяет рамки неоклассицизма, развивая положение о том, что экономические субъекты должны стремиться снизить риск и неопределенность, связанные с внешней средой организации, которая становится все более агрессивной. Это можно сделать только за счет защиты транзакций какими-то юридическими соглашениями (например, контрактами). Здесь-то и появляются дополнительные (причем весьма значительные) издержки. Но их результат очевиден - теперь цена в условиях контрактной сделки определяется до начала процесса производства, да и сбыт продукции становится гарантированным. Дальнейшее развитие экономической системы привело к современному подходу, дополнившему постулаты неоклассицизма и теории транзакционных издержек принципиальными постулатами касающимися определения элементарной единицы организации и способа адаптации экономической организации к изменениям. Основные положения современной теории организации следующие: 1) экономический субъект осуществляет выбор формы защиты транзакции (сделки) из таких возможных типов экономической организации, как рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия, а также рыночные отношения в рамках рыночных систем; 2) границы и размер организации (фирмы) определяются на основе учета транзакционных издержек, что предполагает ограниченную рациональность поведения экономических субъектов и небесплатность рыночных транзакций; кроме этого, учитывается и форма защиты транзакции (гарантии, обеспечиваемые определенной формой экономической организации); 3) принципиальные изменения происходят при определении элементарной единицы организации: технологическая и функциональная единицы построения организации заменяются экономической - бизнес-процессом, имеющим своего конечного потребителя, находящегося как вовне, так и внутри фирмы; 4) иной "атом" организации предполагает и иной ответ на вопрос о способе упорядочивания ее элементов, им становится координация совокупности бизнес-процессов, отрицающая бюрократическую организацию и внутрифирменную иерархию как таковые; 5) реакция фирмы на изменения во внешней среде на основе координации совокупности бизнес-процессов, становится гибкой, ее структура нахо-

дится в постоянном движении. Изменение структуры фирмы (управление структурой фирмы) становится одним из важнейших специфических менеджерских ресурсов, позволяющих повысить эффективность функционирования компании. Развитие теории организации привело к становлению новой парадигмы менеджмента, которая закрепляет все позитивное и ценное, что было сделано учеными и практиками-менеджерами, и разрешает накопившиеся в системе менеджмента противоречия, создавая и мобилизуя новые стимулы и источники повышения эффективности функционирования фирм.

Теория фирмы неоклассическая – исторически сложившаяся первая теория в рамках которой фирма рассматривается как способ рационального распределения и соединения ресурсов на уровне организационно-экономической единицы. Основными постулатами неоклассической теории организации являются следующие: 1) границы и размер организации (фирмы) определяются на основе оптимального соотношения ограниченных факторов производства, обеспечивающих получение максимального чистого дохода. Это предполагает рациональное поведение экономических субъектов и бесплатность рыночных транзакций; 2) рынок, по существу, является доминирующей формой экономической организации. Фирмы при этом выбирают оптимальный вариант своих действий в условиях риска и неопределенности, когда основные результирующие параметры деятельности определяются за спиной экономического субъекта после процесса непосредственного производства; 3) способ внутрифирменного упорядочивания элементов, позволяющий в этих условиях добиваться максимального эффекта, – внутрифирменная иерархия в виде бюрократической организации, укрепляющей организационную структуру фирмы в виде функциональной, строящейся по принципу: одна функция – одно структурное подразделение; 4) элементарной структурной единицей (“атомом”) организации становится технологическая, или функциональная, операция, полученная на основе использования принципа разделения труда с последующей координацией разделенных частей в единое целое. Бюрократическая организация в результате этого фактически получает адекватную своей природе основу, позволяющую в полной мере мобилизовать ее солидарный потенциал; 5) реакция фирмы на изменения во внешней среде не отражается на ее структуре. Она остается жесткой. Некоторая гибкость присуща лишь определению должностных обязанностей ряда работников или каких-то структурных подразделений. Эти постулаты, взятые вместе, предопределяют рассмотрение фирмы на базе технологического подхода, когда она становится некой материализованной формой существования производственной функции. Фирма выступает в виде “черного ящика” с затратами на входе и выпуском продукции на выходе. Все внимание сосредоточено здесь не на том, что происходит внутри этого “черного ящика”, а на том, что происходит на его границе с внешней средой. В рамках такого подхода и основные организационные вопросы (основные вопросы теории организации) также решаются технологически. Производственная функция позволяет решить проблему определения размеров и гра-

ниц фирмы (организации) как задачу на экстремум, то есть как задачу определения оптимального распределения ресурсов, обеспечивающего максимальную прибыль производителю. В то же время неоклассическая теория не раскрывает пути решения задачи о способе упорядочивания организационных элементов внутри фирмы, поскольку рассматривает её только с технологической позиции, дифференцируя технологические единицы. Практически неоклассическая теория фирмы может позитивно решить только первый вопрос теории организации. По мере развития производственных сил, создания новых технологий, новых товаров, освоения новых рынков все заметнее становилась коллизия между структурой организации и менеджментом. Рынок не обеспечивал соответствующей изысканиям трансакций (делюк), риск неполучения прибыли нарастал. Подвергался сомнению и принцип рационального поведения экономических субъектов. Линейно-функциональная структура организации не могла уже обеспечить эффективного функционирования многоотраслевых компаний. Хозяйственная практика сталкивалась с ограничениями в теории. Переход к новой теории организации был неизбежен.

Теория фирмы трансакционная – разработана Р. Коузом (1937 г.) на основании результатов его исследования неоклассической теории. Основные положения теории организации, построенной на основе трансакционных издержек, могут быть сформулированы следующим образом: 1) экономический субъект осуществляет выбор формы изыскания трансакции (делюк) из таких возможных типов экономической организации, как рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия, рыночные отношения в рамках рыночных систем; 2) границы и размер организации (фирмы) определяются на основе учета трансакционных издержек, что предполагает ограниченную рациональность поведения экономических субъектов и бесплатность рыночных трансакций. Кроме этого, учитывается и форма изыскания трансакции (гарантии, обеспечиваемые определенной формой экономической организации); 3) способ упорядочивания элементов внутри компании, позволяющий в этих условиях добиваться максимального эффекта. Более эффективными формами такого упорядочивания становятся дивизиональная структура и матрично-дивизиональная структура организации; 4) в решение вопроса о структурной единице организации данная теория не привносит ничего принципиально нового. Элементарной структурной единицей (“атомом”) организации остается технологическая, или функциональная операция, полученная на основе использования принципа разделения труда с последующей координацией разделенных частей в единое целое. Это фактически доводит бюрократическую организацию до совершенства, обходя при этом и все ее недостатки; 5) последнее положение не претерпевает изменения по сравнению с неоклассической теорией – реакция фирмы на изменения во внешней среде не отражается на ее структуре. Она остается жесткой. Некоторая гибкость присуща лишь определению должностных обязанностей ряда работников или каких-то структурных подразделений; 6) в рамках данной теории предпринимаются попытки разрешить накопившиеся противоречия за счет уменьшения уровней

иерархии бюрократической организации. Появляются сетевые и виртуальные организации, снимающие очевидные противоречия бюрократической организации, но остающихся при этом в рамках описываемой теории. Трансакционная теория организации ликвидирует противоречия, накопившиеся в "недрах" неоклассической парадигмы. Она соответствует менеджменту в рамках школы "поведенческих наук", количественного, системного и ситуационного подходов. Однако нельзя не заметить, что хозяйственная практика ставит перед теорией такие вопросы, на которые невозможно по-итивно ответить, оставаясь на перечисленных выше позициях. Теория организации, построенная на основе трансакционных издержек, сталкивается с неразрешимыми внутренними противоречиями, снять которые можно только, изменив сам подход к теории. Эту задачу и решает современная теория организации.

Товарищество – объединение граждан и (или) хозяйствующих субъектов для совместной хозяйственной деятельности на основе договора между ними. Это предпринятия, уставной капитал которых, разделен на отдельные доли (пай).

Товарищество полное – товарищество, участники которого несут неограниченную солидарную ответственность по обязательствам всем своим имуществом. Имущество полного товарищества формируется за счет вкладов участников, полученных доходов и других источников и принадлежат его участникам на праве общей долевой собственности. Полное товарищество не является юридическим лицом.

Товарищество с ограниченной ответственностью – товарищество, уставной капитал которого образуется за счет вкладов (долей, паяв) учредителей. Учредители отвечают по своим обязательствам в пределах своих вкладов (долей) в уставном капитале. Является юридическим лицом.

Трансакционные издержки – издержки, которые возникают в процессе налаживания отношений между экономическими субъектами. Они фактически "не пересекаются" со всеми известными до этого видами затрат (на производство, в связи с реализацией продукции и проч.). Трансакционные издержки дополняют все известные виды издержек. Выделяют четыре вида трансакционных издержек: 1) затраты, связанные с поиском информации о потенциальных поставщиках, покупателях, товарах, ценах и т. д., 2) затраты, связанные с заключением контрактов, 3) издержки по контролю за реализацией контрактной сделки, 4) затраты, связанные с юридической защитой контракта (судебные и др.). Все представленные издержки не могут считаться чисто бухгалтерскими, так как их значительная часть носит вероятностный, или ожидаемый, характер. Тем не менее, они столь же реальны, как и те издержки, которые подтверждаются бухгалтерскими документами. Существует еще один вид издержек, трансакционных по своей природе, – это так называемые *внутренние трансакционные издержки* (в противовес внешним, которые определялись нами выше). Они возникают в связи с тем, что предприниматель не только выбирает между рынком и контрактной системой или нерыночными отношениями в рамках рыночных систем, но еще и учитывает возможность сделать данную транзакцию частью внутрифирмен-

ной иерархии. К ним следует отнести идержки, возникающие в связи с созданием, совершенствованием и развитием внутрифирменной структуры (можно говорить о затратах на внутрифирменное управление и координацию деятельности всех структурных подразделений компании в рамках общефирменной стратегии).

Транснациональная корпорация (ТНК) – международный концерн как по капиталу, сфере действия, так и контролю. Принципиальным становится соответствие ТНК родовому понятию концерна. Практически все крупнейшие концерны современности являются международными, т. е. это ТНК. Чаще всего они многонациональны по капиталу (акции продаются и покупаются свободно на фондовом рынке и покупают их как резиденты, так и нерезиденты), однонациональны по контролю и многонациональны по сфере деятельности. Любой крупный концерн имеет свою национальную принадлежность, свою “национальность”, и это не просто место регистрации. Например, после слияния западногерманского концерна “Даймлер – Бенц” и американского “Крайслера” фактический контроль за деятельностью последнего перешел к западногерманскому капиталу. Именно это теперь “общая национальность” данной компании. Но есть и исключения, когда контроль над концерном принадлежит капиталу нескольких стран. Таких примеров немного. Самым колоритным, безусловно, является англо-голландский нефтяной гигант “Ройял Датч – Шелл”, входящим в тройку крупнейших мировых производителей. Кроме него, это англо-голландский химико-пищевой концерн “Юнилевер”, англо-американско-канадский гигант цветной металлургии “Интернэшнл никел Компани оф Канада” и многие другие.

Трест – объединение предприятий, фирм, в рамках которого участники, вошедшие в состав треста, теряют свою производственно-техническую самостоятельность, превращаясь в структурные подразделения одной фирмы. Американские крупнейшие фирмы, обеспечившие переход к поточно-массовому производству, – это как раз тресты (“Дженерал Моторз”, “Форд Моторз”, “Стандарт Ойл”, “Дженерал Электрик” и др.). Несмотря на очевидные плюсы внутрифирменной иерархии, тресты имели, по крайней мере, два существенных недостатка – неповоротливость, ведущую при определенных условиях к невосприимчивости достижений научно-технического прогресса, и высокую вероятность бюрократизации и полной замены экономических отношений на административные (последнее небезопасно в условиях оппортунизма и стремления реализовать частные интересы бюрократии компании в ущерб общефирменным интересам).

У

Упорядочивание элементов организации – процесс расстановки элементов организации в определенном отношении друг к другу. Основой упорядочивания выступает разделение труда: горизонтальное, если речь идет об обособлении этапов последовательно выполняемых работ (закупка сырья, производство товара, его реализация), и вертикальное, подразумевающее распределение работ в организации по уровням иерархии.

Ф

Финансово-промышленные группы (ФПГ) – неформальное объединение юридически самостоятельных экономических субъектов (крупных компаний реального сектора, банков, других финансовых структур и проч.), связанных между собой системой участия, личной унии и прочими отношениями, позволяющее идентифицировать и реализовывать общий экономический интерес всех участников ФПГ в рамках общей стратегии. В структуре ФПГ выделяют ядро (центр) и периферию группы. Однако само понятие структуры по отношению к ФПГ – это известная условность, так как отношения между участниками группы, как правило, не принимают формы юридических и тем более административных отношений. Это прежде всего отношения капитала (собственности и контроля). Данное обречение внешне напоминает структуру концерна. Однако они не тождественны. Во-первых, концерн – это фирма, а ФПГ – их неформальное объединение. Во-вторых, концерн имеет собственную внутреннюю структуру, закрепленную юридическими и административными отношениями (внутрифирменная иерархия), а ФПГ таковой, как правило, не имеет. В-третьих, концерн может быть участником ФПГ, а ФПГ частью концерна – нет. Минусы ФПГ: 1) невысокая, даже на Западе, вероятность достижения поставленных целей при проведении слияний и поглощений (по мнению западных аналитиков, обследовавших 300 слияний, прошедших за десять последних лет, 57% объединившихся компаний отстают в своем развитии от других субъектов данного рынка и вновь разделяются на самостоятельные корпоративные единицы). Вспомним также, что большинство так называемых многонациональных корпораций (МНК), активно возникших в 70-х годах, в настоящее время вновь разделились, не достигнув поставленных целей; 2) кардинальное изменение организационной структуры в процессе слияния или поглощения представляет собой действие, тождественное реализации инвестиционного проекта фирмой, что сопряжено с резким возрастанием постоянных затрат. Принципиальным становится вопрос об источниках такого финансирования; 3) вероятность недружественного слияния (вопреки желанию объекта слияния или поглощения), приводящего к кардинальным (нежелательным) изменениям в треугольнике собственность – контроль – управление. Здесь могут возникнуть судебные иски и появляется источник дополнительных, причем значительных по величине, затрат; 4) сложности в менеджменте объединенной компании в виде: нестыковки команд управления бывших фирм, неопределенности с вопросом о руководстве (даже в случае поглощения), разной корпоративной культуры, системы ценностей, миссий и проч.; 5) различные внутрифирменные стандарты выпускаемой продукции, различия в технологии; 6) общественное мнение, которое может запозорить инициаторов слияния или поглощения в стремлении установить монополию на рынке с неизбежными потерями для потребителей; 7) необходимость подтверждения правомерности сделки по слиянию или поглощению в государственном антимонопольном органе (комитете, комиссии и т.д.) как следствие возникают следующие проблемы: слабость фи-

финансовых институтов (банков, страховых или финансовых компаний), ставящихся центрами ФПГ; рыхлость структуры и просчеты в менеджменте; отсутствие единой стратегии и сложности с ее формулированием; амбиции участников таких неформальных объединений

Фирма – 1) экономическая организация, которая сопоставляет результат своей деятельности с понесенными для этого затратами, стремясь, чтобы результат был больше затрат; 2) технологическая организация, которой соответствует определенный технологический процесс (технологическая цепочка), результатом которого становится конкретная потребительная стоимость, принимающая экономическую форму товара в процессе купли – продажи; 3) экономическая реальность, экономический субъект, исповедующий принцип соотношения результата и затрат при стремлении к превышению первого над вторым; 4) организация, в которой существуют и производители, и потребители продуктов труда, услуг. Причем это распространяется на всю деятельность фирмы, на весь оборот капитала. Рыночная деятельность осуществляется на базе различных видов собственности: государственной, частной, кооперативной, общественных организаций и местных органов государственной власти, национальных и иностранных юридических и физических лиц, а также смешанной. Всем видам фирм обеспечиваются одинаковые условия бизнеса. Юридические лица имеют право добровольно образовывать совместные фирмы, объединяться в экономические группировки в целях проведения единой стратегии в определенной области, в частности в инвестиционной сфере, маркетинге, управлении инновационными процессами и др. Различают следующие разновидности фирм: *аффилированная* – близкая, родственная фирма, присоединенная к более крупной материнской компании в виде филиала дочерней фирмы; *брокерская* – посредническая фирма, преследующая коммерческие цели и действующая по поручению и за счет клиентов; *венчурная* – инвестиционная фирма, осуществляющая научные исследования, инженерные разработки; *инвестиционная*, занятая инвестированием и операциями с ценными бумагами; *инжиниринговая*, специализирующаяся на предоставлении инженерно-консультативных услуг; *инновационная*, отработывающая новые технологии; консалтинговая, обеспечивающая консультацию в различных областях бизнеса; производственная, занятая изготовлением конкретной продукции; торговая – торгово-посредническая деятельность; *риэлторская*, занимающаяся операциями в сфере недвижимости.

Франчайзинг – контрактный тип экономической организации, представляющий собой соглашение между крупной и мелкой компаниями, дающее право последней заниматься той деятельностью, которая является основной для компании, а также разрешение на использование ее торговой марки. Результатом франчайзингового соглашения является потеря части самостоятельности одной из компаний, ведущая к отношениям несимметричной взаимозависимости. В России наиболее успешно используется франчайзинг компанией «1С» занимающейся распространением бухгалтерских компьютерных программ. Возможны и иные виды несимметричных отношений между крупными и мелкими компаниями,

сопровождающиеся заключением соглашений или без них (на основе джентльменских соглашений). Например, способы включения мелких и средних компаний в единый технологический процесс крупной компании, не сопровождаемые заключением соглашений субподрядного типа. В этом случае мелкие компании, оставаясь юридически самостоятельными, фактически становятся колесиками единого большого механизма, вне которого они просто не могут существовать. Данные предприятия не производят товар в политикоэкономическом смысле, так как он не вступает в непосредственные отношения обмена или купли-продажи (их место занимает неэквивалентный обмен деятельностью). Отношения между материнскими и дочерними компаниями, головными компаниями и филиалами чрезвычайно сложны и многогранны. В их основе не только отношения собственности на средства производства, как может показаться на первый взгляд, но и отношения, базирующиеся на известном "треугольнике сил": собственность - контроль - управление. Данные отношения также не являются симметричными для их участников. Здесь могут возникнуть различные виды зависимостей и связей, как опосредованных юридическими соглашениями, так и без них, или какие-то другие комбинированные формы (рыночно-нерыночные).

X

Холдинг – корпорация или акционерная компания, контролирующая одну или несколько юридически самостоятельных компаний с помощью контрольного пакета акций, которыми она владеет. Имеет в большинстве случаев право голоса. Часто используется для проведения единой политики и осуществления контроля за соблюдением общих интересов больших корпораций, а также для ускорения процессов диверсификации. В зависимости от характера отношений между компанией-учредителем и дочерними компаниями подразделяются два типа холдингов: *менеджмент-холдинг* и *финансовый холдинг*. *Менеджмент-холдинг* характеризуется штабной структурой, где *штабы* выступают как самостоятельные компании. Понятно, что компания-учредитель (холдинг) задает дочерним компаниям стратегические цели, которые являются основной для определения функций штабной структуры и содержания координационных действий. *Штабные организационные структуры* управления и их разновидности (линейно-штабные, функционально-штабные и пр.), отличаются от других классических типов структур (например, линейных или функциональных) наличием у них так называемых "штабов", относимых к подструктурам. Данный вид организационных структур не выделяется, так как статус штаба, у того или иного подразделения может носить временный характер, более того, практически любое подразделение, не связанное с производством конечной продукции, может выполнять штабные функции.

Условными для возникновения *финансового холдинга* является то, что компания-учредитель владеет большим количеством предприятий и не в состоянии контролировать их производственные процессы. Финан-

совый холдинг при этом можно сравнивать с вложением капитала. Компания-учредитель управляет дочерними компаниями через финансы, не вмешиваясь при этом в их оперативную деятельность. Основным принципом структуризации является четкое определение центров ответственности, среди которых различают: *кост*, *профит*, *инвест-центры*. В *кост-центрах* головное предприятие контролирует только смету расходов своей дочерней компании, предоставляя ей право в масштабах сметы расхоловать средства по своему усмотрению. При этом вся коммерческая политика определяется руководством холдинга. В *профит-центрах* дочернему предприятию дается задание по прибыли, а методы его выполнения не контролируются. Руководитель профит-центра уполномочен принимать все оперативные решения, связанные с ценообразованием, созданием продукта и всеми инструментами маркетинга, а также с людскими и материальными затратами, процессом производства и так далее. Здесь действует правило: если есть возможность вывести организационную единицу из структуры предприятия, после чего она в состоянии существовать самостоятельно, или если товар (услуга) могут после этого существовать на рынке как самостоятельный продукт, то возможна и организация этой производственной единицы в форме профит-центра. К таким подразделениям могут относиться учебный центр, авиационно-технический центр. В *инвест-центрах* руководство холдинга выделяет инвестиции на какие-либо целевые программы, обычно носящие научно-исследовательский характер. Руководитель имеет возможность часть прибыли реинвестировать вновь после предусмотренной выплаты дивидендов владельцам. Основными задачами, которые решаются в процессе создания холдингов, являются: 1) создание технологически взаимосвязанных производственных и сбытовых цепочек, что обеспечивает бесперебойное функционирование всех включенных в эту цепочку предприятий и меньшую степень их зависимости от внешних поставщиков. По такому принципу создаются вертикально интегрированные компании; 2) диверсификация бизнеса, когда в холдинг входят разнородные предприятия, производящие различные виды продукции или услуг. В процессе своего развития компании часто делают производство новых продуктов прерогативой дочерних фирм. Диверсификация способствует повышению устойчивости холдинга путем оперативного перераспределения финансовых и других ресурсов между направлениями бизнеса; 3) оптимизация структуры управления, в процессе которой руководство головной компании может сосредоточиться на разработке и решении стратегических задач, обеспечивающих перспективное развитие всей группы компаний. Выполнение текущих рутинных операций переносится на уровень дочерних фирм; 4) создание собственной сервисной сети, когда отдельные службы предприятий (ремонтные, транспортные, строительные, бытовые и т. д.) реорганизованы и регистрируются как отдельные юридические лица, которые в централизованном порядке обслуживают все предприятия, входящие в холдинг; 5) обособление лицензируемых видов деятельности - аудиторской, страховой, инвестиционной и др. В целом ряде слу-

чев законодательством предусматривается, что лицензируемый вид деятельности для компании должен быть исключительным. И поскольку его нельзя совмещать ни с какими другими видами бизнеса, для осуществления лицензируемой деятельности головной компании приходится создавать дочерние фирмы; б) снижение рисков и повышение устойчивости бизнеса. Разрабатывая новые виды продукции и вводя инновации в технологические процессы, компания подвергает себя определенному риску, так как всегда есть вероятность получения отрицательного результата. Наличие в портфеле предприятия большого числа рискованных проектов приводит к тому, что инвесторы рассматривают такое предприятие как высокорисковое, что приводит к падению рыночной цены акций. Чтобы снизить риски, под реализацию инновационных проектов действующая компания создает дочерние предприятия, которые несут ограниченную ответственность в пределах своего имущества. Таким образом, устойчивость головной компании повышается, а риски переносятся на дочернее предприятие.

Ц

Центр затрат – структурное подразделение, которое, как правило, обеспечивает поддержку и обслуживание функционирования центров прибыли или центров инноваций, но непосредственно не приносит прибыли.

Центр инноваций – структурное подразделение, которое непосредственно связано с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.

Центр прибыли – структурное подразделение, деятельность которого непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов фирмы, обеспечивающих получение прибыли.

Центр финансового учета (ЦФУ) – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на прибыльность данной деятельности.

Центр финансовой отчетности (ЦФО) – структурное подразделение, осуществляющее операции, конечная цель которых максимизация прибыли, способное оказывать непосредственное воздействие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию установленных перед ним целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.

Централизация капитала – процесс сосредоточения все большего капитала в руках немногих собственников. Это происходит в результате превращения индивидуального капитала в акционерный, слияний компаний и фирм, поглощений более крупными компаниями мелких и менее удачливых, создания финансово-промышленных групп и т.д. Концентрация и централизация капитала являются следствием прогресса производительных сил, их совершенствования в результате освоения человеком новых научных знаний, которые затем материализуются в процессе производства. *Организационная сторона* процессов concentra-

ции и централизации сводится к последовательной смене организационных форм капитала в связи с технологическим прогрессом от простой капиталистической кооперации через разделение труда и мануфактуру до крупного машинного производства.



Эгрессия – вид связи между комплексами, когда она носит централистский характер (пример - солнечная система или любая другая космогоническая система с центром). В экономической системе - это иерархия сверху вниз (например, фирма как вертикальное сочетание элементов). Эгрессия – концептирует организацию.

Экономическая организация – результат эволюционного развития процесса жизнедеятельности людей, который можно охарактеризовать как комплекс технико-технологических, социальных и экономических составляющих, сформировавшийся под воздействием объективных законов развития природы и общества, с одной стороны, и субъективных целей людей, участвующих в управлении этой организацией. Причем эволюционное развитие экономической организации, её переход в новое качественное состояние, как и для любой другой функциональной системы, обеспечивается соответствующим потенциалом, результатом накопления количественных изменений. Качественное состояние экономической организации характеризуется её ролью и местом в системе более высокого порядка (экономика отрасли, государства, региона, мира). Выделяются три вида такой организации: рынок, контрактная система и внутрифирменная иерархия (или фирма).

Экономические формы капитала – 1) исторически первой экономической формой капитала стал *капитал, претендующий на среднюю прибыль*. Фактическое распределение прибыли в национальной экономике соответствует ситуации, когда большая часть экономических субъектов получает прибыль в пределах средней, а меньшее (или незначительное) количество экономических субъектов получает прибыль выше средней, или получает прибыль значительно ниже средней, или не получает никакой прибыли. Присвоение всеми капиталами одинаковой прибыли (средней) – это научная абстракция. Чем более конкурентным и близким к состоянию совершенной конкуренции будет рынок, тем большая часть капиталов будет получать прибыль в пределах средней, и наоборот. 2) *Капиталы (фирмы, предприятия), получающие прибыль выше средней на устойчивой основе*. Это – капиталы-монополии, размер, которых позволяет контролировать значительную часть рынка и дает возможность в предсказуемом направлении влиять на продажные и покупные цены, навязывая продавцам сырья и комплектующих монопольно низкие, а покупателям конечной продукции таких капиталов – монопольно высокие цены.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

А

Авторитет руководителя – авторитет (А) состоит из субъективного авторитета (A_c) и объективного (A_o): $A = A_c + A_o$. Под субъективным авторитетом нужно понимать ту часть авторитета, которая обусловлена свойствами личности руководителя, под объективным авторитетом – ту часть авторитета, которую формируют внешние факторы. Сюда относятся престижность должности, различные титулы и звания, отношение вышестоящего начальства и социальная дистанция. Чем больше последняя, тем больше объективный авторитет. Если субъективный авторитет руководителя в глазах подчиненных слабый, то он может “править” ими лишь при наличии сильного A_o . Если при повышении A_o увеличивается социальная дистанция, сложность сотрудничества с подчиненными снижается. Интересы общества требуют, чтобы руководитель имел достаточно высокий A_c , а необходимость опираться на A_o была бы несущественной. На успешность деятельности руководителя влияет также и то, каков его авторитет в глазах коллег и начальства. Авторитет в своем коллективе должен иметь не только руководитель, но и каждый его член, то есть любой представитель администрации должен заботиться не только о своем авторитете, но и способствовать росту авторитета своих подчиненных. Сила воздействия зависит от таких факторов как: возраст, внешность, интеллект, физическая сила, витальность (энергичность, жизнелюбие), умение общаться, уверенность в себе, статус, опора на положительные эмоции.

Б

Бизнес – деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Управление бизнесом – это управление коммерческими, но ответственными организациями.

Бизнесмен – тот, кто “делает деньги”, владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Им может быть собственник, который не занимает никакой должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом правления.

В

Виды наблюдения за использованием рабочего времени:

Хронометраж – изучение периодически повторяющихся элементов операции, подготовительно-заключительной работы, действий по обустройству рабочего места.

Фотография рабочего времени – изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены или ее части путем измерения всех видов затрат времени (работы, прерывов), их содержания, последовательности, продолжительности.

Фотохронометраж – сочетание изучения структуры затрат рабочего времени на протяжении смены с помощью фотографии рабочего времени и хронометража отдельных элементов работы.

Индивидуальные наблюдения – ведутся за одним рабочим, единицей оборудования.

Групповые наблюдения – распространяются на нескольких рабочих или несколько единиц оборудования, на рабочих и станки на многостаночном рабочем месте, на работу бригады.

Массовым – считается наблюдение, когда число объектов превышает 10 (изучение затрат рабочего времени всего участка, цеха). Массовое наблюдение называют *маршрутным*, если объекты отдалены друг от друга и наблюдатель должен двигаться по определенному маршруту. Иногда маршрутным называют индивидуальное наблюдение, если по определенному маршруту движется сам объект (например, обслуживающий рабочий), а наблюдатель следует за ним.

Власть – способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет направлять действия подчиненных в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты. Система власти в организации имеет вид пирамиды, что обеспечивает единство действий всех исполнителей. Причем на разных уровнях, в зависимости от их конкретных особенностей, имеют место различные типы власти. Власть бывает *формальной* и *реальной*. Существует несколько основ власти руководителя: принуждение, административная власть, ответственность за ресурсы, добровольное подчинение.

Власть административная – власть, основанная на законном принуждении или его возможности; она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях – главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались. Административная власть во многом основывается на бездумном подчинении руководителю, *деперсонификации* отношений, отчуждении человека от результатов его деятельности. *Деперсонификации* способствуют также официальное дистанцирование должностей, ношение униформы, знаков отличия и прочее, что особенно характерно для военизированных учреждений. Считается, что сегодня власть должности обеспечивается руководителем лишь около 2/3 необходимого влияния, остальное дают знания и деловые качества.

Власть формальная – власть должности. Она обусловлена официальным местом ее обладателя в структуре управления организацией вне связи с его личными качествами и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

Власть реальная, или **вливание** – власть, как должности, так и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиниться, либо степенью зависимости его от окружающих. Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Чаще их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет видимое стремление к ее монополизации. Это является положительным моментом, поскольку чем больше власти сосредоточено в руках отдельного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений. Если формальная власть реализуется в принятии официальных решений, то реальная часто заключается в манипулировании людьми, при котором доверие других используется для достижения собственных корыстных целей, причем с гораздо большим успехом, чем это делает официальная власть. Считается, что объем реальной власти – величина постоянная, и ее невозможно увеличить для одних, не уменьшая для других. Поэтому в организации идет постоянная борьба за перераспределение власти, следствием которой является изменение соотношения политических сил. Факторами, предопределяющими борьбу за власть, являются личные мотивы, стратегические цели, нехватка ресурсов, конъюнктура.

Время выполнения производственного задания (ПЗ) – подразделяется на: 1) *подготовительную-заключительную работу* – время, используемое на подготовку к выполнению задания или на действия, связанные с окончанием ПЗ. Сюда можно отнести: получение задания (наряд, чертеж, технологическая карта); ознакомление с ним; получение инструмента, сырья, заготовок, их осмотр и проверка; установка инструментов и приспособлений; наладка оборудования; сдача готовой продукции, инструмента, приспособлений, остатков сырья и материалов; 2) *оперативную работу* (ОП) – время, затрачиваемое непосредственно на работы по осуществлению технологической операции. В состав оперативной работы входит *основная работа* (О) – время, затрачиваемое на изменение предмета труда (размеров, формы, структуры, свойств, взаиморасположения отдельных частей), а также *вспомогательная работа* (В) – время, затрачиваемое рабочим на действия, обеспечивающие выполнение основной работы (загрузка оборудования, перестановка и перемещение материалов, деталей, заготовок, инструмента и приспособлений в пределах рабочего места, управление оборудованием, контроль и изготавливаемой продукцией в процессе работы, съем готовой продукции); 3) *время обслуживания рабочего места* (ОРМ) – затрачивается на организацию своего рабочего места и уход за ним для поддержания в рабочем состоянии. Различают *время организационного обслуживания* (ОРМ_{орг}) – уход за рабочим местом в течение смены, не связанный с выполнением конкретного задания (приемка смены, раскладка и уборка инструмента, осмотр и опробование, чистка и смазка оборудования, уборка рабочего места, сдача смены), и *время технического обслуживания* (ОРМ_{тех}), связанное с уходом за оборудованием, инструментом, обусловленное конкретным

ядением (подналадка оборудования, замена и регулирование инструментов, уборка отходов производства).

Время использования оборудования – период времени (смена или ее часть), в течение которого оборудование находится в действии (время работы) или простаивает (время перерывов).

Г

Гуманистический подход к руководству персоналом – организация работы и управление людьми с учетом самого человека, с тем, чтобы он мог трудиться с максимальной отдачей и получать удовлетворение, как от содержания своей деятельности, так и от отношений в коллективе, развивать и совершенствовать себя.

Д

Добровольное подчинение – один из основ власти. У такого подчинения может быть три причины: *традиция, личная харизма и убежденность*. Традиция подчиняться должностному лицу передается людьми из поколения в поколение. Ориентация на должность, независимо от личности человека, который ее занимает, придает такой власти дополнительную прочность, поскольку недостатки, присущие конкретному человеку, в данном случае не принимаются во внимание. Традиционная власть основывается на удовлетворении потребностей подчиненного в принадлежности к организации и защищенности, которые особо остро ощущаются работниками крупных структур. Готовность подчиненных признавать власть руководителя подкрепляется его правом поощрять (в первую очередь за многолетнюю безупречную работу и слепое повиновение), а также наказывать. Сегодня традиция часто входит в противоречие с трудовыми ценностями, поощряя посредственных людей, наиболее восприимчивых к ней, генерирует презрение к человеческой индивидуальности, консерватизм и т.п. *Личная харизма* – это привлекательность для окружающих тех или иных личных качеств и способностей руководителя или его в целом. Ради возможности получить одобрение, поддержку и уверенность, быть похожим на него, находиться с ним рядом и т.п. Слабохарактерные, лишенные своего “я” люди готовы безоговорочно выполнять все его требования. Подражая руководителю, исполнитель подсознательно пытается походить на него, считая, что это принесет дополнительное уважение. Но такая власть, которую еще называют эталонной, непрочна, поскольку основывается в первую очередь на эмоциях, как известно, весьма переменчивых. *Убежденность* в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица, сумевшего внушить другому свою точку зрения, считается наиболее прочной основой власти. Она делает ненужными внешний контроль и стимулирование, поскольку подчиненный понимает, что поступать так, как то предписывает руководитель или требуют обстоятельства, наиболее разумно и целесообразно. Как свидетельствует история, ради своих убежде-

ний люди зачастую готовы добровольно жертвовать многим, вплоть до собственной жизни. Но использование убеждения не означает отказа от других способов влияния. В то же время убежденность очень медленно формируется и зависит от многих субъективных обстоятельств, в частности морально-психологического климата в организации, специфики последней, степени взаимного доверия подчиненных и руководителей, их культурного и образовательного уровня, общности их целей и т.п. По мере того как способности исполнителей сближаются со способностями руководителя, у того возрастает необходимость искать с ними сотрудничества. *Прочность власти* и преобладание той или иной ее конкретной формы зависит от многих обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению. Обусловлено это тенденцией к значительному сокращению разрыва между руководителями и подчиненными в уровне образования и квалификации.

Должностной оклад — абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью. Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов.

3

Занятость — термин, характеризующий состояние человека, включенного в общественно полезную деятельность, связанную с удовлетворением его личных и общественных потребностей, не противоречащую законодательству страны и приносящую, как правило, заработок (трудовой доход). В число занятых включаются лица обоего пола старше 16 лет, а также младших возрастов, которые выполняют работу по найму за вознаграждение. Занятое население может заниматься каким-либо делом самостоятельно или у отдельных работодателей, может работать на основной или дополнительной работе. *Основная работа* для работника — это та, где находится его трудовая книжка. Если же у работника нет трудовой книжки, то основной работой считается та, которую как таковую признает сам работник или где он отработал больше часов. *Дополнительная работа* — это любое совмещение, случайная или разовая работа. Занятое население может работать на условиях полного или неполного рабочего времени. *Полное рабочее время* характеризует работу в течение времени, установленного трудовым законодательством, но не более 40 ч в неделю, а для некоторых профессий, например учителей и врачей, — 36 ч в неделю. *Неполное рабочее время* характеризует работу меньшей продолжительности, чем установлено нормой трудового законодательства. Так, женщина, имеющая малолетнего ребенка, может работать не 8 ч, а лишь 3 или 4 часа в день. Соответственно оплата ее труда будет производиться за отработанное время или согласно выработке.

Заработная плата — вознаграждение работников за труд в размерах объективно отражающих количество и качество затраченного труда и результаты работы.

И

Изменение численности персонала – показатель движения и состояния трудовых ресурсов. Характеризуется следующими показателями:

- 1) *Среднесписочный состав работников* ($Ч_{ср}$) предприятия:

$$Ч_{ср} = \frac{Ч_н + Ч_к}{2} \text{ (чел.)},$$

где $Ч_н$, $Ч_к$ – численный состав работников соответственно в начале и конце отчетного периода.

- 2) *Коэффициент оборота по приему персонала* ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}},$$

где $Ч_{пр}$ – количество принятых на работу работников за отчетный период.

- 3) *Коэффициент оборота по выбытию* (K_v):

$$K_v = \frac{Ч_v}{Ч_{ср}},$$

где $Ч_v$ – число выбывших за период работников.

- 4) *Коэффициент текучести кадров* ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{Ч_{тк}}{Ч_{ср}},$$

где $Ч_{тк}$ – число уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины.

- 5) *Коэффициент постоянства состава персонала предприятия* ($K_{пс}$):

$$K_{пс} = \frac{Ч_{ост}}{Ч_{ср}},$$

где $Ч_{ост}$ – количество проработавших весь год работников.

Интроверты – аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта и при стабильном типе поведения представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых состоит в умении анализировать и стратегически мыслить.

К

Качества руководителя – руководитель должен обладать определенными профессиональными, личными и деловыми качествами. К профессиональным относятся: 1) высокий уровень образования, производственного опыта,

компетентности в соответствующей профессии; 2) широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности; 3) стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности; 4) поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение; 5) умение планировать свою работу. Также выделяют три группы навыков, составляющих основу профессиональной деятельности руководителя: *концептуальную* (на высшем уровне ее доля доходит до 50%), *межличностную* и *специальную* (техническую). На низших уровнях управления доля последней также составляет около 50%. Способность концептуально мыслить в сфере управления обусловлена в немалой степени характером образования. Личные качества руководителя в принципе мало чем должны отличаться от личных качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание положительными качествами тоже всего лишь предпосылка успешного руководителя. Здесь выделяются: высокие моральные стандарты; физическое и психологическое здоровье; высокий уровень внутренней культуры; отзывчивость, работливость, благожелательное отношение к людям; оптимизм, уверенность в себе. *Деловые качества*: 1) умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду; 2) энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав; 3) контактность, коммуникативность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой; 4) целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться; 5) ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их; 6) стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных. Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низших, например, в большей степени ценятся *реинтелигентность, коммуникативность, некоторая агрессивность*; на высших - на первое место выдвигаются умение *стратегически мыслить*, оценивать ситуацию, *ставить новые цели*, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

Качество труда — производительность труда работников во многом зависит от состояния здоровья, уровня образования, отношения к труду, морального климата в коллективе и стабильности общества.

Квалификация — мера (уровень) овладения работником той или иной профессией.

Коллектив — группа людей объединенных по какому-либо принципу,

например, общности территории, профессии, социальных условий, случайных обстоятельств. Группа может выступать в качестве *управляющей, управляемой* или *самоуправляемой* структуры с различной степенью сплоченности: от неорганизованной толпы до единого коллектива. *Основные признаки*, которые позволяют группу считать *коллективом*: 1) наличие общей цели у всех членов группы; 2) психологическое признание членами группы друг друга; 3) отождествление себя с группой всех ее членов; 4) наличие общих норм и правил поведения, моральных ценностей и т.п., то есть наличие определенной культуры. Отмеченное психологическое признание делает возможным постоянное практическое взаимодействие людей, в результате чего *потенциал коллектива* оказывается значительно большим, чем сумма потенциалов каждого из его членов. С точки зрения практики управления коллективы могут подразделяться на виды по следующим признакам: 1) *по составу* - однородные и разнородные (пол, возраст, профессия, статус, образование); 2) *по структуре* - функциональные (разделение труда), политические (принадлежность к тем или иным группировкам), социально-демографические (пол, возраст, образование, ...), социально-психологические (симпатии, антипатии), поведенческие (активность), мотивационные (движущие факторы); 3) *по статусу* - официальные и неофициальные; 4) *по характеру внутренних связей* - формальные и неформальные; 5) *по срокам существования* - временные и постоянные; 6) по размерам - малые и большие.

Коллектив неофициальный - базируется на нигде не зафиксированном (и даже может быть не объявленном) желании людей сотрудничать друг с другом и на реальной практике такого сотрудничества.

Коллектив официальный - коллектив, оформленный юридически и действующий в рамках правового пространства. Официальный коллектив называется *персоналом организации*. Такие коллективы могут быть только *формальными*. В рамках официального коллектива или персонала могут возникать *неформальные* коллективы, отношения в которых складываются сами собой, спонтанно. Границы формального и неформального коллективов совпадают редко.

Коллективное творчество - привлечение сотрудников к работе специальных органов - производственных советов, консультативных комитетов, "рабочих директоратов" - в основном по вопросам организации и регламентации труда, вознаграждений, продолжительности рабочего времени, отпусков. Они также привлекаются к консультациям по научно-техническим вопросам и выработке политики занятости. Целесообразность коллективного творчества основывается на *синергетическом эффекте*, порождаемом совместной деятельностью. Психологи установили, что работа в присутствии других повышает продуктивность у 40% людей, *снижает* у 25%, а у остальных *не изменяет*, т.е. в целом положительно влияет на результаты. Коллективное творчество наиболее эффективно в том случае, когда необходимо: 1) найти решение сложной многоаспектной задачи на основе совместных знаний и опыта специалистов разных отраслей деятельности; 2) обеспечить участие в решении проблем, осо-

бенно спорных, всем заинтересованным лицам, прежде всего будущим исполнителям, в том числе рядовым, что повышает их заинтересованность в дальнейшей работе, помогает расширять свои знания и повышать квалификацию; 3) объединить усилия тех работников, для кого проблемы не являются "своими" и они не желают брать на себя полностью ответственность за них, хотя и готовы разделить ее с другими; 4) объединение специалистов различных структурных подразделений с целью укрепления внутренних взаимосвязей в организации и улучшения обмена информацией.

Коллективный договор – контракт, заключаемый между коллективом, администрацией и комитетом профсоюзов. Коллективный договор – главный инструмент регулирования оплаты труда на уровне предприятия. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда, социальная защита работников. В условиях рынка повышается значение индивидуального подхода к оплате труда, позволяющих выявить наиболее перспективные качества работников повысить их профессионализм и заинтересованность в реализации целей организации. Поэтому все большее распространение принимает *бестарифная система оплаты*, которая предусматривает зависимость заработной платы не только от квалификационного уровня, но и от доли участия работника в общем результате, измеряемую коэффициентом трудового участия. В этом случае зарплата корректируется в зависимости от величины дохода предприятия. Формой реализации бестарифной системы характерной для отечественных предприятий является контрактная система, которая предусматривает включение коллективного договора (контракта) на определенный срок между работодателем и работниками, в котором отражаются условия труда и его оплаты, четкое распределение прав и обязанностей, как работника, так и руководителя предприятия.

Команда – особая разновидность коллектива. Команда характеризуется повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией. Она создается для решения конкретных задач или выполнения отдельных функций, независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна.

Компетентность профессиональная – это совокупный показатель способности и готовности работника к деятельности в соответствующей сфере общественного производства. Предполагает наряду с другими способностями (качествами, свойствами) специалиста владение им профессиональными знаниями, умениями, навыками и характеризуется способностью оптимально использовать их на практике, а также поддерживать в соответствующем состоянии себя и свое рабочее место.

Компетентность социальная – совокупный показатель овладения специалистом общей и профессиональной культурой, общественными ценностями и нормами, установками и мотивацией, позициями и ориента-

циями, что обеспечивает будущему специалисту возможность успешно реализовать себя как личность. Наличие социально-значимых качеств и свойств личности — это совокупный показатель обладания специалистом общесоциальными качествами и свойствами, которые имеют ведущее значение для успешной жизнедеятельности в данном обществе.

Критика — отрицательная оценка недостатков и упущений в работе. Критика должна быть, прежде всего, конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на их возможные варианты. При осуществлении критики необходимы: конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента; внесение элементов похвалы; уважительное отношение к личности критикуемого, сопереживание ему; высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; отсутствие категоричного требования признание ошибок и правоты критикующего; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Л

Лидер — лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано должностью, становится неформальным лидером. Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера — администратора. Он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, при этом они выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями. Лидерство возникает там, где есть потребность в инициативных действиях. Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, так как он не утверждается приказом, а психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций. В качестве лидеров, как правило, выступают разные люди, но они больше других склонны к сотрудничеству и взаимной поддержке. Человек, претендующий на место лидера, должен психологически стремиться к превосходству и действительно чем-то превосходить остальных, обладать четким видением будущего и путей движения к нему. В группе лидер может выполнять роли координатора, контролера, плановика, политика, устанавливающего цели, эксперта, арбитра, символа, носителя групповой ответственности или вины ("козла отпущения"). В большинстве случаев лидер — также источник ценностей и норм, составляющих групповое мировоззрение, поскольку в коллективе общее мышление обычно ближе к образу мысли руководства, чем рядовых членов. В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра, может подбодрить, посочувствовать, помочь. В кол-

лективе с высоким уровнем развития он является, прежде всего, интеллектуальным центром, источником идей, консультантом по самым сложным проблемам. И в обоих случаях он - интетатор коллектива, инициатор и организатор его активных действий, образец, с которым остальные сверяют свои мысли и поступки. Поскольку лидер отражает интересы коллектива, он является своего рода контролером, следящим за тем, чтобы конкретные действия каждого из его членов не противоречили общим интересам, не подрывали единство группы. В необходимых случаях лидер может вступить в связи с этим в конфликт с администрацией, санкционируя даже в сфере производственной деятельности только те ее решения, которые не противоречат интересам представляемого им коллектива. Борьба с этим явлением практически невозможно, так как давление на лидера вызывает лишь еще большее сплочение коллектива и его противостояние администрации. Считается, что в конфликтной ситуации с лидером лучше идти на компромисс, предложив ему официальную должность, которой он обычно не имеет, но вполне заслуживает. Проще всего это следует делать тогда, когда границы формального и неформального коллектива, возглавляемого таким лидером, совпадают, и его члены ориентируются на общеорганизационные ценности. В этих условиях лидеру, получившему должностные полномочия, будет гораздо проще управлять коллективом, и до определенной степени он сможет пренебрегать его интересами ради организации, на что люди, доверяя ему, могут согласиться. Однако при этом официальные решения принимаются все же корректировать с учетом интересов людей, так как злоупотреблять их доверием опасно.

Личность - человек как субъект сознательной деятельности, обладающий устойчивой системой взаимосвязанных и взаимообусловленных индивидуальных, социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно и сознательно действовать. Черты личности формируются под влиянием природных свойств: физиологического состояния организма, особенностей высшей нервной деятельности, памяти, эмоций, чувств, восприятия, а также социальных факторов: роли, статуса, образования, опыта, привычек, круга общения и т.п. Хорошее знание и понимание руководителем этих моментов способствует успешному управлению подчиненными, предсказанию их поведения и целенаправленному воздействию на него, и наоборот, незнание и непонимание обычно вводят в тупик. Любая личность характеризуется: 1) общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, внимание, работоспособность, организованность, общительность и проч.); 2) специфическими свойствами (способности к тому или иному виду деятельности); 3) подготовленностью к деятельности (совокупность умений, знаний, квалификации, навыков, привычек); 4) направленностью своей активности (интересы, стремления, идеалы, убеждения); 5) складом характера; 6) биологическими особенностями (темперамент); 7) психологическими особенностями (диапазон деятельности, стиль работы, динамика психики); 8) психическим состоянием (возбуждение, апатия,

депрессия и проч.); 9) черты личности и ее поведение в определенной степени предопределяются полом ее носителя. Личность человека внешне проявляется в *типах его поведения*, которое может быть *стабильным и нестабильным* (невротическим). Эти типы поведения в единстве с его *направленностью* либо на себя и свой внутренний мир, называемой интроверсией, либо на окружающих, имеющей *экстраверсию*, образуют четыре типа темперамента, характеризующих динамику личности: *халерический, сангвинический, флегматический и меланхолический*

Личные качества менеджера – определенный набор личных качеств менеджера делает его эффективным в любых ситуациях: коммуникабельность; дружелюбие; гибкость мышления; объективность оценок подчиненных; открытый характер; способность принимать приспосабливаемые решения; предсудомогательность; уверенность в своих силах; рациональность действий. Хороший менеджер должен быть либо генератором идей, либо их катализатором. Большое искусство – уметь подать подчиненным идеи таким образом, чтобы те воспринимали их как свои собственные.

М

Менеджер – профессиональный управляющий, осознающий, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. Менеджер – это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку. Чтобы стать менеджером, нужно освоить ту сумму знаний, которые прямо относятся к менеджменту, придерживаться некоторых стандартов, внешних атрибутов поведения, осознавать свою профессиональную принадлежность к менеджменту. Менеджеры обязательно занимают постоянную должность. Они работают на всех уровнях управления, в их задачу входит организация конкретной работы в рамках определенного числа сотрудников, которые им подчиняются. Выделяют следующие уровни управления: *высший* (генеральный директор, члены правления); *средний* (руководители управлений и самостоятельных отделов); *низший* (руководители подразделов, групп и других подразделений). Эффективность менеджмента и деятельности менеджеров можно измерить лишь с помощью показателей экономических успехов, экономических результатов. Задача менеджера состоит в том, чтобы вначале сделать желаемое возможным, а потом и реальным. Главное в менеджменте – создать рентабельное предприятие на основе имеющихся людских и материальных ресурсов, ставить перед собой цели, отвечающие интересам предприятия. Отсюда менеджмент – это организация работы людей. Люди являются важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Успехи и неудачи предприятия – это, в первую очередь, успехи и неудачи менеджмента. Менеджмент как наука управления исходит из того, что рабочие и служащие отличаются друг от друга своими психологическими характеристиками, способностями и недостатками. Следовательно, принимая любые решения, менеджеры должны постоянно иметь в виду не только высокую рентабельность

предприятия, но и проблемы существования своих сотрудников, а также потребителей, ради которых предприятие работает.

Мера труда – такие общественно необходимые затраты рабочего времени, которые складываются в условиях рынка. Мера труда отражает величину рыночных затрат и выражает затраты абстрактного труда.

Метод – приём или совокупность приёмов в какой-либо области человеческой деятельности, способ достижения какой-либо цели, пути решения какой-либо задачи. Данные методы представляют собой важный элемент процесса управления. Наличие прогрессивных методов управления и их умелое использование является предпосылкой эффективности управления производством. Методы управления призваны обеспечить высокую эффективность деятельности коллектива, его слаженную работу, способствовать максимальной мобилизации творческой активности каждого его члена, обеспечить своевременную ликвидацию отклонений от намеченной программы действий. Особая роль методов управления состоит в том, чтобы создать условия для четкой организации процесса управления, использования современной техники и прогрессивной организации труда и производства. Арсенал методов управления обусловлен сущностью и задачами управления, а также тесно связан с другими категориями теории управления. Так, например, цели управления и методы управления органически связаны между собой и находятся в диалектическом единстве. Цели обуславливают специфику применения системы методов, а арсенал методов в известной мере определяет реальность достижения поставленных задач. Однако, несмотря на их разнообразие – все они имеют своим объектом производственные коллективы и отдельных её членов, что даёт возможность их группировки и классификации, выяснения общих признаков, характерных для той или иной классификационной группы.

Методы изучения затрат рабочего времени – различают два основных метода изучения затрат рабочего времени: *метод непосредственных замеров и метод моментных наблюдений*

Метод моментных наблюдений – состоит в регистрации и учете количества рабочего времени в случайно выбранные моменты (в некоторых случаях – через равные промежутки времени). В основе этого метода лежит закон больших чисел, в соответствии с которым “взаимные отклонения частей совокупности поглощаются всей совокупностью, и с достаточно высокой вероятностью по отдельной части можно судить о совокупности в целом”. При применении данного метода структура затрат времени устанавливается по удельному весу моментов, в которые отмечались те или иные состояния (подготовительно-заключительные действия, простой, оперативная работа и т.п.) в общем количестве учтенных моментов за весь период наблюдения. Достоинства метода: 1) один исследователь может наблюдать почти неограниченное число объектов; 2) достоверность наблюдения не пострадает, если оно будет прервано, а затем – продолжено; 3) по оценке специалистов, трудоемкость наблюдения и обработки данных в 5-10 раз меньше, чем при методе непосред-

ственных замеров, ниже физические и нервные нагрузки у наблюдателя; 4) наблюдатель не находится постоянно рядом с работником - объектом наблюдения, поэтому не оказывает на него существенного психологического воздействия. Недостатки метода: 1) результатом являются только усредненные данные; 2) структура затрат рабочего времени может быть раскрыта не полностью; 3) отсутствуют данные о последовательности и рациональности выполнения приемов и операций, нет возможности непосредственно фиксировать причины простоев, потерь, нерациональных затрат рабочего времени.

Метод непосредственных замеров — заключается в непрерывном наблюдении за трудовым процессом, операцией или ее частями и фиксации показаний текущего времени либо продолжительности выполнения отдельных элементов операции. Достоинства метода: 1) подробное изучение процесса труда и использования оборудования; 2) получение данных в абсолютном выражении (с, мин, ч) и их высокая достоверность; 3) установление фактических затрат рабочего времени за весь период наблюдения, получение сведений о последовательности отдельных элементов работы; 4) возможность непосредственного выявления рациональных приемов и методов труда, причин потерь и нерациональных затрат времени; 5) возможность привлечения к исследованиям самих работников. Недостатки метода: 1) наблюдения длительны и трудоемки, обработка данных достаточно сложна; 2) время наблюдения ограничено, наблюдение нельзя прерывать; 3) один наблюдатель, как правило, не в состоянии обеспечить качественное наблюдение и фиксацию результатов более чем по трем-четырем объектам; 4) постоянное присутствие наблюдателя оказывает психологическое воздействие на работника, что может несколько исказить достоверность результатов. Различают несколько разновидностей метода непосредственных замеров: 1) *сплюснутые замеры* (по текущему времени) ведутся путем непрерывной регистрации всех элементов работы в их временной последовательности, в записи фиксируется календарное (текущее) время окончания каждого элемента. Продолжительность элементов операции определяется путем дополнительных расчетов: из показателя текущего времени элемента, длительность которого определяется, вычитают показатель текущего времени предыдущего элемента. 2) *выборочные замеры* применяются для изучения отдельных элементов работы, операции независимо от их последовательности во времени. В ходе наблюдения фиксируется и в записи сразу отражается продолжительность каждого и изучаемого элемента. 3) *цикловые замеры* используются для изучения элементов операции (действий, движений) небольшой продолжительности (до 1-3 сек.), когда регистрация каждого из них в отдельности дает слишком большую погрешность. В этом случае элементы объединяют в группы по $(n - 1)$, где n - количество элементов в операции, и в записи фиксируется продолжительность каждой группы. Затем с помощью расчетов определяется продолжительность каждого отдельного элемента.

Методы нормирования — при нормировании применяют аналитичес-

кий и суммарный методы. В рамках *аналитического* метода проводятся *расчетные* и *аналитические* работы, в результате которых на основе научно-обоснованных отраслевых нормативов рассчитываются нормы времени, которые корректируются затем в процессе исследования трудового процесса путем *хронометража* и *фотографии рабочего времени* (методы фиксации длительности проведения конкретных операций и структуры затрат времени в течение рабочего дня). При суммарных методах нормы устанавливаются без анализа конкретного трудового процесса и проектирования рациональной организации труда на основе опыта нормировщика (так называемый *опытный метод*) или на основе статистических данных о выполнении аналогичных работ (*статистический метод*). Нормы, установленные с помощью суммарных методов, обычно называются *опытно-статистическими*. На основе норм осуществляется регламентирование использования трудовых ресурсов в производстве. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов и рабочего времени осуществляется посредством систем оплаты труда и мотивации на всех уровнях управления.

Методы организации коллективного творчества:

Круговой сбор идей — состоит в том, что руководитель предлагает каждому отдельно обдумать поставленную проблему, сформулировать на листке несколько вариантов решения и всем по очереди высказывать по одному из них. Это требует опроса в несколько циклов, пока идеи не будут зафиксированы и их можно будет обсуждать.

Метод блокнота (индивидуального или коллективного) — состоит в том, что группа или субъект получают блокнот с изложением сути проблемы и в течение месяца вносит туда идеи, связанные с ее решением, которые впоследствии обсуждаются.

Метод вопросника — состоит в том, что в его основе лежит список вопросов, составленных в произвольной форме и имеющих то или иное касательство к обсуждаемой проблеме. В качестве универсальных могут использоваться вопросы о возможности нахождения для предлагаемой идеи, если в ней ничего нельзя изменить, иного способа использования, ее адаптации, модификации, замене, ином комбинировании отдельных элементов, уменьшении или увеличении их числа.

Метод Дельфи — состоит в том, что анонимные эксперты независимо друг от друга формулируют свое мнение по заданной проблеме. Затем на основе балльной оценки или статистических методов выбирается лучшее из альтернативных предложений. При необходимости работу можно организовывать в несколько "туров", последовательно приближаясь к идеалу. Метод используется для оценки вероятности наступления тех или иных событий и считается одним из наиболее квалифицированных, поскольку учитывает мнение большинства, но требует значительных расчетов. Метод Дельфи является производным от метода номинальной группы.

Метод "за-против" — состоит в том, что группа, состоящая из 15-20 человек, определяет возможные пути решения поставленной проблемы и представляет их на суд специального жюри. На его заседании каждый

вариант "обвиняют" и "защищают" по два человека, доводы которых фиксируются на специальном табло. На втором этапе они меняются ролями, что позволяет выявить дополнительные доводы "за" и "против". На третьем этапе все варианты и доводы обсуждаются жюри (сначала по группам, а затем совместно), которое выбирает лучший.

Метод конкретных случаев — состоит в том, что делается описание проблемы и раздается каждому "на дом". Сначала все анализируют ее порознь, а затем собираются вместе, и каждый высказывает свое мнение.

Метод матричного структурирования — основывается на составлении матрицы, столбцы которой содержат обсуждаемые варианты, а строки — их атрибуты (что? где? когда? каким образом? и т.п.). Предварительно эти атрибуты изучаются с разных точек зрения с целью установить связи между ними, что в конечном итоге служит основой принятия решения.

Метод "мета-план" — состоит в том, что группе из 15-20 человек ставится задание проанализировать проблему, обычно связанную с расходованием ресурсов. Их потери и резервы выписываются на отдельные карточки, которые впоследствии объединяются в зависимости от сроков, в течение которых резервы могут быть задействованы, а потери устранены. Отдельным подгруппам дается задание определить причины потерь, пути их устранения и возможности использования резервов. Группа знакомится с полученной информацией, определяет, какие из потерь и резервов являются наиболее существенными, и ставит соответствующие цели, которые затем включаются в планы работы фирмы.

Метод номинальной группы (МНГ) — состоит в независимой выработке людьми идей на основе описания проблемы, которые в последующем рассматриваются и анализируются совместно группой из 10-12 человек. Идеи поочередно выдвигаются без комментариев; уточняются; обсуждаются; предварительно ранжируются; снова обсуждаются; окончательно принимаются голосованием. В области генерирования идей этот метод превосходит мозговую атаку и используется при диагностике, планировании и оценке действий.

Метод "огонь по руководителю" — предполагает, что последний формулирует концепцию таким образом, что она противоречит общему мнению группы, чем пытается вызвать бурную дискуссию.

Метод отнесенной деструктивной оценки — состоит в том, что мозговая атака в группе проводится на основе письменно сформулированных проблем. Высказанные идеи систематизируются специалистами и затем снова анализируются (деструктурируются) путем мозговой атаки. Высказанные критические замечания вновь оцениваются специалистами, и составляется список применимых идей.

Метод поименного выдвижения предложений — сводится к тому, что ведущий ставит перед участниками группы проблему, и в течение 5-10 мин каждый приносит свои предложения на соответствующие карточки. Карточки, как и в крутовом методе, пускаются "по кругу", и предложениям выставляются балльные оценки, после чего легко выбрать решения, набравшие наибольшее число баллов.

Метод расстановки элементов проблемы по значимости — состоит в том, что участники ранжируют их по таким моментам, как важность, продолжительность работы над ними и т.п. Все предложения записываются на доске и обсуждаются в форме конференции.

Метод свободных ассоциаций — заключается в том, что руководитель пишет на бумаге слово или фразу, которые имеют отношение к данной проблеме, а каждый из участников дополняет запись своими. Так возникает мыслительная цепочка, раскрывающая проблему с разных сторон.

Метод сравнительных оценок — состоит в том, что каждый из участников творческой группы дает характеристику в условных баллах от 1 до 5 тому или иному параметру проблемы. Затем выводится их средняя оценка, на основе которой члены группы разбиваются на две части (одна с оценками ниже средней, а другая — выше ее) и пытаются доказать друг другу свою правоту.

Метод утопических игр — состоит в том, что специальная группа из 4-5 человек в течение 20 мин готовит и излагает возможные варианты будущего развития организации и действия, которые необходимо осуществлять, а жюри выбирает из них рациональные "зерна". Если при этом рассматриваются возможности, выходящие за пределы допустимой области решений, речь идет о методе латерального, или бокового, мышления.

Метод целевых обсуждений — состоит в проведении открытых дискуссий, направленных либо на поиск новых идей, либо на оценку слабых мест в существующих. Формами его реализации является экспертная комиссия — открытое обсуждение с последующим открытым или закрытым голосованием, судебное заседание, а также высказывание мнений без обсуждения и голосования. Недостатками этого метода является давление авторитетов, спор нескольких из них при молчании остальных, не желающих публично высказываться.

Метод 635 — предполагает, что после постановки проблемы каждый из 6 участников получает возможность обдумать ее несколько дней. Затем, собравшись вместе, они проводят 5 раундов мозговой атаки на бумаге. Продолжительность первого 5 мин, а каждого последующего — на 1 мин больше. Поскольку каждый раз на карточку необходимо написать по 3 идеи, в конечном итоге можно получить 108 предложений.

Мозговая атака — публичное высказывание каждым участником своих идей, которые тут же развиваются и дополняются другими. Она требует полного равноправия участников, раскрепощенности мысли. Перед началом работы рекомендуется еще раз оценить, нужно ли решать проблему, что это даст и что произойдет, если все оставить как есть. Метод мозговой атаки, применяющийся обычно при нехватке новых решений и подходов, основывается на том, что для активизации мышления нужно, вырвав человека из привычной обстановки, поместить его в необычные условия (в данном случае ситуационные игры), ничем не напоминающие обычные совещания. Как показывает практика, группой из десяти человек за полтора часа может быть выдвинуто до ста оригиналь-

ных идей. В то же время считается нормальным, если специалисты отвергнут 90% из них. Существует несколько видов мозговых атак: 1) *прямая* мозговая атака, о которой только что было рассказано; 2) *обратная* мозговая атака, направленная на критику существующих идей; 3) *двойная* мозговая атака, при которой группа из 20–60 человек обсуждает предварительно поставленную проблему в течение 5–6 ч в два этапа с перерывом, во время которого можно неофициально критиковать высказывания и с учетом этой критики работать дальше; 4) *конференция идей* – совместная работа в течение нескольких дней 4–12 человек; 5) *индивидуальная* мозговая атака, когда человек поочередно выступает в качестве генератора идей и критика.

“Круговой” метод – предполагает, что группа из 12–15 человек делится на несколько подгрупп из 3–4 человек в каждой, в которых и начинается предварительная работа. Каждый из участников выписывает на специальной карточке по 2–3 идеи, связанные с решением поставленной проблемы, и пускает ее “по кругу”, в процессе чего эти идеи дополняются и развиваются. Затем на основе их совместного изучения выбираются лучшие, с которыми подгруппы выходят на общий “турнир”. Здесь все предложения сводятся в единый список и путем голосования из всей совокупности представленных идей выбираются лучшие. Процедура голосования, предполагающая, что каждый имеет пять голосов (их можно распределять любым способом), повторяется несколько раз до тех пор, пока не будут отобраны лучшие предложения.

Методы руководства подчиненными:

Административные методы управления персоналом – основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности. Административное воздействие осуществляется в форме прямых указаний, имеющих обязательный характер, адресуемых получателю управляемым объектом или лицом; установления правил, регулирующих деятельность подчиненных; выработки стандартных процедур административного воздействия; унифицированных способов воздействия. Основным содержанием административных методов управления является координация усилий участников процесса для выполнения поставленных задач. Административные методы управления существуют как способы *организационного* и *распорядительного* воздействия. Главнейший недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданного результата, а не на его рост, поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления.

Метод организационного воздействия – отражает *статическую* управления. Это условное определение, т.к. и в этой своеобразной статике под влиянием технического процесса всё время происходят изменения, но эти изменения происходят относительно редко. Организационное воздействие имеет цель формировать оптимальные для данных условий производства

управляемую и управляющую системы. Оно протекает и в процессе формирования этих систем, и в процессе установления их рационального соотношения. При этом решается, как путём чётких организационных форм достичь того, чтобы и каждая отдельная часть этих систем, и совокупность их, действовали бы чётко в общей модели управления. Организационное воздействие при всём своём многообразии его форм направлено на создание наилучших условий для повышения эффективности производства. Учитывая высокий уровень динамики в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, можно сказать, что процесс организационного воздействия непрерывен. Он протекает то на одном, то на другом участке предприятия, там, где возникает необходимость организационных изменений. Процесс организационного воздействия каждый раз различен, но в то же время имеет следующие общие этапы: определение цели воздействия и установление возможных изменений в других подсистемах; разработка путей, этапов, методов и средств воздействия; внедрение разработанной организационной системы; контроль за ходом её внедрения; корректирование процесса воздействия по ходу внедрения.

Метод распорядительного воздействия — более активная, гибкая форма управления, направлена на устранение возникающих в ходе производства отклонений от поставленных задач, от заданных параметров, т.е. на контроль и, при необходимости, на регулирование динамических явлений в процессе управления, на решение многообразных вопросов, которые ежедневно возникают в ходе производства и управления. Метод распорядительного воздействия отражает *динамику* в процессе управления. Именно он используется при реализации текущих и перспективных задач на предприятии, если необходимо управляющее воздействие для перевода управляемой системы или её части на другие параметры, или при решении вопросов разделения и кооперации труда, конкретных ситуаций и других проблем. Распорядительное воздействие осуществляется в форме приказа или распоряжения. Они могут быть выражены в письменной или устной форме, но при этом всегда основаны на определённых актах организационно-распорядительного воздействия.

Методы управления персоналом:

Идеологические методы управления персоналом — основаны на идеологии, как активном позитивном факторе повышения трудовой и общественно-политической деятельности людей, решения экономических и социальных задач. Идеологические методы должны базироваться на том, что никто никому не навязывает род и тип занятий, каждый сам волен выбирать, ориентируясь на свои желания и возможности: стать ли собственником, предпринимателем, наёмным работником в государственных структурах, менеджером на предприятиях различных форм собственности или заняться индивидуальной трудовой деятельностью. Именно свобода выбора является основой личной свободы людей, фундаментом раскрытия творческого потенциала личности.

Правовые методы управления персоналом — включают: 1) издание пра-

вовых актов с учётом общественных потребностей; 2) изучение правовых актов всеми работниками при вступлении в должность и в процессе их деятельности; 3) правовое воспитание и правовая пропаганда как средство повышения общей культуры и профессиональной квалификации работников; 4) правильное применение юридических норм для оптимального решения задач управления и хозяйственной деятельности; 5) анализ практики применения законодательства, правовых актов; 6) контроль за соблюдением законности, предотвращение и устранение её нарушения, применение мер поощрения или наказания, воздействия к гражданам, должностным лицам; 7) совершенствование законодательных или иных актов, изменение, отмена устаревших. Правовые методы обладают комплексным характером, что выражается, прежде всего, в охвате главных сфер управления – политической, научно-технической, социальной, экологической и т.д. В рамках правовых методов активно сочетаются различные способы правового воздействия с учетом широкого спектра правовых норм. По этой причине они не сводятся к применению норм какой-либо одной отрасли законодательства, а предполагают действие норм государственного, административного, хозяйственного, трудового права и других отраслей. В то же время используемые правовые методы сочетаются с другими регуляторами общественного поведения – нормами морали, традициями, нормами общественных организаций и т.д. Для правовых методов характерно сочетание *общего, особенного и единичного* на разных уровнях управления. Имеются в виду масштабы страны, всего народного хозяйства, региона, административно-территориальной единицы, отрасли и сферы экономики, объединения, предприятия. Отсюда – особое значение, которое имеет практика использования правовых методов управления. Для выяснения её содержания важно подчеркнуть два основных положения. Первое связано с типовой структурой методов управления на всех уровнях: применение правовых средств для повышения эффективности производства и качества продукции; обеспечение правовыми средствами сохранности всех видов собственности; укрепление договорных отношений; обеспечение соблюдения законодательства о труде; обеспечение законности и качества издаваемых правовых актов; информирование граждан о действующем законодательстве; постоянная и непрерывная правовая воспитательная работа. Второе обстоятельство касается адресатов применения правовых методов. Имеются в виду все функциональные и отраслевые подразделения министерств, ведомств, объединений, предприятий, все категории должностных лиц, работников, призванные в порученной им сфере последовательно реализовывать все названные методы как одно из важных условий осуществления их функций. Глубокое понимание и знание правовых методов управления имеет большое практическое значение, поскольку позволяет руководителям всех уровней правильно ориентироваться в меняющейся обстановке и умело применять данные методы для решения актуальных задач управления.

Социально-психологические методы управления персоналом – средства

воздействия на отклонения в отношениях между людьми: 1) формирование трудового коллектива с учётом личных качеств, возраста, способности каждого человека; 2) развитие традиций, способствующих сплочению коллектива, укреплению дисциплины, чувство ответственности за конечные результаты деятельности; 3) создание наиболее благоприятных социальных условий для высокопроизводительного труда, усиления его творческого характера.

Экономические методы управления персоналом - включают различные способы воздействия на экономические отношения: самофинансирование; ценообразование; бюджетное финансирование; кредитную систему; систему экономических нормативов и т.д. Экономические методы управления реализуются через систему показателей, лимитов, материальных стимулов и т.д. Усиление роли экономических методов управления диктуется расширением самостоятельности предприятий и организаций, ростом их инициативы и ответственности за результаты деятельности. Переход от административных методов руководства к экономическим должен осуществляться по трём основным направлениям: 1) использование комплекса экономических рычагов, включая государственные налоги, экономические нормативы, платежи, финансовые льготы и санкции, показатели кредитного плана, цены и тарифы; 2) информирование предприятий через контрольные цифры о сдвигах в структуре производства, о растущем снижающемся спросе на определённые виды продукции; 3) установление государственных заказов для удовлетворения первоочередных потребностей в перевозках, обеспечение научно-технического прогресса и социально важных потребностей. В конечном итоге суть экономических методов управления производством - возмещение всех расходов предприятия за счет собственных средств.

Мотивация - совокупность внутренних стимулов человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. В теории управления разработано много различных концепций, общим в сущности которых является акцент на человеческий фактор в управлении современным производством и использовании экономических и психологических инструментов, позволяющих мотивировать человека на улучшение своих результатов работ. Система мотивации всегда предусматривает внутренние и внешние стимулы. К внутренним стимулам относятся удовлетворение выполненной работы, чувство собственной компетентности и самоуважения. Внешние стимулы связаны с системой стимулирования и включают: признание заслуг сотрудника руководством, материальные стимулы в зависимости от величины вклада и возможность повышения по службе.

Н

Навыки - приобретенные исполнителями способности автоматически выполнять отдельные элементы трудового процесса.

Наемный работник - лицо, заключившее письменное или устное

соглашение с руководителем предприятия о выполнении определенной работы и выплате заработной платы конкретного размера.

Направленность – устойчивая ориентация поведения человека независимо от конкретной ситуации, обуславливаемая его целями и мотивами. Выделяют три типа направленности личности: *на взаимодействие, на задачу и на себя*. Они одновременно присутствуют в той или иной степени у большинства людей. Направленность может быть определена с помощью специальных тестов.

Норма выработки ($N_{\text{выр}}$) – показатель, определяющий количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или бригадой за определенное время:

$$N_{\text{выр}} = \frac{\Phi_1}{N_{\text{вр}}}$$

где Φ_1 – действительный фонд рабочего времени, $N_{\text{вр}}$ – норма времени.

Норма обслуживания ($N_{\text{об}}$) – количество производственных объектов (рабочих мест, единиц оборудования), которое работник соответствующей квалификации должен обслужить в течение единицы рабочего времени. Применяется в основном и вспомогательном производствах.

$$N_{\text{об}} = \frac{\Phi_1}{t_{\text{об}}}$$

где Φ_1 – действительный фонд рабочего времени, $t_{\text{об}}$ – установленное время на обслуживание единицы оборудования, час.

Норма труда – конкретное выражение меры труда на каждом предприятии. По своей величине они могут быть больше меры труда, и тогда предприятие не получает прибыль, и наоборот. В последнем случае предприятие получает прибыль, потому оно всегда заинтересовано в снижении норм труда на изготовление продукции (выполнение работы), что дает возможность уменьшить издержки производства. Нормы труда, с одной стороны, должны являться средством получения прибыли, а с другой – способствовать решению социальных задач, в первую очередь таких, как обеспечение для каждого работника нормальной интенсивности труда, его материальной заинтересованности при работе по установленным нормам. Обоснование нормы предполагает всесторонний учет факторов, влияющих на ее величину в определенных организационно-технических условиях. Поэтому нормы затрат труда должны устанавливаться с учетом технических характеристик имеющегося оборудования и инструмента, применяемой технологии, рациональной организации и обслуживания рабочих мест и т.д. Нормы труда, установленные с учетом технических, технологических и организационных возможностей производства, называются *технически обоснованными*. Однако только техническое обоснование норм недостаточно. При установлении норм труда

необходимо и *психофизиологическое их обоснование*. Оно предполагает выбор варианта работы с учетом уменьшения влияния на организм человека неблагоприятных факторов и введения рациональных режимов труда и отдыха. *Социальное обоснование* норм предусматривает обеспечение содержательности труда, повышение интереса к работе. Кроме перечисленных видов обоснования норм труда необходимо их *экономическое обоснование*, которое дает возможность выбрать эффективный вариант работы с учетом производительности оборудования, норм расхода сырья и материалов, загрузки работника в течение смены и т.д. Оно должно показать, какие необходимые затраты должны быть в условиях, принятых при техническом, психофизиологическом и социальном обосновании нормы. Если в трех последних видах обоснований ставятся предельные, то экономическое обоснование нормы труда дает возможность правильно работать при этих условиях.

Норма управляемости — определяет количество работников, находящихся в подчинении у одного руководителя.

Норма численности (N_c) — устанавливается для оценки численности работников определенного профессионально-квалификационного состава, в соответствии с заданной технологией производства.

Нормирование — процесс определения необходимых затрат и результатов труда, установления соотношения между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. В процессе нормирования устанавливаются нормы выработки, нормы обслуживания, нормы труда, нормы управляемости, нормы численности, нормы времени.

Нормированное задание — устанавливает объем работ, который необходимо выполнить в единицу времени одним или несколькими работниками. В отличие от нормы выработки нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в стоимостных, а также в нормо-часах.

Нормы времени ($N_{вр}$) — определяют продолжительность рабочего времени, необходимого для изготовления единицы продукции, осуществления операции или проведения определенного объема работ. Общее необходимое рабочее время состоит из *нормы подготовительно-заключительного времени ($t_{пз}$)*, которая устанавливается для всего объема работ и *нормы штучного или пооперационного времени ($t_1 + t_2 + t_{об} + t_{отд} + t_{лн}$)*:

$$N_{вр} = (t_1 + t_2 + t_{об} + t_{отд} + t_{лн}) + t_{пз} \quad (\text{час}),$$

где t_1 — основное время, t_2 — вспомогательное время; $t_{об}$ — время обслуживания рабочего места; $t_{отд}$ — время на отдых и личные надобности работников; $t_{лн}$ — время перерывов, предусмотренных технологией организации производства.

О

Организационно-распорядительная деятельность — форма осуществления решений предполагает следующие действия руководителя и аппа-

рота управления: 1) оформление организационной документации по решению и доведение ее до исполнителей; 2) разъяснение содержания управленческого решения, его важности и необходимости; 3) конкретизация задач по принятому решению с внесением корректив; 4) назначение ответственных или утверждение системы ответственности по данному решению; 5) организация контроля за ходом выполнения решения; 6) организация практической оценки выполнения решения.

Организация — с точки зрения управления персоналом, это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей). Необходимыми условиями возникновения организации являются: 1) наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы; 2) наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

Организация заработной платы — форма реализации тарифного или бестарифного вариантов оплаты труда. *Тарифная система организации оплаты труда* предназначена для дифференцирования оплаты труда по отраслям и категориям работников, выполняющих работы различной сложности. Тарифные ставки разрабатываются с учетом минимальной ставки оплаты работника, норм выработки, сложности выполняемых работ, схемы должностных окладов, тарифно-квалификационных справочников. Соотношение тарифных ставок по разрядам называется *тарифной сеткой*. Кроме этого, тарифные ставки дифференцируются в зависимости от *формы оплаты труда: повременной* (когда мерой труда является отработанное время и зарплата начисляется в соответствии с тарифной ставкой или окладом) или *сдельной* (когда мерой труда считается выработанная рабочим продукция, а зарплата начисляется за каждую единицу продукции, исходя из установленной сдельной расценки). Выбор формы оплаты труда зависит от характера применяемого оборудования, особенностей технологического процесса, организации трудовых и материальных ресурсов.

Повременная форма оплаты (или система) труда имеет следующие разновидности: простая повременная система (когда зарплата определяется тарифной ставкой умноженной на отработанное время); повременно-премиальная (когда за обеспечение определенных количественных и качественных показателей сверх оплаты выплачивается премия пропорционально отработанному времени). Система сдельной заработной платы включает: прямую индивидуальную систему (когда зарплата определяется путем умножения количества изготовленной продукции на сдельную расценку за единицу продукции); косвенно-сдельную систему (когда зарплата работников вспомогательного производства находится в прямой зависимости от выработки основных рабочих); сдельно-прогрессивную систему (которая вводится временно в случаях, если необходимо стимулировать быстрый рост производства, поскольку она предусматривает оплату дополнительных работ или объемов производства по повышенным расценкам); аккордно-сдельную (когда оплачивается сразу весь объем

работ за то, что он выполнен в более короткие сроки по сравнению с запланированными); сдельно-премиальную (предусматривающую выплату премий за достижение определенных показателей, например, рост производительности труда, улучшение качества, освоение новой техники и технологии, снижение материальных затрат и т.д.).

Тестыка версвалл — оценка профессиональных, социально-психологических и физиологических качеств работников. Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. *Процедуры оценки* можно классифицировать по направлениям: по объекту (что оценивается), по источникам (данных для оценки), по способам оценки, по критериям, по субъектам, по степени охвата контингента, по периоду. *Методы* выполнения оценочных процедур: метод стандартных оценок; метод анкет и сравнительных анкет; метод вынужденного выбора; описательный метод; метод решающей ситуации; метод шкалы наблюдения за поведением; метод шкалы рейтингов поведенческих установок; метод комитетов; метод независимых судей; 360-градусный метод оценки; метод оценочного интервью; метод моделирования ситуации; метод групповых дискуссий. Новое явление — создание специальных "оценочных центров", в которых не только всесторонне изучают работников и их управленческие способности, но и определяют программу тренировок для их развития и совершенствования. Впервые такие центры появились в американской компании АТТ. Проблема определения конкретной величины оценки имеет две составляющие: измерение и *выведение окончательного результата*.

П

Персонал — наиболее сложный объект управления в организации. Он обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы. Персонал чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна. В общем смысле система управления персоналом может быть рассмотрена как состоящая из двух основных частей — *статики* (как относительно неподвижного, фундаментального) и *динамики* (как гибкого, постоянно меняющегося по значимости в тот или иной момент процесса производства). Условно назовем статические характеристики системы управления — *формами*, а динамические — *методами*. Структура системы управления имеет несколько форм, каждая из которых является фундаментом системы. Социально-экономическая сторона управления неизбежно присутствует в процессе управления совместным трудом и определяется прежде всего *фор-*

мой собственности на средства производства, т.е. первичной в фундаменте системы управления является форма собственности на средства производства, в зависимости от которой претерпевают изменения прочие формы системы управления и методы управления производством. Последние десятилетия коренным образом изменилась роль человека в производстве. Если прежде он рассматривался лишь как один из факторов последнего (человек - винтик), то сегодня он превратился в главный стратегический ресурс любой компании. В связи с этим и затраты, связанные с персоналом, как инвестиции в человеческий капитал - основной источник прибыли. Они направлены на организацию медобслуживания, отдыха, занятия спортом, создание условий для развития творчества. Появилось понятие "управление человеческими ресурсами".

Подчиненные – все работники организации, кроме руководителя, - его заместители, руководители низшего уровня, рядовые исполнители. Фигура подчиненного характеризуется служебной зависимостью от руководителя, функциональной узостью и односторонностью работы, тесной связью с первичным коллективом, преобладанием межличностных форм отношений при выполнении служебных обязанностей, подверженностью влиянию со стороны авторитетных коллег. Подчиненный любого ранга и руководитель образуют в рамках организации простейшую общественную группу (другая группа - коллеги, т.е. лица, не являющиеся друг от друга, не связанными отношениями руководства - подчинения). В рамках этой группы руководитель имеет право устанавливать и поддерживать образцы поведения подчиненного, приказывать, требовать, добиваться реализации распоряжений, контролировать результаты, а подчиненный обязан добросовестно выполнять порученное дело, критиковать при необходимости руководителя и обжаловать его действия в установленном порядке. С точки зрения особенностей поведения выделяют следующие типы подчиненных: *самостоятельные; осторожные; добросовестные; терпеливые*. Безропотно воспринимают любые задания и пунктуально их выполняют; к распоряжениям руководителя относятся доверительно, так как считают, что тот все знает лучше. *Категории подчиненных:* 1) *заместитель* не является автономным звеном руководства между вышестоящим руководителем и исполнителями, а всегда действует от имени и по поручению руководителя, хотя и несет за эти действия ответственность. Существует несколько разновидностей заместителей. Обычно между заместителями распределяется весь круг вопросов, кроме кадровых, а также обязанности по курированию отдельных подразделений отдельных подразделений. Заместитель - не только подчиненный, но и советник руководителя, поэтому наряду с подчинением между ними имеют место отношения коллегиальности. 2) *Общую категорию подчиненных составляют сотрудники аппарата руководителя. К ним относятся: помощник; консультант; референт; заведующий канцелярией; секретарь.*

Показатели использования фонда рабочего времени – отражают реальную картину фактического или возможного использования ресурсов

рабочей силы. Время это ресурс, ограниченность которого ни у кого не вызывает сомнения. Для измерения затрат рабочего времени используются единицы, принятые для измерения времени вообще – минута, час, день, квартал, год. Основными единицами учета рабочего времени являются чел.-час и чел.-день. *Календарный фонд* (Φ_k) времени работников как в целом, так и по отдельным категориям и группам определяется: $\Phi_k = \text{Ч}_{\text{см}} \times 365$ (чел.-дн). *Табельный фонд* (Φ_t): $\Phi_t = \Phi_k - \text{ПВ}$, где ПВ – праздничные и выходные дни. Максимально возможный фонд времени ($\Phi_{\text{мв}}$): $\Phi_{\text{мв}} = \Phi_t - \text{ОО}$, где ОО – очередные отпуска. Количество *фактически отработанных дней* определяется вычитанием числа неявок на работу из максимально возможного фонда. Потери фонда рабочего времени могут происходить не только по причине неявок но и вследствие отклонений от заданных условий технологии. К показателям, характеризующим использование рабочего времени относятся:

- 1) *Среднее число дней работы одного рабочего* ($D_{\text{ср}}$):

$$D_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$$

где $\Phi_{\text{факт}}$ – фактически отработанные человеко-дни,

- 2) *Среднее число часов работы одного среднесписочного рабочего* ($\text{Ч}_{\text{ср}}$):

$$\text{Ч}_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{T_{\text{см}}}$$

где $\Phi_{\text{факт}}$ – фактически отработанные человеко-часы.

- 3) *Средняя продолжительность рабочего дня (смены)* ($T_{\text{см}}$):

$$T_{\text{см}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$$

4) *Интегральным показателем использования рабочего времени служит среднее число часов, отработанных за отчетный период одним списочным рабочим* ($T_{\text{час}}$):

$$T_{\text{час}} = T_{\text{см}} \times D_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$$

Показатели трудоемкости – характеризуют затраты всех видов труда на производство единицы продукции или услуги. Трудоемкость является обратным показателем *выработки продукции*. Последний служит для определения продуктивности трудовой деятельности, как отдельного работника, так и коллектива предприятия. Обычно определяют показатели среднечасовой ($q_{\text{ч}}$), средней дневной выработки ($q_{\text{дн}}$) и среднегодовой выработки на одного списочного рабочего ($q_{\text{гд}}$):

$$q_1 = \frac{V_1}{\Phi_{\text{пр}}}, \quad q_{\text{см}} = \frac{V_2}{\Phi_{\text{пр}}}, \quad q_{\text{см}} = \frac{V_1}{q_{\text{см}}}$$

Так как затраты рабочего времени могут быть выражены количеством отработанных человеко-часов или человеко-дней, то *показатель трудоемкости* ($t_{\text{см}}$) выражают в человеко-часах и человеко-днях на единицу продукции:

$$t_{\text{см}} = \frac{\Phi_{\text{пр}}}{V_1}, \quad t_{\text{с}} = \frac{q_{\text{см}}}{V_1}$$

В зависимости от единицы измерения объема производства различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостной и трудовой. *Натуральный метод* предполагает оценку показателей производительности в натуральных единицах (пассажиро-километрах, тонно-километрах, и т.д.). *Стоимостной метод* заключается в том, что показатель производительности труда определяется как соотношение произведенной продукции, выраженной в денежных единицах, к затратам рабочего времени. Для исчисления производительности труда в стоимостном выражении используются показатели, характеризующие доход предприятия. *Трудовой метод* основан на научно обоснованных нормах затрат труда и измеряет производительность в норма-часах. На каждый из показателей производительности труда влияет ряд факторов, оценки которых необходимы для определения резервов повышения производительности труда. Все факторы можно условно разделить на четыре подгруппы: *техничко-технологический уровень производства; система управления, организации труда и производства; изменения в структуре производства и их влияние на трудозатраты; человеческий фактор.*

Поручение — информация о конкретных целях и условиях, на основании которой подчиненные могут самостоятельно, оставляя за собой свободу выбора способа действий, а иногда и сроков исполнения. Эта информация должна быть четкой и понятной, поэтому неясные вопросы оговариваются сразу. В срочных случаях поручения могут носить предварительный характер.

Правовой аспект управления — осуществляя управление, руководитель может оказаться в одной из трех ситуаций: 1) конкретный процесс администрирования регулируется соответствующей правовой нормой, то есть действия руководителя закреплены правовым актом, и несоблюдение правовой нормы ведет к определенной юридической ответственности; 2) деятельность руководителя правовой нормой не закреплена, но определена моральной, нравственной нормой; 3) организационное воздействие происходит в рамках сложившейся практики данного предприятия, соответствующей правовым нормам. Во всех случаях правовой ас-

пект имеет важное, а иногда и решающее значение. Руководитель должен знать законы, обладать необходимой правовой культурой. Многие решения руководителя обязательно должны принять ту или иную конкретную юридическую форму: приказа, распоряжения, указания, положения, инструкции. Это обеспечивает им действительность, влечет ответственность за несоблюдение (неисполнение) этих актов. Значительная часть текущей административной деятельности носит оперативный характер и не принимает форму правового акта. Но практически всегда какие-то участки или звенья работы должны быть оформлены юридически или соответствовать имеющимся правовым нормам.

Привычки — стандартные автоматические и часто даже бессознательные реакции человека на обстоятельства, сформировавшиеся на основе многократных прошлых действий, и причины, их породившие. Обычно они не поддаются логическим объяснениям. Привычки, сформировавшиеся под действием поощрений или наказаний, могут длительно сохраняться в изменившихся обстоятельствах. Привычки освобождают сознание от контроля рутинных действий для более важных функций или при необходимости принимать множество решений. Но в межличностном общении они могут порождать сопротивление управленческим действиям руководителя или обстоятельствам, заставляя субъекта неадекватно вести себя.

Приказ — письменное или устное требование руководителя к подчиненным выполнить определенную задачу с указанием сроков или других особенностей при ее реализации.

Принуждение — подчинение, возникающее в результате страха, испытываемого соответствующим лицом, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой различного рода неблагоприятные последствия.

Производственный трудовой коллектив — совокупность людей, объединенных общей целью, совместной деятельностью, общими интересами, единой организацией и взаимной ответственностью каждого, отношением сотрудничества и взаимопомощи. Производственный коллектив — это не просто механическое соединение совместно работающих людей. Он представляет собой объединение на основе сложной системы постоянно действующих, развивающихся и изменяющихся экономических, производственно-технических, организационных, нравственных, культурных, бытовых взаимосвязей и взаимоотношений между отдельными работниками и их группами. Указанные взаимосвязи и взаимоотношения проявляются в *формальной* и *неформальной* структурах коллектива.

Профессиональная пригодность работника — способности человека, формирование и развитие его генетических задатков, удачный выбор профессии, условия развития и отбора кадров. Существенную роль в профессиональном отборе играют специальные, методы определения профессиональной пригодности, например профессиография.

Профессия — вид трудовой деятельности, требующей определенной подготовки. Именно подготовкой различаются, например, профессии токаря, агронома или учителя.

Психологическое состояние — относительно стойкое проявление психики, которое в конкретной ситуации влияет на поведение человека, его активность. Выделяют следующие *типы психологического состояния*: 1) *познавательное* (любопытность, любознательность, удивление, сомнение, заинтересованность, сосредоточенность и проч.); 2) *эмоциональное* (радость, грусть, огорчение, злость, обида, страх, робость и проч.); 3) *волевое* (активность, пассивность, решительность, спокойствие, реалистичность). При решении кадровых вопросов и повседневном руководстве людьми важно с достоверностью определять психологическое состояние в типичных для данных работ условиях, но оно лучше обнаруживается в экстремальных ситуациях.

Р

Рабочее время — установленная законодательством продолжительность рабочего дня, рабочей недели. Для производств с нормальными условиями труда оно составляет 8 ч при 40-часовой рабочей неделе с двумя выходными днями. Вместе с тем под рабочим временем понимается период, в течение которого работник находится на предприятии в связи с выполняемой им работой. Все рабочее время исполнителя подразделяется на *время работы (Р)*, затрачиваемое на действия, связанные с ее выполнением, и *время перерывов (П)*, в течение которого трудовой процесс не осуществляется. В свою очередь время работы подразделяется на время выполнения производственного задания (*РЗ*) и время работы, не обусловленное производственным заданием (*НЗ*). К работе, не обусловленной производственным заданием, относятся *случайные работы (СР)*, вызванные производственной необходимостью (хождение за нарядами, техдокументацией, сырьем, заготовками, инструментом; поиск мастера, наладчика, инструмента и приспособлений; выполнение не предусмотренных заданием подсобных и ремонтных работ и т.п.). Эта категория включает также *непроизводительные работы (НР)*, не дающие прироста продукции или улучшения ее качества: изготовление и исправление брака, снятие излишнего припуска с заготовки и т.п.

Рабочее место — это закрепленная за отдельным работником пространственная зона, оснащенная средствами и предметами труда, необходимыми для выполнения требуемой работы. Например, для продавца рабочим местом считается рабочая площадь, на которой размещены как необходимый ассортимент товаров, так и необходимые для работы оборудование и инвентарь.

Рабочие (работники массовых профессий) — наиболее многочисленная группа, которая подразделяется на рабочих основных работ и вспомогательных работ. Рабочие основных работ заняты в основном производстве предприятия. Рабочие вспомогательных работ помогают основ-

ным работникам выполнять работу по основному виду деятельности предприятия. Так, в торговле работниками основной работы являются продавцы, кассиры, а вспомогательной — фасовщики, рабочие по перемещению грузов. Иногда вспомогательные рабочие одного предприятия могут быть основными для другого. Так, водители транспорта в торговле считаются вспомогательными рабочими, а на автотранспортном предприятии — основными. По уровню квалификации рабочие могут быть: а) квалифицированными, б) малоквалифицированными; в) неквалифицированными. Их соотношение на предприятии зависит от видов и объема выполняемых работ. На соотношение работников различного уровня квалификации оказывают влияние состояние образования в стране, темпы научно-технического прогресса и др. Увеличение доли рабочих квалифицированного труда, безусловно, влияет на рост производительности труда. В экономически развитых странах отмечается заметное снижение спроса на работников малоквалифицированного труда.

Распоряжение — требование к подчиненным по решению отдельных вопросов. Оно должно отражать компетенцию и диапазон распоряжения, касаться конкретного случая отклонения от заданной программы, соблюдать интересы других служб, учитывать, что все службы представляют собой систему, в которой нельзя нарушать соотносительность.

Редукция труда — это процесс сведения сложного труда к простому для определения меры оплаты труда различной сложности. С развитием общества увеличивается доля сложного труда, что объясняется повышением уровня технической оснащенности предприятий и требований к образованию и развитию работников.

Рентабельность персонала (R) — производный показатель от рентабельности продукции и рентабельности продаж, то есть характеризует долю участия каждого работника в общем финансовом результате функционирования компании:

$$R = \frac{\Pi_{\text{реализ}}}{Ч} \times 100$$

где $\Pi_{\text{реализ}}$ — прибыль от реализации.

Роль руководителя — набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Выделяют 10 ролей, которые исполняют руководители в различные периоды и в разной степени: главный руководитель, лидер, посредник, приемник информации, передатчик информации, представитель, предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов и ведущий переговоры. Их классифицируют в рамках трех крупных категорий: *межличностные, информационные и роли по принятию решений*. По каждой из категорий рассматриваются содержательные характеристики ролей, и определяется направление деятельности и область управления, в которой каждая из ролей наиболее эффективна.

Роль	Описание	Деятельность
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, выполняющий обязанности правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию, активизацию подчиненных, набор и их подготовку	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Посредник	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации	Переписка, участие в совещаниях на стороне, дружба, работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает информацию (в основном текущую) специализированного характера	Обработка почты, осуществление контактов, периодические издания, ознакомительные поездки
Передачик информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных членов организации	Рассылка почты по организациям. Передача информации (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию от внешних контактов относительно планов, политики, действий, результатов работы	Участие в заседаниях, устные выступления, передача информации во внешние организации
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри своей организации и за ее пределами, запуск проектов по совершенствованию, контроль.	Участие в заседаниях по стратегии, обзоры ситуаций
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение ресурсов организации, что сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление бюджетов, графиков, запросы полномочий, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Следует отметить, что современный руководитель может и должен понимать значение всех названных ролей, поскольку в процессе управления ему приходится решать разноплановые задачи и выступать как в роли лидера, так и в ролях обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений. В таблице представлено описание содержания деятельности в зависимости от роли руководителя.

Руководители низшего звена — технический уровень управления, обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала — рабочих и других неуправленческих работников. Большая часть руководителей принадлежит к нему (и большинство начинает здесь свою карьеру). Их работа характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач. Они имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делить соответствующие представления руководству подразделений и организации.

Руководители среднего звена — в общей численности управляющих составляют 40-60%, начинаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Их функции локальны. Через подчиненных руководителей низового уровня они управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм. В рамках компетенции, им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично — самостоятельно, частично — выходя с предложениями к руководству организации), поощрять или наказывать своих подчиненных. Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом: распределение заданий, разработка графиков работы, организация и координация труда подчиненных; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль хода их осуществления, соблюдением сроков; рациональное использование оборудования, материальных и иных ресурсов; производственная дисциплина, техника безопасности; содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

Руководитель — лицо направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его требования. Сущность деятельности руководителя состоит в организаторской работе. Это особый вид творческой деятельности, причем по мере роста должности требования к творчеству увеличиваются. Однако руководитель не только организует, но и направляет работу сотрудников, способствует их развитию, а при необходимости оказывает влияние на поведение, в том числе и внеслужебное. Поэтому он должен быть достаточно хорошо подготовлен не только профессионально, но и педагогически. Руководители осуществляют следующие практические функции: постановку заданий, планиро-

вание, инструктаж, контроль, оценку, мотивацию, организацию, демонстрацию личного примера. Для обеспечения эффективной работы руководитель должен в максимальной степени согласовывать интересы индивидуальных, групп и решение управленческих задач, так чтобы они не противоречили друг другу, иначе он не справится со своими обязанностями. Положение руководителя характеризуется следующими особенностями: 1) он сосредоточивает функции реальной решающей силы и власти; 2) имеет ограниченные и с каждым возрастающим уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения с подчиненными; 3) является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра; 4) его поведение во всех проявлениях постоянно оценивается подчиненными. В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором основных функций, их долей в общей структуре, диапазоном и формой контактов, средствами деятельности, объемом полномочий и возможностями. Помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители несут по отношению к своим подчиненным обязанности неофициальные. Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, заботе об их личных интересах и проблемах, здоровье, успехах, взаимоотношениях в коллективе; оказании им при необходимости всесторонней помощи, вплоть до принятия иногда на себя их вины.

Руководитель высшего звена — к высшим руководителям относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров, чья доля в общем числе управляющих составляет 37%. Особенностью их работы является то, что она интернациональна: по масштабам, требует наличия большого опыта, не имеет завершения в конкретной форме и не регламентируется нормами выработки или времени. Руководители высшего уровня отличаются тем, что в их деятельности преобладают различные формы официальных контактов с подчиненными (отчеты, доклады, инструкции, приказы); систематические личные контакты с другими руководителями (совещания, планерки, летучки); эпизодические личные встречи (беседы по вызову, прием посетителей). Основные функции высших руководителей организации состоят в формулировке ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами. Эти функции и обязанности чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, публициста, оратора, которые в одном лице практически никогда не совмещаются. Поэтому в крупной организации первые руководители единолично уже не могут принимать все решения и, отвечая за все, переходят к руководству процессом их выработки в составе команды, где являются уже не "боссами", а первыми среди равных. Последнее обстоятельство ослабляет борьбу за власть

и тем самым облегчает смену поколений менеджеров. В обязанности первого руководителя входит: 1) организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; 2) распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности; 3) заключение и расторжение хозяйственных договоров; 4) открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; 5) стимулирование подчиненных руководителей.

Руководство — это деятельность по управлению совместным трудом людей, личное воздействие на поведение подчиненных для реализации поставленных целей. Оно включает постановку задач, координацию, работу по созданию коллектива, мотивацию и основывается не только на официальных предписаниях, но и на личном примере и взаимном уважении.

Рынок труда — рынок рабочей силы, где возникают отношения обмена между индивидуумами, владеющими рабочей силой, и работодателями, владеющими средствами производства. Наемные работники и работодатели выступают на этом рынке как его субъекты: одни — в роли продавцов товара, т. е. собственной рабочей силы, другие — в роли покупателей этого товара. Заключение сделки означает, что человек получает возможность трудиться, производить потребительские блага. Отношения этих субъектов рынка подчиняются общим рыночным законам, в частности законам спроса и предложения. Роль рынка рабочей силы состоит в том, что он позволяет: 1) эффективно использовать трудовой потенциал страны; 2) создавать конкурентную борьбу за рабочие места; 3) создавать потребность в росте квалификации работников; 4) снизить текучесть кадров и соответственно повышать производительность труда; 5) применять различные формы занятости, например неполный рабочий день или разовые работы, что придает рынку труда большую устойчивость и многоплановость, а также ведет к отбору наиболее эффективных методов хозяйствования.

С

Система материального стимулирования — включает заработную плату и денежные премии, а также может использоваться система участия работников в прибыли предприятия.

Система нормирования труда — метод определения необходимых затрат и результатов труда через установление соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования (машин). Этот метод является основой планирования организации и оплаты труда.

Система управления, организации труда и производства — определяется структурой управления, а также соответствием функциональных звеньев этапам технологического процесса, как по содержанию, так и в количественном измерении.

Ситуационная модель руководства — в современных условиях успех

дела предопределяется не только личной ориентацией руководителя, но и рядом других обстоятельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, характером проблемы и проч. В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненными, четкости структурирования решаемых задач выделяют 8 типов различных ситуаций. Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать. В противоположном случае, когда, наоборот, все плохо, руководителю, по мнению некоторых исследователей, лучше использовать инструментальный стиль, отодвинув налаживание человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля. В условиях несложных, четко сформулированных задач для выполнения работы достаточно простых указаний, поэтому одновременно руководитель может быть автократом, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания - далеко не одно и то же: первое люди могут воспринимать с пониманием, а против второй на законном основании возмутятся и откажутся работать. Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчелл и Р. Хаус. По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду, поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказывать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

Задача структурирована	Полномочия руководителя	Взаимоотношения с подчиненными	Вариант	Ориентация руководителя	
				Оргтехусловия (min)	Коллективные отношения (max)
ДА	Сильное	Хорошие	1	•	
		Плохие	2		•
	Слабое	Хорошие	3	•	
		Плохие	4		•
НЕТ	Сильное	Хорошие	5	•	
		Плохие	6	•	•
	Слабое	Хорошие	7		•
		Плохие	8	•	

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию предлагаются четыре стиля управления. Если у

сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтительней *стиль поддержки*, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать *инструментальный стиль*. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется *стиль, ориентированный на "достижение"*, когда руководитель ставит перед ними серьезные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться к самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия. *Стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений*, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

В соответствии с *ситуационной концепцией* П. Херси и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от: степени зрелости подчиненных; их способности отвечать за свое поведение; образования; опыта решения конкретных задач; внутреннего желания достичь поставленных целей. В свете этого сформулированы четыре основных стиля руководства: *указание, поддержка, участие, делегирование*. По мнению В. Врума и Ф. Йеттона, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления: 1) руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации; 2) руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение; 3) руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственное решение; 4) руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывают общее мнение; 5) руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор. Американские исследователи П. Хан-жйкер и Э.Александра разработали типологию поведения работников и предложили соответствующие стили руководства ими, положив в основу такие черты характера людей, как контактность и стремление к самутверждению, которые могут быть низкими и высокими. В соответствии с этим определены четыре стиля: экспрессивный, деловой, аналитический и дружелюбный. Хорошие практические результаты дает оценка стилей с использованием Решетки (Сетки) менеджмента. Американские ученые, занимавшиеся развитием менеджмента, Р.Блейк и Д.С.Мутон предложили оценивать действия руководителя в координатных осях "Внимание к человеку" - "Внимание к производству". При этом используется 9-бальная шкала по обеим осям. Ось "Внимание к производству" - здесь целью является максимальный производственный эффект: объем производства, прибыль, минимальные издержки, максимальная произ-

водительность труда. Ось "Внимание к человеку" - здесь целью являются: максимальное соответствие условий труда потребностям и желаниям работников, хорошее их самочувствие и удовлетворенность работой. В зависимости от соотношения уровней оценок по обеим шкалам определяются различные стили поведения руководителя. Аналогичным образом можно оценивать и неформального лидера производственной группы. Авторами указанного подхода предложено 5 основных стилей: 1.1 - Минимальное управление. Низкая мотивация и интерес к результатам производства и к человеку; 1.9 - Максимальное внимание к нуждам человека, дружественная атмосфера. Минимум внимания к производству; 9.1 - Крупный результат в производстве без внимания к человеку. Исходление безмялвное; 5.5 - Организационное управление. Баланс усилий, средние результаты и средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям; 9.9 - Высокие результаты заинтересованных в достижении единой цели сотрудников. Самоорганизующееся управление. Практическое значение Решетки менеджмента состоит в том, что, в случае определения стиля действий конкретного руководителя (лидера) в результате самооценки или со стороны других специалистов, появляется понимание того, что следует предпринять для улучшения стиля работы руководителя с целью повышения эффективности коллективного труда.

Сложный труд — в отличие от простого имеет ряд особенностей: 1) выполнение работником таких функций умственного труда, как планирование, анализ, контроль и координация действий; 2) концентрация активного мышления и целеустремленное сосредоточение работника; 3) последовательность в принятии решений и действий; 4) точная и адекватная реакция организма работника на внешние раздражители; 5) быстрые, ловкие и разнообразные трудовые движения; 6) ответственность за результаты труда.

Служащие — руководители, специалисты, в том числе инженерно-технические работники (ИТР), а также младший обслуживающий персонал. *Руководители и специалисты* осуществляют функции общего управления и технического руководства. К *специалистам* относят работников, имеющих высшее или среднее специальное образование. Для отдельных профессий требуется высшее образование, например, для профессии инженера или экономиста. Для других профессий образование может быть как высшим, так и средним специальным, например, для коммерсанта или бухгалтера. По уровню квалификации специалиста определяется его категория. При установлении категории в расчет принимаются уровень образования, трудовой стаж, а также личные и деловые характеристики работников.

Собственность на ресурсы — основа власти, дающая в самом широком смысле слова, власть лицу которое ими располагает над теми, кто в них нуждается. Прежде всего, речь идет о *материальных*, в том числе и *денежных ресурсах*, необходимых для удовлетворения тех или иных потребностей, и для того чтобы их получить, нуждающиеся в ресурсах лицо по волеизъявлению властвовать над собой. Однако материальные ре-

сурсы могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями, не восприниматься как достаточно ценные, а поэтому как основа власти являются ограниченными. Весьма *специфической формой ресурсов*, позволяющих осуществлять власть, является связь с *влиятельными лицами*, в руках которых находятся требуемые блага. Огромной реальной властью в свете этого обладают помощники и секретари крупных руководителей, к мнению которых последние чаще всего прислушиваются в наибольшей степени вследствие личного доверия. В современных условиях ресурсом, позволяющим осуществлять власть над другими, в значительной мере становится *информация*, за обладание которой в организации может идти яростная борьба, а сама она в целях защиты утаиваться или искажаться. В этом случае лица, обладающие истинной и полной информацией, могут диктовать свою волю другим. Близка к предыдущей власти, основанная на *знаниях и компетентности*. Лица, обладающие ими, способны указать окружающим пути решения тех или иных проблем, достижения поставленных целей и т.п. Здесь владение информацией носит уже активный характер, предполагает возможность не только сообщать кому-то те или иные сведения, но и давать конкретные рекомендации по их применению с наибольшей пользой. Но сегодня знания быстро стареют и требуют постоянного обновления, что далеко не всегда удается своевременно осуществить; сложность окружающего мира не исключает возможность того, что они окажутся необъективными и с их помощью нельзя будет достичь требуемых результатов, что, разумеется, не способствует укреплению власти.

Содержание труда — это взаимодействие работника с предметами и средствами труда. Так, швея, используя швейную машинку, работает с тканью, повар при приготовлении блюд использует сырые и продукты питания, а также необходимые ему для производства жарочные шкафы и плиты. Содержание труда характеризуется такими признаками, как: *сложность труда; профессиональная пригодность работника; степень самостоятельности работника.*

Социальная роль — предполагает постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным эталоном. Отношения в коллективе возникают между людьми как носителями определенных социальных ролей. С ролью всегда связывают определенные права, обязанности и ожидания. Она предопределяет, как нужно вести себя по отношению к другим и что можно ожидать от них. Роли в коллективе подразделяются на *производственные* и *межличностные*. Производственные роли: *координатор, генератор идей, контролер, шлифовальщик, энтузиаст, искатель выход, исполнитель, помощник. Координатор* — обладает наибольшими организаторскими способностями и обычно становится в силу этого руководителем коллектива. *Генератор идей* — самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения проблем, но нередко в силу своей несобранности и низкой организованности не в состоянии реализовать их на практике. *Контролер* (разрушитель идей) — с невысокими творческими задатками, но с глубокими знаниями, опытом, эрудицией. Способен оценить любую идею, выявить ее

сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к ее совершенствованию. *Шифовальщик* - обладает широким взглядом на проблему и умеет ее решение связать с другими задачами коллектива. *Энтузиаст* - самый активный член коллектива, увлечет своим примером на действия по достижению поставленной цели. *Искатель выгоды* - посредник во внутренних и внешних отношениях, приносящий определенное единство действиям членов коллектива. *Исполнитель* - добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается в постоянном руководстве и подбадривании. *Помощник* - человек, который довольствуется вторыми ролями, готов всегда оказать содействие другим в работе и жизни. Считается, что коллектив будет нормально функционировать, если все перечисленные роли распределены, никто не исполняет более одной и делает это добросовестно. Поэтому коллективы менее 8 человек и более 12 считаются менее устойчивыми.

Социальное партнерство — это взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива (персонала), профсоюзов и иногда представителей государства, нацеленные на поддержание социальной стабильности в организации. Основным принципом развития отношений социального партнерства является обоюдная заинтересованность работодателя и персонала в более эффективном функционировании организации, которое достигается путем разумного сочетания оптимальной стратегии и тактики хозяйственной деятельности с добросовестным и инициативным трудом. Успешное сотрудничество в этой области на основе заинтересованности и ответственности сторон приносит дополнительную прибыль и не только обогащает собственника, но и дает возможность повышать благосостояние работающих и их семей.

Специальность — разновидность трудовой деятельности в рамках одной профессии. Например, врач может иметь специальности: терапевт, эндоскопист или хирург.

Способности — совокупность черт, необходимых для успешного выполнения конкретного вида деятельности, склонности к нему, позволяющие добиться определенного результата. Основой способностей являются задатки - психофизиологические свойства, проявляющиеся в природной склонности к определенному виду деятельности и превращающиеся в способности под воздействием жизненных условий и воспитания. Таким образом, способности представляют собой сочетание природных и приобретенных качеств. По диапазону способности определяют в трех уровнях: *одаренность, талантливость, гениальность*.

Способности общие — связаны с типом мышления, который может быть художественным, логическим или смешанным.

Способности специальные — связаны с определенной сферой или видом деятельности, выполнением конкретной работы и по своему характеру могут быть двух типов: 1) *интерсоциальные* - ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими. Такие способности необходимы руководителям среднего и высшего звена, а также работникам, связанным с рекламой, маркетингом, проведением переговоров, широкими контактами с людьми; 2) *конструктивные* - направлены

на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности: естественной, технической, знаковой, художественной и проч. Такие способности нужны руководителям высшего звена, вырабатывающим политику организации, а также специалистам.

Степень самостоятельности работника — зависит как от внешних ограничений, связанных с формой собственности, так и внутренних, диктуемых масштабом и уровнем сложности работы. Уменьшение ограничений в принятии решения при повышении меры ответственности означает большую свободу действий, творчество и возможность неформального подхода к решению проблем. Как и любая свобода, повышение степени самостоятельности не означает вседозволенности. Самостоятельность работника выступает критерием уровня самосознания развитой личности, ее меры ответственности за результаты работы.

Стиль руководства — общая характеристика способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры, и проч. Различают *авторитарный, демократический и либеральный* стили руководства. Наиболее распространенным на практике является *авторитарный стиль*, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим. *Авторитаризм* характеризуется чрезмерной централизацией полномочий, ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, несамокритичностью руководителя и усиливается преувеличением его представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности. Во многом противоположен авторитарному *демократический стиль* руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений. Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества. *Авторитарный стиль предпочтителен для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первом месте высту-*

иной качество. Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу. Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

Объект сравнения	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений	Единовластный	На основе консультаций с подчиненными	На основе устных или письменных предложений группы
Способ достижения решений до выполнения	Приказ	Предложение	Проблема, предложение
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с подчиненными	Полностью в руках подчиненных
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Приветствуется и вознаграждается	Полностью поощряется подчиненным
Принципы выбора кадров	Избирание от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, активных сотрудников и умение им работать	
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Защитливо
Отношение к общению	Ограниченное, соблюдает дистанцию	Позитивное, идет на контакт	Инициативно не протестует
Отношение к подчиненным	По настроению, нервно	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, истробовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Гибкое	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Пытание с редким поощрением	Повиновение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Кроме того, выделяются и другие стили руководства. Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.), получил на Западе название *инструментального*, или ориентированного на задачу. Стиль, при котором руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, помогает решать проблемы, поощряет профессиональный рост и т.п., называется ориентированным на человеческие отношения или на подчиненных.

Стратегия влияния на персонал:

Подготовительная стратегия — состоит в создании условий для будущих попыток оказания влияния на сотрудников и предупреждения тех или иных их действий.

Стратегия использования формальных полномочий — влияние на персонал посредством применения соответствующих процедур и средств для усиления их действия в виде санкций.

Стратегия подталкивания — влияние на персонал посредством наказания и угрозы (стратегия кнута). Она обеспечивает вынужденное подчинение, а поэтому малоэффективна.

Стратегия приманивания (пряника) — предполагает использование вознаграждения на основе моральных и материальных стимулов. Основывается на знании потребностей людей.

Стратегия убеждения — проявляется в призыве к разуму. Ее эффект зависит от весомости аргументов, взаимоотношений руководителя и подчиненных, личных качеств тех и других.

Структура производственного коллектива неформальная — отражает связи и отношения, формирующиеся на симпатии, антипатии, сходстве характеров, общности интересов, взаимопонимании. Неформальные отношения могут возникать, например, на основе близкого проживания, совместных интересов на производстве, интересов вне производства и т.д. На базе неформальных отношений в коллективе формируются малые группы, как правило, не более 10-15 человек. Малые группы могут существовать длительное или короткое время, быть открытыми для других членов коллектива или закрытыми, пассивными или активными в привлечении других членов, нестойкими или стойкими к распаду, не влиятельными или влиятельными в коллективе. Формальная и неформальная, находятся в постоянном взаимодействии. Там, где они совпадают, коллектив формируется сплоченным, способным достигать высокой производительности и общественной активности. Если эти структуры различны — цели неформальной группы иногда отличаются или противоречат целям коллектива, что снижает эффективность его деятельности.

Структура производственного коллектива формальная — отражает связи и отношения людей, существующие в коллективе на основе формально определенных и закреплённых прав, обязанностей, полномочий

и ответственности. При формировании коллектива необходимо учитывать психологические типы людей, стремиться к использованию положительных качеств каждого темперамента: выдержки, хладнокровия и спокойствия флегматика, быстроты действий и энергии холерика, увлеченности и продуктивности работы сангвиника, искренности и нетерпимости к фальши меланхолика. Необходимо учитывать и отрицательные качества различных темпераментов людей. Работа по изучению состава коллектива, интересов, склонностей и поступков людей позволяет выявить коренные причины многих явлений, мотивы поведения людей, дифференцировать воспитательную работу, поддерживать положительные тенденции и усиленно бороться с отрицательными явлениями, обеспечивать предметный, индивидуальный подход к работе как с социальными группами, так и отдельными работниками.

Субъективный фактор – играет исключительно важную роль, поскольку управленческое решение, по сути своей, – это результат деятельности человека, которая объективно содержит все субъективные его качества. Указание на разработку управленческого решения поступает от руководителя. Каждый руководитель по-своему оценивает проблемную ситуацию и, следовательно, по-разному может дать указание в одном и том же случае.

Т

Темперамент – представляет собой совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения: эмоциональность, уравновешенность, подвижность, активность, силу чувств. В известной мере он влияет на характер и стиль работы, отношения с окружающими. Свойства темперамента определяются в соответствии с его типами: *холерическим, сангвиническим, флегматическим, меланхолическим.*

Свойства	Темперамент			
	Холерический	Сангвинический	Флегматический	Меланхолический
Уравновешенность	Плохая	Хорошая	Очень хорошая	Очень плохая
Настроение	Неустойчивое	Устойчивое	Устойчивое	Неустойчивое
Эмоции	Сильные, кратковременные	Слабые, кратковременные	Сильные, длительные	Сильные, длительные
Речь	Громкая, нервная	Громкая, плавная	Тихая, плавная	Тихая, нервная
Терпение	Низкое	Умеренное	Высокое	Низкое
Адаптация	Хорошая	Отличная	Медленная	Удовольствие
Качество	Высокая	Умеренная	Низкая	Низкая
Отношение к критике	Агрессивное	Спокойное	Безразличное	Обидчивое
Отношение к новому	Положительное	Безразличное	Отрицательное	Неопределенное
Поведение в сложных ситуациях	Нерасчетливое	Расчетливое	Хладнокровное	Растерянное

Самостоятельность	Эмоциональная самостоятельность	Настойчивость самостоятельность	Рискованность	Инициативность
Подверженность влиянию	Умеренная	Слабая	Слабая	Высокая

В соответствии с этой классификацией: *дилерники* – неустойчивые, нестабильные; *сангвиники* – стабильные экстраверты; *меланхолики* – нестабильные; *флегматики* – стабильные интроверты.

Технико-технологический уровень производства – характеризуется качеством технического обслуживания и ремонта техники, замены устаревшей техники, модернизацией оборудования и т.д.

Технократический подход к руководству персоналом – преимущественно формальные отношения, развитие которых условно можно разделить на три периода: 1) *ранний технократизм* базировался на принципе, что человек – придаток машины, поэтому, в первую очередь, нужно совершенствовать технику и меньше внимания обращать на работников. Это выражалось в жесточайшей эксплуатации физических и духовных возможностей человека (рабочий день доходил до 16 и даже 18 ч; к труду привлекались дети с 4-5 лет; предельно упростились операции и происходила декалтификация прежде высококлассных мастеров); 2) *классический технократизм* признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом его параметров и возможностей (антропологических, биомеханических и проч.) и принимать меры по улучшению условий труда, однако при полном игнорировании личности; 3) *гуманистический технократизм* предполагал обращение к человеку как таковому, но унифицированное, обесличенное без учета индивидуальных интересов каждого. Это имело последствием неврозы, неспособность и нежелание добросовестно выполнять свои обязанности, безалаберность, безответственность. В целом возможности личности использовались неэффективно.

Тип руководителя:

Демократ – заботящийся в первую очередь об эмоциональной стороне процесса и межличностных отношениях и не придающий значения уровню интеллектуальности членов группы. Считается, что принимаемые под его началом решения не будут оптимальными;

Диктатор – ставящий на первое место профессиональную подготовку участников, в результате чего окончательные решения оказываются хотя и правильными, но “без полета”.

Пессимист – считающий, что работа в одиночку более эффективна, а поэтому применяющий метод формально.

Организатор – дающий возможность проявить каждому свои индивидуальные способности даже в ущерб другим, что также приводит к неоптимальности решений.

Манипулятор – примиряющий по поводу и гасящий конфликты, сочетающий в себе черты предыдущих типов, что помогает ему наиболее успешно справиться с руководством, используя процесс “мозговой атаки”.

Тип творческой личности:

Синтезатор — осуществляет интегративный подход, синтезируя накопленный опыт и стремясь к новому. Это теоретик, сконцентрированный на главном, основных принципах, но при этом учитывающий другие концепции. Он лучше других действует в сложных ситуациях, поощряет творчество, но иллитные настойчив, конфликтен, часто безответственен.

Идеалист — проявляет интерес к человеческим ценностям и стремится к идеальным решениям, ценит как теорию, так и практику, сконцентрирован на процессе, в взаимоотношениях, хорошо ориентируется в неопределенных ситуациях, четко формулирует цели, имеет широкий спектр взглядов, объективен. Но он игнорирует решения при большом числе альтернатив, игнорирует неприятные факты, детали.

Прагматик — по природе эклектик, "всяден", учитывает мнение других и умеет на него влиять, сконцентрирован на результате и использует все, что помогает его немедленно получить, оставаясь безразличным к перспективе. Хорошо адаптируется и ориентируется в сложных динамичных ситуациях, ищет компромиссы, экспериментирует.

Аналитик — осуществляет формально-логический дедуктивный подход, выбирая лучший вариант, отдает предпочтение теории, моделям и формулам, научным решениям, а не опыту. Сконцентрирован на деталях, искусен в планировании, хорошо ориентируется в структурированных, поддающихся просчету ситуациях, ищет определенности, негибок, сверхосторожен, мыслит полярными категориями.

Реалист — осуществляет эмпирический, индуктивный подход, полагается на факты и мнения экспертов, стремится к решениям, удовлетворяющим текущие потребности и дающим конкретные результаты.

Корректировщик — предпочитает опыт теории, искусен в управлении определенной ситуацией с ясной целью, эмоционален, упрощает проблемы, находясь в плену у фактов, давит на окружающих ради достижения желаемого.

Типы творческих личностей в зависимости от соотношения в их мышлении и деятельности активного и пассивного, конкретного и абстрактного начала:

Аккомодатор — сочетает действия и чувства. Он эмоционален, импульсивен, инициативен, склонен к риску, прогам и ошибкам. Основываясь на опыте и эксперименте, быстро отбрасывает ошибочные идеи, ставит цели, ищет новые модели, планирует и реализует их на практике, привлекая к себе других.

Конвергатор — сочетает действия и мышление. Хорошо применяет идеи на практике на основе их анализа и оценки для решения конкретных проблем; умеет предвидеть их последствия, определять приоритетные шаги.

Дивергатор — сочетает соизрательность и чувственность, имеет широкие культурные интересы. Это эмоциональный наблюдатель, умеющий собирать информацию, выявлять проблемы, видеть ситуацию с разных сторон; хорошее воображение позволяет ему быть генератором идей, вырабатывать альтернативы, творить.

управления с течением времени не остаются неизменными. Они меняются вследствие изменения и развития способов производства, объемов производства, по существу управления остается неизменной. Для обеспечения управленческой деятельности руководителю необходимо знать общие принципы и процесс управления, функции, технологию и технику в управлении, систему информационного обеспечения и структуру управления, уметь совершенствоваться и сам процесс управления.

Управленческие технологии:

Технология управления по ситуации – предполагает, что менеджер принимает оперативные решения, касающиеся персонала, на основе постоянного наблюдения и анализа его деятельности.

Технология управления по результатам – заключается в том, что коррективы в деятельность субъекта на очередной период вносятся в зависимости от достижения запланированных результатов в предыдущем.

Технология управления по целям – близка предыдущей, по ориентирована на достижение не официальных плановых показателей, а личных целей, сформулированных на их основе работниками совместно с непосредственными руководителями с учетом своих индивидуальных способностей и возможностей. Эти цели оформляются в виде документа, получившего название Декларация, и их достижение стимулируется в первую очередь. Такой подход обеспечивает глубокое понимание сотрудниками целей своей организации и лучшее исполнение ими своих обязанностей, улучшает взаимодействие в системе управления между руководителями и исполнителями, что и дает возможность предоставить последним больше полномочий, уточнять существующие нормы, нормативы и стандарты деятельности, создает основы для более объективного контроля и поощрения работников. Целевое управление начинается с анализа того, что сделано на данный момент, определения желаемого результата, детализации того, что, почему и как должно быть сделано, какие корректирующие действия и в какое время необходимо выполнить, чтобы достичь прежде поставленных целей. Все необходимые для этого материалы содержатся в плане и других официальных документах организации. Следующим шагом является создание декларации, которая позволяет: определить круг конкретных лиц, ответственных за то или иное дело; обязанности каждого из них в процессе реализации целей; усилить связь между официальными и личными целями; создать необходимую основу для персонализированного морального и материального поощрения в соответствии с тем вкладом в общее дело, который каждый собирается внести. Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать основным принципам и методам работы, принятым в организации, интересам персонала, быть достаточно значимыми, трудными и увлекательными, пробуждать в людях азарт и стремление проявить себя. Считается, что наибольшее стимулирующее воздействие оказывает цель, вероятность достижения которой 50%. Основной недостаток управления по целям – охват не всех аспектов работы сотрудника, а только тех, которые связаны с решением текущих задач, что ограничивает объективность

Ассимилятор – сочетает созерцание и абстрактное мышление. Он осторожен, наблюдает, перепроверяет, анализирует и критически осмысливает факты, разрабатывает теории для их объяснения; ориентирован на логику, стройные теории; имеет широкие научные интересы.

Типы творческих личностей по Р. Гиббону:

Прометей – творчески мыслящие личности, одни из которых генерируют идеи в общем виде, другие их подхватывают, перерабатывают и делают пригодными для практического применения, третьи ищут им применение в новых сферах. В целом, как считается, таких людей не более 6%, причем лишь у половины из них творческие способности проявляются в активной форме. Психологическими особенностями творческих личностей являются сильные волевые качества, целеустремленность, инициатива, трудолюбие, самостоятельность, непризнание авторитетов, сомнения в истинности непреложных фактов, готовность к преодолению трудностей, фантазия.

Эрудиты – сами творить уже не в состоянии, но, обладая глубокими и всесторонними знаниями и хорошей памятью, являются первыми оппонентами прометеев. Таких людей несколько больше – до 25%, среди которых активных около трети.

Систематизаторы фактов – их роль сводится к первичной обработке потока информации и разделению его на более мелкие “рукава”. Этим людей в целом около 20%, из которых также лишь треть принадлежит к категории активных. Собиратели и регистраторы фактов. Они занимаются сбором, описанием, накоплением и хранением информации, которую в дальнейшем будут использовать другие. Рядовые труженики – люди, работающие над решением проблем с помощью шаблонов и готовых методик и выполняющие в основном подготовительную и вспомогательную работу.

Трудовые ресурсы – часть населения страны, обладающего необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями для работы. Не входят в состав трудовых ресурсов дети и лица пожилого возраста. Также не являются трудовыми ресурсами люди, потерявшие трудоспособность или не обладающие ею, например инвалиды или больные, длительное время находящиеся на лечении. Поэтому численность трудовых ресурсов в стране всегда меньше численности населения.

У

Убеждение – воздействие, которое должно доказать истинность того или иного положения, моральность или аморальность чьих-то поступков. Оно, прежде всего, влияет на ум, активизирует мышление, но одновременно издает чувства, вызывает переживания, способствующие принятию предложений, изменению направленности взглядов и отношений. Поэтому убеждение не только должно ограничиваться рациональной сферой, но и эмоционально побуждать к действиям. Этот процесс активного взаимодействия убеждающего и убеждаемого при активной роли первого, происходящий в форме явной или скрытой дискуссии, о

методах ведения которой будет сказано ниже. Условиями эффективного убеждения считаются: 1) соответствие его содержания и формы уровню развития личности; 2) всесторонность, последовательность и обоснованность доказательств; 3) учет индивидуальных особенностей убеждаемых; 4) использование как общих принципов, так и конкретных фактов; 5) опора на всем известные примеры и общепризнанные мнения; 6) эмоциональность.

Управление персоналом – функция трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации. Успех любого руководителя зависит от успехов сотрудников, поэтому его целью является правильное регулирование отношений между людьми. От них можно многого добиться, заставив их почувствовать себя не пешками, а необходимыми составляющими в структуре организации. Для этого, с одной стороны, им нужно дать понять, что их деятельность одобряется, а с другой, – возложить на них ответственность. При управлении персоналом нужно следовать принципам гуманности, общечеловеческим ценностям: последовательности; единство слова и дела; ответственность; высокая мораль; чуткость; внимательность; уважение. Причем уважение без требовательности стать же недопустимо, сколь требовательность без уважения. Справедливое отношение к людям укрепляет их уверенность в себе. Управлять людьми труднее всего, потому что они – самый трудный объект, и руководителю необходимо постоянно помнить, что правильное их поведение может быть вызвано только правильным его поведением. Служебные отношения имеют два аспекта – *функциональный* и *личностный*. *Функциональные отношения* существуют между должностями и связаны с принятием решений, постановкой задач, делегированием полномочий и проч. Они изначально формальны, и личностные аспекты здесь могут как помогать, так и мешать процессу управления, что обязательно нужно учитывать. *Личностные отношения* – это отношения персонализированные, т.е. возникающие между конкретными людьми. Образуя единство, они находятся между собой в определенном соотношении, которое имеет тенденцию к изменению.

Управление производительностью труда – эффективная деятельность по управлению человеческими ресурсами в процессе их взаимодействия с материально-технической составляющей производства. *Производительность* есть отношение стоимости входных ресурсов к стоимости выходной продукции. Все то, что влияет на входные и выходные величины, вызывает и изменения в производительности. На производительность влияют многочисленные факторы, действующие как во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе управления. Волевые, которые руководители могут оказать на производительность, наиболее четко проявляется в двух областях управления: *людскими ресурсами* (кадрами) и *производительной деятельностью организации*. Абсолютно ясных путей к повышению производительности не существует. Один из них связан с зависимостью между качеством и производительностью. Наиболее типичная (частая) ошибка руководителей состоит в том, что они при оценке производительности своей организации рассматривают лишь

оценки на их основе и возможность ее применения для принятия кадровых решений.

Технология управления по отклонениям — исходит из того, что отклонения частично вообще не требуют корректировки, частично их преодоление возможно силами самих исполнителей и лишь при значительной величине необходимы вмешательство и помощь руководителя. В соответствии с таким подходом возможные отклонения делятся на три группы: не требующие вмешательства вообще; требующие вмешательства исполнителя; требующие вмешательства руководителя. Отклонения отслеживаются путем специальных наблюдений с "автоматическим" возложением на соответствующих лиц обязанностей по их устранению. Такой подход позволяет не отвлекать руководителя на пустяки и дать ему возможность сосредоточиться на главных проблемах, однако требует больших затрат времени и средств на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа, ведет к формализации и бюрократизации процесса управления.

Учет трудовых ресурсов — подготовка информации о работниках с целью изучения их деловых качеств, правильного подбора и расстановки кадров, планирования их подготовки и переподготовки и т.д. Учет работников по своему назначению подразделяется на *персональный, штатно-должностной и статистический*. *Персональный учет* отражает трудовую деятельность работников, их биографические данные, материалы, характеризующие результаты практической деятельности и личные качества. К документам персонального учета относятся: личная карточка, личное дело, трудовая книжка, карточка учета личных дел, приказ о персональном назначении работника на должность, картотека учета награжденных различными видами наград. *Штатно-должностной учет* отражает для всех подразделений авиакомпании степень укомплектованности личным составом. К документам штатно-должностного учета относятся штатно-должностная книга и должностная картотека. *Штатно-должностная книга* является основным документом учета укомплектованности кадров в соответствии с действующим штатным расписанием. В эту книгу заносятся все работники, начиная с должности руководителя. *Должностная карточка* является учетным документом должностного характера и относится не к отдельному лицу, а к определенной номенклатурной должности, на которую она заводится. В карточке указывается дата и номер документа, являющегося основанием для создания данной должности включения или исключения её из номенклатуры, а также изменения её названия независимо от того замещена она работником или нет. Должностная картотека ведется в отделе кадров. Статистический учет ведется с целью получения необходимых данных, отражающих количественное и качественное состояние персонала авиакомпании. Источниками статистической отчетности являются документы персонального и штатно-должностного учета. Основные формы статистической отчетности подразделяются на документы общие, установленные для всех предприятий.

Ф

Фонд оплаты труда – общая сумма денежных средств, выплачиваемых работникам предприятия по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, а также доплат, надбавок и премий.

Формула эффективности деятельности менеджера – эффективная деятельность менеджера обеспечивается реализацией формулы:

знает + умеет + успевает + хочет + может = выполнит

Содержание этой формулы легко раскрывается с позиций информационной теории эмоций: **знает** - руководителю известно, что и как он должен делать в конкретных условиях обстановки; **умеет** - специалист в состоянии правильно выполнить все, что необходимо для решения стоящих перед ним задач; **успевает** - руководитель в процессе обучения и тренировок приобрел навыки, позволяющие не только безошибочно, но и своевременно выполнять все, что необходимо для достижения цели управления; **хочет** - деятельность побуждается определенной потребностью в вооруженности знаниями, умениями и навыками, что проявляется в сознательности, благодаря которой человек без внешних побудительных действий работает с полной отдачей, а материальные и моральные стимулы усиливают эту потребность; **может** - условия работы, среда, состояние здоровья руководителя не препятствуют достижению цели. Все составляющие этой формулы могут быть оптимизированы за счет изучения и использования в них социально-психологических факторов.

Х

Характер – устойчивый индивидуально-типичный склад человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение. Характер человека проявляется в его манерах, отношении к окружающим, своим обязанностям, самому себе. Он представляет собой итог взаимодействия как естественных факторов (эмоциональность, активность, первичность и вторичность), так и обстоятельств жизни (социальные условия, работа). Естественные факторы придают ему устойчивость, а жизненные обстоятельства - изменчивость, поэтому он динамичен. Характер составляет основу морально-волевых свойств личности и проявляется через мотивы и способы поведения. К чертам характера относят: отрывчивость, откровенность, недоверчивость, скрытность, молчаливость, хвастливость, требовательность, трудолюбие, аккуратность, небрежность, осторожность, хитрость, честность и др. *Основные типы характера: гиперактивный, аутистический, лабильно-циклотипный, демонстративный, застревающий, психастенический, конформный, неустойчивый.* Считается, что в чистом виде им обладает примерно половина людей, а у другой половины характер является *смешанным*.

Характер аутистический – люди с аутистическим характером скрытны, малообщительны, неконтактны, с трудом входят в коллектив, держаться обособленно, что может вызывать непонимание и обиды со сто-

роны окружающих. Манера поведения сухая официальная, привержены формально-деловому стилю в отношениях, пользуются уважением за свою независимость, самостоятельность, глубокие знания, стремление во всем обратиться к ним. Обычно они хорошие исследователи, консультанты, эксперты и в потенциале могут быть руководителями высшего ранга, для которых перечисленные качества как раз и считаются наиболее ценными. Сотрудничать с ними сложно, и лучше других это удается обладателям гиперактивного характера, которые являются их практически полной противоположностью.

Характер гиперактивный — людям с *гиперактивным (гипертичным)* характером свойственны общительность, открытость, увлеченность, предпринимчивость, активность, доброжелательность, легкое отношение к трудностям и неудачам. Но они поверхностны, им трудно сосредоточиться, а следовательно, и заниматься однообразной, кропотливой, требующей усидчивости работой. Таким людям в наибольшей степени подходит выполнение организаторских функций, предполагающих широкие контакты с окружающими, однако при условии отсутствия конфликтных ситуаций, поскольку они вспыльчивы.

Характер демонстративный — люди, характер которых является демонстративным, стремятся всегда к успеху, причем зачастую любой ценой, некритически оценивая при этом свои возможности и поведение, что ставит их действия на грань авантюры. В то же время способность подстраиваться под других, вести себя так, как того от них ждут, манипулировать окружающими и т.п. приносит им успех. Так как их действия могут представлять угрозу для стабильности коллектива, таких людей нужно жестко контролировать и держать "на расстоянии", поручив им представительство, визиты, например, рекламой.

Характер застревающий — тип характера во многом сродни демонстративному, однако властолюбие его обладателей является открытым и носит оттенок деспотизма. Эти люди эгоистичны, нетерпимы к критике, упрямы, долго помнят обиды, накопление которых может создать "критическую массу" негативных эмоций и почву для агрессии против других. При получении важных позитивных результатов у них может развиваться комплекс "головокружения от успехов". Считается, что по отношению к такого рода личностям нужно проявлять терпимость, поскольку они большей частью честны и открыты, использовать их положительные качества, но ограждать от власти.

Характер конформный — обладатели *конформного* характера могут успешно действовать, только опираясь на поддержку окружающих, поскольку несамостоятельны, мягки, несобранны, быстро теряются в сложной обстановке, легко уступают напору других, проникаясь их проблемами, и подчиняясь им. Консервативность, склонность к регламентам, уступчивость делают их незаменимыми заместителями, не претендующими на первенство, но обеспечивающими преемственность руководства, поддержание традиций и сохранение стабильности и низкого уровня конфликтности в организации.

Характер лобильно-циклонный — лицам с *лобильно-циклонным* харак-

тером, свойственны значительные перепады настроения, активности, работоспособности, вызываемые как внешними обстоятельствами, так и внутренними процессами, обусловленными физиологическим состоянием организма. Эти люди часто конфликтуют с другими по пустякам, что затрудняет работу с четким напряженным ритмом, особенно в негибком коллективе, поэтому наиболее предпочтительными должностями для них считаются такие, как библиотекарь, архивариус, программист.

Характер неустойчивый — у тех, кому присущ неустойчивый характер, редко встречаются твердые принципы поведения и развитое чувство долга, и ради удовольствия они готовы пренебречь своим долгом и даже элементарными служебными обязанностями. В то же время они мягки в обращении, легко завоевывают симпатии других, поэтому для них целесообразна работа, связанная с общением, частой сменой форм деятельности, однако при жестком контроле.

Характер всихастенический — субъекты с психастеническим характером обычно отличаются добросовестностью и пунктуальностью, хорошими знаниями и рационализмом в действиях, основанным на глубоком осмыслении фактов и событий. Однако им свойственно постоянно во всем сомневаться, стремиться объять необъятное, бесконечно продолжать свои изыскания, добиваясь совершенства, в результате чего им бывает трудно вовремя остановиться и принять решение, особенно ответственное. Несмотря на все их способности, нерешительность обычно препятствует им занимать руководящие должности.

Характер труда — категория науки о труде; представляет отношения между участниками трудового процесса, которые влияют и на отношение работника к труду, и на производительность труда. С точки зрения характера труда различают, с одной стороны, труд предпринимателя и, с другой стороны, труд наемный, коллективный или индивидуальный. Труд предпринимателя отличается высокой степенью самостоятельности в принятии решения и его осуществлении, а также высокой мерой ответственности за результаты. Наемный труд — это труд работника, призванного по условиям соглашения выполнять должностные обязанности по отношению к работодателю. И далее, труд может быть индивидуальным или коллективным. Индивидуальный труд характеризуется чаще всего как самостоятельный и независимый. Наиболее типичным в современных условиях является труд коллективный, т. е. работа в коллективе для достижения общих целей деятельности. Характер труда оказывает большое влияние на его производительность. Различия в характере труда должны учитываться в его организации. Особого внимания требуют такие характеристики труда, как сложность, самостоятельность, ответственность, стимулы труда и т. д.

Ч

Человеческий фактор (ЧФ) — совокупность социальных, психологических, физиологических и других свойств человека (людей), которые оказывают влияние на эффективность и качество деятельности. Естественно-

но, что каждый менеджер должен в совершенстве владеть способами активизации ЧФ и, в первую очередь, способностью привлекать к себе людей и создавать благоприятный психологический климат в трудовом коллективе. Если в трудовом коллективе есть *позитивный* лидер, то это существенно благоприятствует формированию хорошего психологического климата. Но положение становится противоположным, если появляется негативный лидер это существенно осложняет деятельность руководителя. Появление негативного лидера способствует следующим обстоятельствам: 1) низкий авторитет руководителя в трудовом коллективе; 2) отсутствие сложившейся активной "команды"; 3) недостатки в организации труда; 4) плохие отношения руководителя с подчиненными; 5) низкий уровень сознательности и интеллекта персонала; 6) существование определенной личности, которая может отрицательно воздействовать на членов трудового коллектива. Негативных лидеров можно условно подразделить на *организаторов* и *коммуникаторов*. *Лидера-организатора* характеризует активная деятельность. Он организует, например, празднование дня ярлыта, предъявление необоснованных коллективных претензий и т. п. В зависимости от личности лидера-организатора, его деятельность может носить открытый или скрытый характер. *Лидер-коммуникатор* стоит от всех дел как бы в стороне, но в то же время не упускает случая, чтобы пренебречь каким-либо мероприятием, высмеять планы руководства, вызвать на собрании провокационный вопрос и т. д. Благоприятное поле деятельности имеет лидер-коммуникатор в трудовом коллективе, где работники плохо информированы о производственных проблемах. Такие лидеры успешно используют в своих интересах "информационный вакуум". Воздействие на негативного лидера следует начинать с выяснения мотивов его деятельности. Непонимание мотивов затрудняет или исключает возможность парализовать его деятельность. Это обстоятельство часто забывают и пытаются сразу "схватить быка за рога".

Э

Экономически активное население — охватывает всех фактически занятых в народном хозяйстве страны. Это население обеспечивает предложение рабочей силы в обществе.

Экономически неактивное население — лица трудоспособного возраста, которые по различным причинам не заняты в народном хозяйстве. К ним относятся учащиеся, студенты, слушатели и курсанты, аспиранты дневной формы обучения, лица, получающие пенсию при потере кормильца, занятые уходом за детьми или за больными родственниками, лица, не имеющие работы, или те, которым нет необходимости работать, чтобы обеспечить себе средства для существования.

Экстраверты — личности, ориентированные на реальность, общительные, деятельные, любящие риск, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. В системе управления им в наибольшей степени подходит роль руководителей высшего и среднего уровней, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчиненными.

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А

Активы (Assets) – ресурсы и имущество, контролируемые организацией и способные в будущем обеспечить определённую экономическую выгоду. В бухгалтерском и управленческом учете в качестве активов в балансе отражаются хозяйственные ресурсы компании, которые: 1) приносят хозяйственную выгоду (доходы, прибыль) в будущем; 2) находятся в распоряжении руководства компании, которое может беспрепятственно задействовать их по собственному усмотрению или продать; 3) являются результатом ранее осуществлённых компанией сделок, т.к. пригодны к использованию в данный момент, а не находятся на стадии изготовления или доставки в рамках соответствующего контракта. К активам относят: недвижимость, оборудование и другие объекты основных средств, включая недостроенные; имущество, полученное по договору финансовой аренды; инвестиции в дочерние и другие организации; долгосрочные займы и другие финансовые вложения, включая долгосрочную дебиторскую задолженность; права, патенты, товарные знаки, иные нематериальные активы; товарно-материальные запасы и авансированные расходы будущих периодов, включая запасы незавершённого производства; ликвидные ценные бумаги и текущую дебиторскую задолженность; денежную наличность, включая средства на банковских счетах. Активы подразделяются на текущие и долгосрочные. Текущие активы включают наличные денежные средства и другое имущество организации, которое может быть обращено в денежные средства, а также активы, предназначенные для продажи или потребления в течение нормального цикла деятельности компании или в течение одного года в зависимости от того, какой период длиннее. К долгосрочным активам относят активы, обращающиеся более года. Термин Активы может также применяться и в более широком смысле, как синоним терминов “имущество”, “ценности”, “ресурсы”.

Активы высорочные (долгосрочные) – совокупность имущественных ценностей предприятия, многократно участвующих в процессе его хозяйственной деятельности и переносящих на продукцию использованную стоимость частями. В практике учета к ним относятся имущественные ценности (активы) всех видов со сроком использования более одного года и стоимостью выше минимума, установленного законодательством.

Активы денежные – совокупная сумма денежных средств предприятия, находящихся в его распоряжении на определённую дату и представляющих собой его активы в форме готовых средств платежа (т.е. в форме абсолютной ликвидности).

Активы ликвидные – группа активов предприятия, которая быстро может быть конверсирована в денежную форму без ощутимых потерь своей текущей балансовой стоимости с целью своевременного обеспечения платежей по текущим финансовым обязательствам. В группу ликвидных активов входят: краткосрочные финансовые вложения; дебиторская задолженность (кроме безнадежной); запасы готовой продукции, предназначенной для реализации.

Активы материальные – группа активов предприятия, имеющая вещественную (материальную) форму. В группу материальных активов предприятия входят: основные средства, незавершенные капитальные вложения, оборудование, предназначенное к монтажу; производственные запасы сырья и материалов; запасы малоценных и быстроизнашивающихся предметов; объем незавершенного производства; запасы готовой продукции, предназначенной к реализации.

Активы неликвидные – группа активов предприятия, которые могут быть конверсированы в денежную форму без потерь своей текущей (балансовой) стоимости лишь по истечении значительного периода времени. В современной практике финансового менеджмента к этой группе относятся: основные средства, незавершенные капитальные вложения, оборудование, предназначенное к монтажу; нематериальные активы; долгосрочные финансовые вложения; безнадежная дебиторская задолженность; расходы будущих периодов.

Активы нематериальные – группа активов предприятия, не имеющая вещественной формы и включающая объекты интеллектуальной, в том числе промышленной собственности. К этой группе активов относятся: гудвилл; приобретенные предприятием права пользования отдельными природными ресурсами, программными продуктами, товарными знаками, патентами, ноу-хау и другими аналогичными видами имущественных ценностей, определенными соответствующим законодательством и отражаемыми в балансе.

Активы оборотные (текущие) – совокупность имущественных ценностей предприятия, обслуживающих текущий хозяйственный процесс и полностью потребляемых в течение одного операционного (производственно-коммерческого) цикла. В практике учета к ним относятся имущественные ценности (активы) всех видов со сроком использования менее одного года и предельной стоимостью установленной законодательством.

Активы операционные – активы предприятия, непосредственно задействованные в его производственной деятельности и формирующие доходы от этой деятельности. При определении объема операционных активов из общего состава активов исключаются долгосрочные финансовые вложения, незавершенное капитальное строительство, неустановленное и выведенное из эксплуатации оборудование, дебиторская задолженность по ссудам, предоставленным персоналу и другие аналогичные их виды.

Активы финансовые – группа активов предприятия, находящаяся в форме наличных денежных средств и различных финансовых инструментов, принадлежащих предприятию. К этой группе активов относят: де-

межные активы, дебиторскую задолженность, краткосрочные и долгосрочные финансовые вложения предприятия.

Активы чистые – совокупность имущественных ценностей (активов) предприятия, сформированных за счет собственного капитала.

Амортизация (*Depreciation, Amortization, Depletion*) – распределение стоимости возобновляемых активов на весь период ожидаемого срока их службы. Амортизация представляет собой универсальную методiku возмещения затрат, понесенных компанией при покупке и вводе в эксплуатацию возобновляемых активов (основных средств и нематериальных активов). Вследствие амортизации происходит систематическое и экономически обоснованное списание стоимости актива на расходы в течение срока полезного использования, что позволяет: 1) обеспечить соответствие расходов и доходов и исключить необоснованные колебания финансового результата деятельности организации при инвестировании во возобновляемые активы; 2) учесть снижение полезности актива в результате его физического или морального износа. “Амортизация” имеет несколько англоязычных обозначений: *Depreciation* – амортизация основных средств; *Amortization* – амортизация нематериальных активов; *Depletion* – амортизация истощаемых природных ресурсов (нефть, газ, уголь, древесина и т.д.). При расчете амортизации используются три показателя: 1) первоначальная стоимость; 2) срок полезного использования; 3) ликвидационная стоимость. Наиболее распространенными методами начисления амортизации являются: линейный метод; метод снижающегося остатка; метод суммы издержек.

Анализ активов – процесс исследования результативных показателей формирования и использования активов на предприятии с целью выявления резервов дальнейшего повышения эффективности их функционирования.

Аренда (от ср. лат. *arrendare* – *отдавать внаем*) – имущественный наем, договор, по которому арендодатель предоставляет арендатору имущество во временное пользование за определенное вознаграждение – арендную плату. При этом основные средства, сданные в аренду, числятся на балансе арендодателя, и по ним начисляется амортизация в общем порядке на субсчете “Основные средства, сданные в аренду”. У арендатора эти средства числятся на забалансовом счете “Арендованные основные средства”. Учет по арендованным основным средствам ведется по их первоначальной стоимости, отраженной в договоре аренды.

Б

Баланс (*Balance Sheet*) – финансовый отчет, содержащий сведения об активах, обязательствах и капитале компании на определенную дату. Баланс является одним из основных элементов финансовой и управленческой отчетности компании. В зависимости от назначения и типа компании, структура баланса может существенно изменяться. Тем не менее, его структура всегда сохраняет некоторые общие черты. Балансовый отчет всегда состоит из двух основных разделов: *активы* и источники их

финансирования (*пассивы*); при этом суммарные активы всегда равны суммарным пассивам. Источники финансирования принято делить на две группы: *собственные средства* и *обязательства*. Активы и обязательства, в свою очередь делятся на текущие (оборотные) и долгосрочные (внеоборотные).

Баланс вступительный представляет собой совокупность определенных активов и источников их образования, которыми располагает организация вначале осуществления своей уставной деятельности на дату ее регистрации. Такой баланс составляет впервые созданная организация на дату государственной регистрации или образования на месте ранее функционирующей в результате реорганизационных процедур.

Баланс ликвидационный состоит из имущества организации-банкрота, не способной погасить свои обязательства на определенную дату.

Баланс объединительный состоит из имущества нескольких организаций, объединенных в результате реорганизации путем их слияния.

Баланс разделительный включает имущество организации, образованной в результате реорганизационных процедур ранее функционирующего предприятия по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами или по решению суда. Итогом этих процедур является появление нескольких новых организаций на базе ранее действовавшей организации. В том случае, когда передаются отдельные структурные подразделения одной организации другой организации, активы и пассивы их находят отражение в *передаточном балансе*.

Бета-коэффициент — показатель, характеризующий уровень изменчивости курса ценных бумаг или их портфеля по отношению к динамике сводного индекса цен всего рынка ценных бумаг. Чем выше значение бета-коэффициента, тем выше уровень риска.

Брутто-результат эксплуатации активов — разность между добавленной стоимостью и расходами по оплате труда и всеми связанными с ней обязательными платежами предприятия (но социальному страхованию, пенсионному обеспечению и проч.), а также "налоговой накруткой", связанной с превышением фактических расходов на оплату труда по сравнению с их нормируемой величиной. Этот показатель используется как один из основных промежуточных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Представляя собой, прибыль до вычета амортизации, финансовых идержек по заемным средствам и налога на прибыль, величина брутто-результата является первейшим показателем достаточности средств на покрытие всех этих расходов. По удельному весу брутто-результата в добавленной стоимости можно судить об эффективности управления предприятием и составить общее представление о потенциальной рентабельности и гибкости предприятия.

В

Вексель представляет собой обязательство должника заплатить векселедержателю в определенный день, время и в обозначенном месте

указанную в векселе сумму денежных средств. Различают две основные формы векселя - простой вексель, содержащий обязательство заемщика заплатить установленную сумму непосредственно кредитору, и переводной (тратта), представляющий письменный приказ кредитора заемщику о выплате указанной суммы третьему лицу или предъявителю векселя.

Внутренний контроль активов — организуемый предприятием процесс проверки исполнения всех управленческих решений в области их формирования и использования с целью реализации разработанной стратегии их развития и намеченных показателей текущих и оперативных планов.

Внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR) — ставка дисконтирования, при которой суммарная приведенная стоимость доходов от осуществляемых инвестиций равна стоимости этих инвестиций. IRR определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом. IRR рассчитывается как значение ставки дисконтирования при которой $NPV=0$. Как правило, значения IRR находят либо графическими методами (построив график зависимости NPV от ставки дисконтирования), либо с помощью специализированных программ. IRR не всегда может быть корректно получен из уравнения $NPV=0$, при определенных значениях денежных потоков это уравнение может не иметь решений или иметь несколько решений. В таких ситуациях IRR проекта считается неопределенным. Для того, чтобы исключить эти сложности, иногда используется модифицированная внутренняя норма рентабельности, хотя этот показатель распространен значительно меньше, чем IRR.

Г

Гарантия — обязательство гаранта оплатить долги гарантируемого при наступлении гарантийного случая. Оформляется гарантия гарантийным письмом, которое не является "актом", дополняющим кредитное соглашение.

Государственное финансирование инвестиций — может осуществляться в следующих формах: финансовая поддержка высокоэффективных инвестиционных проектов; финансирование в рамках целевых программ; финансирование проектов в рамках государственных внешних заимствований.

Государственные инвестиции — осуществляют федеральные и местные органы власти и управления за счет средств бюджетов, внебюджетных фондов и государственного кредита.

Готовая продукция в сфере услуг — характеристика состояния оборотных фондов для сферы услуг имеет специфическое значение. Это объясняется спецификой потребления услуги как готового вида продукта: совмещение во времени и в пространстве процесса создания услуги и

её потребления. От качества используемых оборотных фондов зависит качество готовой услуги, которое оценивается пассажиром в момент завершения её производства.

Гудвилл – один из видов нематериальных активов, стоимость которого определяется как разница между рыночной (продажной) стоимостью предприятия как целостного имущественного комплекса и его балансовой стоимостью (суммой чистых активов). Это превышение стоимости предприятия связано с возможностью получения более высокого уровня прибыли (в сравнении со среднерыночным уровнем эффективности инвестирования) за счет использования более эффективной системы управления, доминирующей позиции на товарном рынке, применения новых технологий и т.п.

Д

Денежные средства – это аккумулированные в наличной (в кассе предприятия) и безналичной форме (на банковском счете) деньги предприятия. В ходе работы аванс предприятия денежные средства аккумулируются в денежные потоки, представляющие *денежные средства в пути*, то есть средства, отосланные со счета плательщика, но не зачисленные на счет получателя, или денежная наличность, отосланная из касс кредитному учреждению для зачисления на расчетный счет предприятия.

Дивиденды на акцию (Dividends Per Share, DPS) – финансовый показатель, равный отношению чистой прибыли компании, доступной для распределения, к среднегодовому числу обыкновенных акций. Данный показатель используется при оценке инвестиционной привлекательности компаний, наряду с показателем I PS (прибыль на акцию). Дивиденды на акцию исчисляются как отношение дивидендных выплат к среднегодовому числу обыкновенных акций в обращении. При определении числа акций, которые должны быть включены в расчет, следует учитывать такие факторы, как изменение состава акционерного капитала в течение года и влияние ценных бумаг разводящихся капитал.

Дисконтирование – приведение будущих денежных потоков к текущему периоду с учетом изменения стоимости денег с течением времени. Дисконтирование является универсальной методикой приведения будущих денежных потоков к настоящему моменту, основанной на понятиях сложных процентов. Если платеж приходится на конец расчетного периода, то формула дисконтированной текущей стоимости денежных потоков выглядит следующим образом:

$$PV = \frac{CF_1}{1+r} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

где CF_i – денежные потоки i -то периода; r – ставка дисконтирования, N – число периодов. Если платежи относятся к началу периода, то степени при коэффициенте $(1+r)$ сдвигаются так, чтобы платеж CF_1 не дисконтировался. Первая схема обычно практикуется при анализе будущих

доходов, вторая - при анализе будущих платежей (но возможны исключения, в конечном итоге все определяет структура денежного потока). Ставка дисконтирования r обычно определяется в виде % в год. Базовое определение ставки дисконтирования - это ставка дохода, который можно получить на свои деньги, если отказаться от анализируемых инвестиций и поместить их в инвестиционные инструменты, не связанные с различным риском (банковские депозиты, стабильные ценные бумаги и т.п.), т.е. ставка "естественного прироста денег". Однако, во-первых, понятие "различимого риска", как и доступность альтернативных инвестиций, для разных инвесторов будут различаться, а во-вторых, кроме "естественного прироста денег" в ставку дисконтирования часто закладывают дополнительную "премию за риск", учитывающую степень неопределенности анализируемых инвестиций. Кроме того, дисконтирование применяется в самых различных областях финансового анализа, каждая из которых имеет собственные методы расчета ставки. Поэтому, единого подхода к определению ставки дисконтирования не существует. Некоторые из существующих подходов упомянуты в перечисленных ниже материалах. Если необходимо получить из годового значения ставки дисконтирования вариант для меньшего периода, это преобразование проводится по принципам, используемым для сложных процентов, т.е., например:

$$r_{\text{мес}} = \sqrt[12]{1 + r_{\text{год}}} - 1,$$

где $r_{\text{мес}}$ - ставка дисконтирования в первый месяц, $r_{\text{год}}$ - годовая ставка дисконтирования

Добавленная стоимость - разность между стоимостью всей произведенной продукцией (а не только реализованной) и стоимостью потребленных материальных средств производства (сырья, энергии и пр.) и услуг других организаций.

Договор лизинга - двустороннее или многостороннее соглашение, в котором оговорены права и обязанности участников лизинговой сделки. Независимо от срока договор лизинга заключается в письменной форме и содержит указания на инвестирование денежных средств в предмет лизинга, который передается лизингополучателю. В названии договора лизинга определяются его форма и вид. Договором лизинга определяются обязательства сторон (субъектов) лизинга. Особенностью договора лизинга является то, что он имеет обязательные и сопутствующие договора.

Доходы от имущественных операций - включают: 1) доходы от долевого участия в др. предприятиях, дивиденды по акциям, облигациям и другим ценным бумагам, принадлежащим хозяйственному субъекту, поступления от сдачи имущества в аренду; 2) доходы от дооценки производственных запасов и готовой продукции; 3) присужденные или признанные должником штрафы, пени, неустойки, др. виды санкций за нарушение условий хозяйственных договоров, а также доходы от возмещения причиненных убытков; 4) положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в валюте; 5) другие доходы, не связанные с производством и реализацией продукции.

Доходы предприятия – сумма денежных средств, полученных организацией от ее покупателей за выполненные работы и оказанные услуги.

3

Заемная часть оборотных фондов – формируется за счет краткосрочных банковских кредитов и покрывает временную дополнительную потребность в оборотных средствах.

Заемное финансирование – метод финансирования реальных инвестиций может быть использован как для финансирования капитальных вложений, так и для пополнения оборотных средств. В рамках данного метода объединяются следующие формы заемного финансирования: кредит, облигационные займы и привлечение заемных средств населения.

Залог – любое имущество, принадлежащее заемщику на правах собственности, чаще всего вещи, ценные бумаги, недвижимость. В случае не возврата долга кредитор получает удовлетворение за счет продажи заложенного имущества. Предмет залога передается залогодержателю в физической форме или в форме документально зафиксированного права на его получение в виде залогового обязательства.

Запас (inventory stock) – материальные ценности в виде сырья, полуфабрикатов, находящихся на разных стадиях производственного процесса и не используемые на данный момент в производстве, а также готовая продукция, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления. Понятие запаса пронизывает все стадии процесса производства и реализации продукции. Классификация запасов производится по следующим признакам: 1) назначение запасов по отношению к процессу производства (производственные и товарные запасы); 2) назначение запасов по отношению к “сглаживанию” колебаний спроса (запасы текущие, страховые, сезонные запасы); 3) степень готовности “запасаемых” материальных ценностей (сырье, полуфабрикаты, готовая продукция производственного и потребительского назначения); 4) по отношению к текущему периоду времени (переходящие запасы, запасы в пути); 5) по отношению к возможности использования в производстве / возможности реализации (запасы подготовительные, неликвидные запасы). Создание запасов всегда сопряжено с расходами: во-первых, запасы – это, фактически, замороженные финансовые средства; во-вторых, требуются затраты на содержание специально оборудованных помещений (складов), оплату труда специального персонала; в-третьих, существует риск порчи, хищения запасов. Но в то же время отсутствие запасов может также вызывать расходы, которые проявляются в форме разнообразных потерь: потери от простоя производства в случае задержки поставки материалов; потери от закупки по более высоким ценам и транспортировки мелких партий товара; потери от отсутствия товара на складе в момент предъявления спроса на него. Рациональное управление запасами предполагает создание такого их уровня, который бы обеспечивал бесперебойность производственного процесса при минимальных расходах на их содержание. То есть пополнение запасов должно осуществляться до тех пор, пока эффект

снижения риска прерывания производственного и/или торгового процесса из-за отсутствия запасов превышает расходы на содержание дополнительной единицы запаса. Запасы входят в состав оборотных активов предприятия и к ним применимы общие принципы управления оборотными активами. В теории финансового менеджмента выделяют три принципиальных подхода к формированию запасов: 1) *консервативный подход* - создание высоких размеров запасов; при этом эффективность использования запасов невысока; 2) *умеренный подход* - создание нормальных размеров запасов (в соответствии с расчетным значением норматива) на случай наиболее типичных сбоях; 3) *агрессивный подход* - минимизация запасов; в данном случае характерна высокая эффективность использования запасов при высоком уровне риска.

Запасы в пути (*транспортные запасы, transportation inventory*) - запасы, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. Запасы неликвидные - длительно неиспользуемые запасы, утратившие свое качество. Транспортировка материальных ценностей - это неотъемлемая часть процесса их движения от изготовителя к потребителю. Время пребывания запасов в пути, то есть время транспортировки, определяется с момента погрузки на транспорт до прибытия груза к месту назначения. Показатель времени транспортировки регламентируется договорами, а также утвержденными для различных видов транспорта нормативами сроков доставки грузов. Тем не менее, запасы (или товары) в пути являются ненормируемым элементом оборотных средств предприятия. Среднее количество запасов (нат.ед.), находящихся в пути определяется как произведение потребности в запасах данного вида (нат.ед./ед. времени) и среднего времени перемещения (транспортировки) запасов с одной стадии производства в другую (ед.врем.).

Запасы неликвидные - длительно неиспользуемые запасы, утратившие свое качество. Неликвидные запасы образуются в связи с ухудшением качества материальных ресурсов в процессе их хранения, а также вследствие морального износа или прекращения выпуска морально устаревшей продукции, для которой они предназначены. Возникновение неликвидных запасов влечет дополнительные финансовые потери предприятия, которые включены в состав издержек хранения запасов.

Запасы переходящие (*технологические запасы, переходные запасы, lead time inventory*) - запасы незавершенного производства, движущиеся с одной стадии процесса производства на другую. Величина технологических запасов прямо зависит от длительности периода времени, который занимает перемещение запасов с одной стадии производства на другую. Среднее количество переходных запасов в нат.ед. определяется как произведение потребности в запасах данного вида (нат.ед./ед.врем.) и среднего времени перемещения (транспортировки) запасов с одной стадии производства в другую (ед.врем.).

Запасы подготовительные - запасы, требуют дополнительной подготовки перед использованием их в производственном процессе или отпуском потребителям. Величина подготовительного запаса рассчитывается как произведение потребности в запасах данного вида (нат.ед.) и

среднего времени подготовки материальных ресурсов к производственному потреблению, включая время на разгрузку, сортировку и приемку материалов (ед. врем.). Норматив подготовительного запаса устанавливается исходя из однодневной нормы используемых оборотных средств на основании нормативных документов о технологии приемки, разгрузки, сортировки и складирования производственных запасов. Нормы времени необходимого для этих операций, устанавливаются по каждой операции на средний размер поставки на основании технологических расчетов или посредством хронометража.

Запасы производственные – запасы, предназначенные для производственного потребления в процессе производства. Производственные запасы – это комплексный элемент, включающий следующие виды материальных ресурсов: сырье и основные материалы; вспомогательные материалы; полуфабрикаты; топливо; тара и упаковка; запасные части и производственный инвентарь и т.д. Кроме того, производственные запасы подразделяются на: запасы сырья и полуфабрикатов, поступающего из внешней среды; запасы продукции собственного производства на разных стадиях изготовления (полуфабрикаты собственной выработки). Цель создания производственных запасов на предприятии – обеспечение бесперебойности производственного процесса между поставками продукции, а также в случаях непредвиденной задержки поставки или резкого роста спроса на и изготавливаемую из данного сырья продукцию. Производственные запасы входят в состав оборотных активов предприятия и подлежат нормированию. Норма производственных запасов определяется как сумма норм текущего запаса, подготовительного запаса и страхового запаса. Значения норм подготовительного и страхового запасов могут быть рассчитаны по специальным формулам, а могут не рассчитываться, а приниматься по статистическим данным предприятия за несколько последних лет (как правило, за 3–5 лет); значение нормы текущего запаса обязательно рассчитывается (равна половине интервала между поставками). Норматив производственных запасов определяется по формуле:

$$Q_{\text{прз}}^* = \frac{N_{\text{прз}} \times C_{\text{прз}} \times Q}{T_{\text{гса}}} + N_{\text{прз}}$$

где $N_{\text{прз}}$ – норма расхода данного вида производственного запаса на единицу изготавливаемой продукции (нат.ед./нат.ед.), $C_{\text{прз}}$ – цена единицы производственного запаса (ден.ед./нат.ед.); Q – запланированное к производству количество продукции, при изготовлении которой используется данный вид запаса (нат.ед.), $T_{\text{гса}}$ – финансовый год, 360 дней.

Запасы сезонные (технологические запасы, переходные запасы, lead time inventory) – запасы незавершенного производства, движущиеся с одной стадии процесса производства на другую.

Запасы страховые (резервные запасы, гарантированные запасы, safety stock, buffer stock inventory) – запасы, целью создания которых является сниже-

ные риски прерывания производственного (торгового) процесса в случае непредвиденных обстоятельств. На практике спрос на материальные ресурсы и их расход, как правило, не известны с достаточной степенью определенности. Поэтому на предприятии создаются страховые запасы, размер которых тем выше, чем: больше степень неопределенности прогнозируемого спроса на готовую продукцию (соответственно, больше степень неопределенности расхода производственных запасов на ее производство); выше вероятные потери из-за недостатка производственных или товарных запасов на складе (такими потерями могут быть остановка производства, выплата неустойки по договорам поставки товаров, уход постоянных клиентов к фирмам-конкурентам). Кроме того, необходимо учитывать удаленность поставщика от потребителя; ресурсы, сезонный характер поставки и состояние транспортного сообщения, а также личный опыт работы с данным поставщиком или рекомендации со стороны других фирм, работавших с ним. Задача оптимизации страхового запаса состоит в минимизации сумм затрат на хранение страховых запасов и убытка (потери) от остановки производства (реализации) при возможных опозданиях поставок запасов (выпуска очередных партий товаров). Оптимальный размер страхового запаса определяется по формуле:

$$Z_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{C_{\text{ост}} \times T_{\text{опзд}} \times \text{НР} \times Q^{\text{сп}}}{C_1 \times i}}$$

где $C_{\text{ост}}$ - экономические потери от остановки производства или уменьшения объема выпуска, ухудшения качества продукции, потери клиентов вследствие опоздания поставки запасов и/или выпуска очередной партии готовой продукции на 1 сутки (ден.ед.); $T_{\text{опзд}}$ - количество дней, на которые опоздала очередная поставка запасов или выпуск готовой партии; НР - норма расхода данного вида запаса на единицу изготавливаемой продукции (нат.ед./нат.ед.); $Q^{\text{сп}}$ - суточный выпуск продукции, при изготовлении которой используется данный вид запаса (нат.ед.); C_1 - стоимость единицы запасов (ден.ед.); i - издержки хранения запасов.

Норма хранения страхового запаса определяется по формуле:

$$H_{\text{опт}} = \frac{Z_{\text{опт}}}{\text{НР} \times Q^{\text{сп}}} = \sqrt{\frac{C_{\text{ост}} \times T_{\text{опзд}}}{C_1 \times i \times \text{НР} \times Q^{\text{сп}}}}$$

Величину страховых запасов иногда увеличивают на размер так называемых *ограждающих запасов (hedge inventory)* - это запасы, создаваемые для преодоления последствий форс-мажорных обстоятельств (забастовки в компании и у поставщиков, политическая нестабильность в стране, откуда поставляется важное сырье, стихийные бедствия и так далее), а также для страховки от вероятного повышения цены поставщиком. Величина ограждающих запасов, как правило, определяется экс-

пертным методом, то есть при установлении их величины преобладают решение руководителей и специалистов предприятия, или на данным статистики предприятия за несколько последних лет.

Норматив страхового запаса рассчитывается исходя из необходимости компенсировать возможные срывы регулярных поставок в связи с задержками отправки материалов поставщиком, задержками в пути и другими внешними причинами. Величину страхового запаса устанавливают на основе результатов анализа о динамике поставок за предыдущий период и выявляя причин их срывов или в размере 50% от текущего запаса.

Запасы текущие (циклические запасы, цикловые запасы, lot size inventory, cycle stock) — запасы, целью создания которых является обеспечение непрерывности производственного (торгового) процесса между очередными поставками производственных запасов (выпусками партий готовой продукции). При управлении текущими запасами важно определить два параметра: 1) периодичность поставок производственных запасов и, если возможно, выпуска партий готовой продукции; 2) оптимальный размер запаса производственных запасов и, если возможно, выпускаемой партии готовой продукции. Норма текущего запаса (*дни*) как правило берется равной половине интервала между поставками. Это правило называется *правилом "двух корзин"* (two-bin system), суть которого состоит в следующем. В каждой из двух одинаковых корзин хранятся идентичные материалы. Когда одна из корзин пустеет, делается заказ в размере вместимости целой корзины. Заказ прибывает и помещается в пустую корзину до того, как пустеет вторая корзина. А когда это наконец происходит, начинается потребление материала из первой корзины, снова делается заказ, который по прибытию помещается уже во вторую корзину и так далее.

Запасы товарные (stock-in-trade) — запасы готовой продукции, предназначенной для реализации. Запасы готовой продукции образуются у предприятий-изготовителей, а также на пути следования товара от поставщика к конечному потребителю (на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, у различных торговых посредников). По назначению запасы готовой продукции подразделяются на: товарные запасы предметов и средств производства; товарные запасы предметов потребления. Цель создания товарных запасов на предприятии — обеспечение бесперебойности процесса реализации продукции между выпусками отдельных партий, а также в случаях непредвиденного роста спроса на продукцию. Товарные запасы (готовая продукция на складе) входят в состав оборотных активов предприятия и подлежат нормированию. Норма готовой продукции на складе определяется по формуле:

$$H_m = H_m^1 + H_m^2 + H_m^3,$$

где H_m^1 — время, необходимое для минимальной выработки отгружаемой партии товара (*дни*); H_m^2 — время, необходимое для выполнения поручительных работ (*дни*); H_m^3 — время, необходимое для оформления сопроводительных документов (*дни*). Время, необходимое для выполнения поручительных работ и оформления сопроводительных документов, не учитывается, а принимается по статистическим данным предприятия за несколько последних лет (как правило, за 3–5 лет).

Норматив готовой продукции определяется по формуле:

$$Q_{гп} = \frac{C_{гп} \cdot Q_{гп}}{T_{гп}} \cdot H_{гп}$$

где $C_{гп}$ — себестоимость единицы продукции (ден.ед./нат.ед.), $Q_{гп}$ — прогнозный объем реализации готовой продукции (нат.ед.), $T_{гп} = 360$ дней — условный (финансовый) год состоящий из 360 дней — 12 равновеликих по 30 дней месяцев).

Затраты на хранение — расходы, связанные с физическим содержанием товаров на складе, а также возможные проценты на капитал, вложенный в запасы.

И

Издержки приобретения — накладные расходы, связанные с приобретением / реализацией заказа и не зависящие от размера заказа.

Издержки управления запасами общие — совокупные затраты по управлению запасами на предприятии.

Износ основных производственных фондов — моральные и физическое обесценение основных производственных фондов. Износ может быть *моральным* и *физическим*. *Физический износ* ОПФ — это материальное изнашивание, старение, разрушение ОПФ, постепенная утрата ими потребительской стоимости в процессе их эксплуатации или под воздействием естественных сил природы. *Полный физический износ* означает конец срока службы используемых ОПФ и их ликвидацию по остаточной стоимости. *Частичный физический износ* означает необходимость восстановления и ремонта ОПФ. *Моральный износ* — старение и обесценивание ОПФ под влиянием развития прогрессивных тенденций в совершенствовании технологий производственного процесса. Причиной морального износа является прогресс в отраслях машиностроения и сокращение общественно-необходимых затрат на производство ОПФ, и как его следствие, появление новой техники, обладающей преимуществами в отношении технико-экономических параметров, мощности, производительности, безопасности, экономичности, ремонтнопригодности, по сравнению с техническими характеристиками ранее действующих ОПФ в отрасли, использующих продукцию машиностроения в качестве ОПФ. Возмещение износа осуществляется в денежной форме. Процесс перенесения стоимости ОПФ на произведенную продукцию и услуги в денежной форме называется амортизацией.

Инвестирование пассивное — инвестирование, опосредуемое другими лицами (инвестиционными или финансовыми посредниками).

Инвестирование прямое — непосредственное участие инвестора в выборе объектов инвестирования и вложения средств.

Инвестиции — способ помещения капитала, который должен обеспечить сохранение или возрастание стоимости капитала и (или) принести положительную величину дохода. Отличительные особенности экономической категории “инвестиции”: во-первых, инвестиции связаны с отвлечением из оборота предприятия на определенный срок инвестируемого капитала; во — вторых, результат инвестиций должен компенсировать как инвестиционные затраты, так и отказать от потребления инвестируемых ресурсов в момент инвестирования, то есть инвестиции должны обеспечивать прирост инвестируемого капитала или получение каких-либо дополнительных благ. Существующие определения инвестиций можно разделить на финансовые и экономические. В финансовых определениях внимание акцентируется на получении дохода или иного эффекта. В экономических определениях — на увеличении, вследствие инвестирования, производственного потенциала. Сущность и значение инвестиций в современной экономике отражают выполняемые ими функции. Можно выделить следующие функции инвестиций: 1) процесс простого и расширенного воспроизводства основных фондов, как в производственной, так и непроизводственной сферах; 2) процессе обеспечения и восстановления оборотного капитала; 3) перелив капитала из одной сферы в другую посредством купли-продажи финансовых активов; 4) перераспределение капитала между собственниками путем приобретения акций и вложения средств в активы других предприятий. В макроэкономическом масштабе сегодняшнее благосостояние является в значительной мере результатом вчерашних инвестиций, а сегодняшние инвестиции, в свою очередь, закладывают основы завтрашнего роста валового внутреннего продукта и, соответственно, более высокого благосостояния. На микроуровне инвестиции необходимы, прежде всего, для достижения следующих целей: расширения и развития производства; повышения чрезмерного морального и физического износа основных фондов; повышения технического уровня производства; повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции конкретного предприятия; осуществления природоохранных мероприятий; приобретения ценных бумаг и вложения средств в активы других предприятий. В конечном итоге они необходимы для обеспечения нормального функционирования предприятия в будущем, стабильного финансового состояния и максимизации прибыли.

Инвестиции реальные — вложение капитала в производство основных фондов, в инновационные нематериальные активы, в прирост запасов товарно-материальных ценностей и в другие объекты инвестирования, непосредственно связанные с осуществлением производственно-коммерческой (операционной) деятельности предприятия.

Инвестиционные вложения — сумма основного капитала и чистого оборотного капитала. *Основной капитал* представляет собой средства, необходимые для строительства и оснащения оборудованием инвестируемого проекта, а *оборотный капитал* — это средства, необходимые для

функционирования проекта. Основным капитал складывается из *фиксированных инвестиций* и капитальных затрат на подготовку производства. К фиксированным инвестициям относятся вложения на: подготовку земельного участка и излоадки предприятия; здания и гражданские сооружения; машины и оборудование предприятия, включая вспомогательное оборудование; некоторые приобретенные части основного капитала, например, права на промышленную собственность. Чтобы получить сумму фиксированных инвестиций, исключаются первоначальные постоянные инвестиционные издержки по категориям инвестиций: земля, строительство основных и вспомогательных объектов, сооружения и объектов обслуживания, инвестиционный капитал, заводские машины и оборудование.

Индекс прибыльности (PI) — отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиций, к сумме инвестированного капитала.

Иностранные инвестиции — вложения, осуществляемые иностранными гражданами, юридическими лицами и государствами.

Информационное обеспечение включает в себя производственную, экономическую, коммерческую, финансовую и прочую информации. В условиях рыночной экономики повышается важность информационного обеспечения.

Источники финансовых ресурсов — подразделяются на собственные и заемные. К собственным источникам относятся: 1) уставный капитал — сумма вкладов учредителей хозяйствующего субъекта для обеспечения его жизнедеятельности; 2) прибыль; 3) амортизационные отчисления. К заемным денежным средствам относятся кредиторская задолженность, кредиты и займы.

К

Калькуляция себестоимости — это определение размера затрат в денежной форме на производство единицы определенного вида работ (услуг) в денежной форме. С помощью калькуляции определяется себестоимость единицы работ (услуг); всего их объема; себестоимость производства по отдельным структурным подразделениям предприятия; по разным производственным процессам; в целом по предприятию.

Контролинг активов — представляет собой контролируемую систему, обеспечивающую концепцию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях их развития, своевременное выявление отклонений фактически достигнутых результатов их формирования и использования от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих их нормализацию.

Концепция учета факторов риска в использовании активов — состоит в объективной оценке уровня риска с целью обеспечения формирования необходимого уровня доходности хозяйственных операций, связанных с использованием капитала, и разработке системы мероприятий, минимизирующих его негативные финансовые последствия для хозяйственной деятельности предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности ($K_{\text{б}}$) или коэффициент лаксусовой бумажки (Quick Ratio, Acid Test Ratio) – финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов и текущих обязательств компании. Рассчитывается по данным *баланса* фирмы как частное от деления суммы денежных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности на текущие обязательства. Характеризует способность компании отвечать по своим текущим обязательствам с использованием наиболее ликвидных (обращаемых в деньги) активов. Формула расчета:

$$K_{\text{бл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КИ} + \text{ДЗ}}{\text{ТО}}$$

где ДС – денежные средства, КИ – краткосрочные инвестиции, ДЗ – дебиторская задолженность, ТО – текущие обязательства.

Коэффициент оборачиваемости активов (*Assets Turnover*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота компании к среднегодовой величине суммарных активов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (*Receivables Turnover, RT*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота компании к среднегодовой величине дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости запасов (*Inventory Turnover*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине запасов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (*Payables Turnover*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине кредиторской задолженности.

Коэффициент покрытия процентов (*Interest Coverage Ratio, Times Interest Earned, TIE*) – финансовый показатель, рассчитываемый как прибыль до налогов и процентов, деленная на начисленные проценты по кредитам.

Коэффициент рентабельности активов (*Return On Assets, ROA*) – отношение чистой прибыли компании без учета процентов по кредитам к ее суммарным активам.

Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (*Return On Invested Capital, ROIC*) – отношение чистой операционной прибыли компании к среднегодовой суммарного инвестированного капитала.

Коэффициент рентабельности инвестиций (*Return On Investment, ROI*) – финансовый показатель, характеризующий доходность инвестиционных вложений.

Коэффициент рентабельности продаж (*Return On Sales, Net Profit Margin, ROS*) – отношение чистой прибыли компании к ее обороту.

Коэффициент рентабельности собственного капитала (*Return On Equity, ROE*) – отношение чистой прибыли компании к среднегодовой величине акционерного капитала.

Коэффициент текущей ликвидности (*Current Ratio, CR*) – финансовый коэффициент, равный отношению текущих активов и текущих обязательств компании.

Коэффициент "цена/прибыль" (*Price to Earnings, P/E*) – финансовый показатель, равный отношению рыночной стоимости компании к ее годовой прибыли.

Коэффициенты ликвидности (*Liquidity Ratios*) – финансовые показатели, характеризующие платежеспособность компании в краткосрочном периоде, ее способности выдерживать быстротечные изменения в рыночной конъюнктуре и бизнес-среде. Показатели ликвидности, как правило, рассчитываются на основе данных баланса компании. Наиболее распространенные коэффициенты: *коэффициент текущей ликвидности*; *коэффициент быстрой ликвидности*; *чистый рабочий капитал*. Все эти показатели основаны на анализе соотношения различных категорий текущих активов и текущих обязательств. Более высокие значения коэффициентов ликвидности означают более высокую текущую платежеспособность фирмы.

Коэффициенты оборачиваемости (*Коэффициенты деловой активности, Activity Ratios*) – группа финансовых показателей, характеризующих уровень деловой активности компании как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Коэффициенты рентабельности (*Profitability Ratios*) – финансовые показатели, характеризующие прибыльность работы компании.

Кредит – ссуда в денежной или товарной форме, предоставляемая кредитором заемщику на определенных условиях. Кредитные отношения в экономике основываются на ряде исторически сложившихся, а затем и отраженных в государственном и международном законодательстве, принципах: 1) *возвратность кредита*. Этот принцип означает, что кредит должен быть обязательно возвращен после его использования; 2) *срочность кредита*. Этот принцип отражает требование, что кредитные суммы должны быть возвращены в сроки, обозначенные в кредитном договоре; 3) *принцип платности кредита* выражается в том, что вместе с полученными кредитными ресурсами возвращается плата за право их использования. Цена кредита отражает общее соотношение спроса и предложения на рынке ссудных капиталов; 4) *принцип обеспечения кредита* выражает необходимость обеспечения защиты имущественных прав кредитора в случае, если заемщик не выполнит принятые на себя обязательства; 5) *целевой характер кредита* означает требование со стороны кредитора целевого использования кредитных ресурсов заемщиком. В кредитном договоре устанавливается конкретная цель выдаваемой ссуды, заем банк имеет право проконтролировать соблюдение условий кредитного договора; 6) *дифференцированный характер кредита*. Этот принцип проявляется в том, что банк использует дифференцированный подход к различным заемщикам. Основной функцией кредита является и участие временно свободных денежных средств из разных сфер деятельности и передачи их в другие, например, в получающие более высокую прибыль. Но при этом задачей государственного регулирования кредитной систе-

мы должно быть определение экономических приоритетов и привлечение финансовых ресурсов в те отрасли и регионы, развития которых необходимо с точки зрения национальных интересов, а не выгоды отдельных субъектов. Чтобы не было диспропорций в структуре рынка, как это происходило в России в первые годы перехода к рыночной экономике, когда произошел угрожающий отток финансовых ресурсов из производственной сферы в сферу обращения. Существуют две разновидности кредитования: 1) кредитование предприятия в форме прямой выдачи денежных ссуд под развитие хозяйственной деятельности - *финансовый кредит*; 2) кредитование как форма хозяйственных расчетов между предприятиями, то есть расчетов с рассрочкой платежей - *коммерческий кредит*. По видам заемщиков и сфере применения финансовый кредит бывает: 1) межбанковский, то есть заемщиком является банк; 2) коммерческая ссуда, то есть заемщиком является предприятие; 3) аграрная ссуда, выдаваемая для финансирования сельскохозяйственного производства; 4) ссуда посредникам на фондовой бирже, предоставляемая брокерским, маклерским и дилерским фирмам, осуществляющим операции по продаже ценных бумаг; 5) ипотечный кредит, то есть кредит под залог недвижимости, выдаваемый как обычным, так и специализированным ипотечным банками. Наиболее эффективным считается ипотечный кредит для кредитования нового строительства в крупных размерах. При этом объект строительства может быть оформлен поэтапно по мере строительства, поэтому и кредит выдается частями. Оформляется кредит кредитным соглашением (кредитным договором), в котором обозначается: вид кредита; сумма; срок погашения; расчеты процентов и комиссионных банка и его расходы, связанные с выдачей кредита; вид обеспечения кредита; форму передачи кредита заемщику.

Кредит государственный - кредит, где обязательно присутствует государство. Государство может выступать в качестве кредитора и осуществлять через центральный банк кредитование отраслей и регионов, у которых есть особая потребность в финансовых ресурсах. В роли заемщика государство выступает при размещении государственных ценных бумаг и государственных займов для пополнения дефицита государственного бюджета. Наибольшее распространение получила форма государственного кредита, в которой государство является заемщиком денежных средств.

Кредит коммерческий принципиально отличается от финансового (банковского) кредита. Во-первых, в качестве кредитора выступают не банки и специализированные финансовые учреждения, а любые юридические лица, занимающиеся производством и реализацией продукции и услуг. Во-вторых, коммерческий кредит предоставляется исключительно в товарной форме. В-третьих, средняя стоимость коммерческого кредита всегда ниже ставки процента по банковским ссудам на данный период времени. В-четвертых, плата за коммерческий кредит включается в цену товара, а не определяется специально каким-либо путем. При распространении коммерческого кредита ссудный капитал интегрируется с промышленным или торговым, что приводит к созданию финансовых

компаний, холдингов и других структур, включающих в себя предприятия различных сфер деятельности и специализаций. Коммерческий кредит способствует ускорению реализации товаров и услуг и увеличению скорости оборота капитала. Как правило, он предоставляется под долговое обязательство (вексель) или посредством открытия счета по задолженности, то есть поставщик предоставляет кредит в форме отсрочки платежа (фирменный кредит).

Кредит международный представляет совокупность кредитных отношений, действующих на международном уровне. Участниками здесь могут выступить межнациональные финансово-кредитные институты (МВФ, МБРР и др.), правительства государств и юридические лица. По характеру кредиты делятся на межгосударственные и частные; по форме - государственный, банковский, коммерческий; по месту во внешней торговле - кредитование экспорта, кредитование импорта. Характерной чертой при международном кредитовании является его дополнительная правовая или экономическая защищенность, проявляющаяся в частном страховании и государственных гарантиях.

Кредит потребительский проявляется в целевом кредитовании банками, финансовыми организациями и любыми другими юридическими лицами физических лиц. В денежной форме чаще предоставляется банковская ссуда физическому лицу для приобретения недвижимости, дорогостоящего лечения и т.п., в товарной форме - в процессе розничной торговли с рассрочкой платежа.

Л

Левый актив — финансовый механизм формирования активов, основанный на способности собственного капитала привлекать к их финансированию разнообразные формы заемного капитала. Его характеристикой выступает коэффициент левого актива, показывающий соотношение общей суммы активов предприятия и суммы собственного капитала.

Лизинг (leasing) — вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем.

Лизинг возвратный — одна из форм прямого лизинга, представляющая собой систему взаимосвязанных соглашений, при которой фирма продает свою собственность финансовому институту (банку, страховой компании, инвестиционному фонду, фирме, специально ориентированной на лизинговые операции) с одновременным оформлением соглашения о долгосрочной аренде своей бывшей собственности на условиях лизинга. Возвратный лизинг выступает в данном случае как альтернатива залоговой операции. Его суть состоит в следующем: предприятие (будущий лизингополучатель) имеет оборудование, но ему не хватает средств для производственной деятельности.



- 1 – стоимость оборудования
2 – арендные платежи

Оно обращается в лизинговую компанию, продает ей свое оборудование и берет его же у этой компании в лизинг. Важным преимуществом возвратного лизинга является использование уже находящегося в эксплуатации оборудования в качестве источника финансирования строящихся новых объектов с вытекающей из этого возможностью использовать налоговые льготы, предоставляемые для участников лизинговых операций. Возвратный лизинг дает возможность рефинансировать капитальные вложения с меньшими затратами, чем при привлечении банковских ссуд, особенно если платежеспособность предприятия ставится кредитующими организациями под сомнение ввиду неблагоприятного соотношения между его уставным капиталом и заемными фондами.

Лизинг возобновляемый – применяется, когда лизингополучателю по технологии производства последовательно требуется различное оборудование, и в соответствии с условиями договора он имеет право по истечении определенного срока обменять арендуемое имущество на другой объект лизинга. Эта форма носит название револьверного лизинга. Существует также и другое определение револьверного лизинга, при котором после истечения первого срока договор лизинга продлевается на следующий период. При этом объекты лизинга через определенное время в зависимости от износа и по желанию лизингополучателя меняются на более совершенные образцы. Лизингополучатель принимает на себя все расходы по замене оборудования. Количество объектов лизинга и сроки их использования по возобновляемому лизингу заранее сторонами не оговариваются.

Лизинг генеральный – разновидность возобновляемого лизинга, которая позволяет лизингополучателю дополнить список арендуемого оборудования без заключения новых контрактов. Это очень важно для предприятий с непрерывным производственным циклом и при жесткой контрактной кооперации с партнерами. Генеральный лизинг используется, когда требуется срочная поставка или замена уже полученного по лизингу оборудования, а времени, необходимого на проработку и заключение нового контракта, как правило, нет. По условию соглашения в режиме генерального лизинга лизингополучатель дополняет список арендуемого оборудования в случае возникновения срочной непредвиденной необходимости в получении дополнительного оборудования с ссылкой на согласованный перечень или каталог. В конце периода, на который включено соглашение, производится сопоставление затрат и заключается новое соглашение.

Лизинг косвенный – передача имущества в лизинг происходит через посредника. Такого рода сделка схожа с классической лизинговой опе-

рацией, так как в ней участвует поставщик, лизингодатель и лизингополучатель, причем каждый из них выступает самостоятельно.

Лизинг оперативный (сервисный) отличается тем, что срок лизинга короче, чем нормативный срок службы имущества, и лизинговые платежи полностью не покрывают все затраты лизингодателя.



В связи с этим, лизингодатель вынужден сдавать это оборудование в лизинг несколько раз, и для него возрастает риск невозмещения остаточной стоимости объекта лизинга при отсутствии спроса на него. Поэтому, лизинговая ставка при оперативном лизинге гораздо выше, чем при финансовом. Заключается оперативный лизинг, как правило на 2-5 лет. По окончании оперативного лизингового договора лизингополучатель имеет право: продлить срок договора на более выгодных условиях; вернуть оборудование лизингодателю; купить оборудование у лизингодателя при наличии соглашения (опциона) на покупку по рыночной стоимости.

Лизинг полный (мокрый) – лизингодатель принимает на себя все расходы по обслуживанию имущества (техническое обслуживание, расходы по подготовке кадров, рекламы т.д.). Его используют, как правило, сами изготовители оборудования. По стоимости полный лизинг один из самых дорогих, так как у лизингодателя увеличиваются расходы на техническое обслуживание, сопровождение квалифицированным персоналом, ремонт, поставку необходимого сырья и комплектующих изделий и др.

Лизинг прямой – двусторонняя сделка, при которой производитель оборудования самостоятельно сдает объект в лизинг (поставщик и лизингодатель совмещены в одном лице). По существу эту сделку нельзя назвать классической лизинговой сделкой, так как в ней не участвует лизинговая компания (см. рис.).

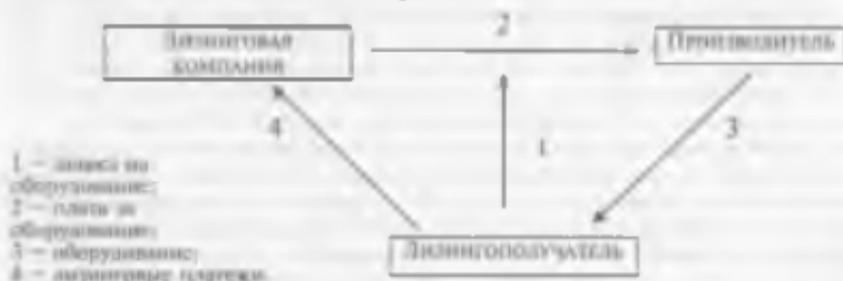


Лизинг раздельный (лизинг с дополнительным привлечением средств, частично финансируемый лизинг) – это сложная разновидность лизинговой сделки, связанная с многоканальным финансированием. Используется для реализации дорогостоящих проектов, таких как авиатехника, морские и речные суда, железнодорожный и подвижной состав, и т.п. В

этом виде лизингодатель, приобретая оборудование, вычитывает из своих средств не всю сумму, а только ее часть. Остальную сумму он берет в ссуду у одного или нескольких кредиторов. В развитых странах 85% всех лизинговых сделок построены именно на основе раздельного лизинга. Такой лизинг еще называется *групповым, акционерным лизингом* с участием нескольких компаний поставщиков, лизингодателей и привлечением кредитных средств у ряда банков, а также страхованием лизингового имущества и возврата лизинговых платежей с помощью страховых пулов. Средства, необходимые для полного финансирования аккумулируются путем выпуска акций и распространения их среди лизингодателей, принимающих участие в финансировании сделки. Оставшаяся часть контрактной стоимости объекта лизинга финансируется кредиторами (банками, другими инвесторами).

Лизинг срочный – одноразовая аренда имущества.

Лизинг финансовый (капитальный, прямой) – лизинг имущества с полной выплатой стоимости имущества, характеризующийся тем, что срок, на который передается имущество в пользование, приближается по продолжительности к сроку эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества.

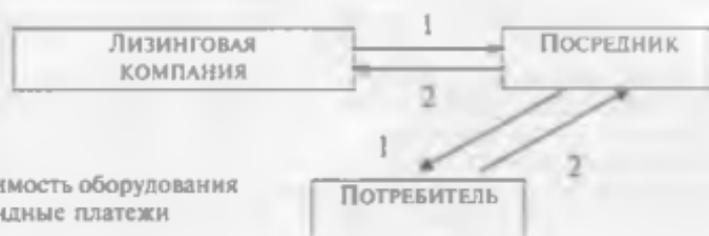


В течение срока лизинга лизингодатель через лизинговые платежи возвращает себе всю стоимость имущества и получает прибыль от сделки. Финансовый лизинг – наиболее распространенный вид лизинга, содержащий в себе множество различных форм, которые имеют свои самостоятельные названия. В классическом финансовом лизинге принимают участие три основных субъекта и осуществляется возмещение полной стоимости имущества. По иявке лизингополучателя лизингодатель приобретает оборудование и передает его в лизинг заявителю.

Лизинг частичный – с частичным набором услуг, когда на лизингодателя возлагаются лишь отдельные функции по обслуживанию имущества.

Лизинг чистый – все расходы по обслуживанию имущества принимает на себя лизингополучатель. При этом лизингополучатель переводит лизингодателю чистые или нетто платежи. Большинство услуг на отечественном рынке лизинга оборудования являются чистыми.

Лизинговая деятельность – выполнение лизингодателем функций по договору лизинга.



- 1 – стоимость оборудования
2 – арендные платежи

Лизинговая деятельность осуществляется лизинговыми компаниями или гражданами, осуществляющими лизинговую деятельность на основании разрешений (лицензий), полученных в установленном законодательством порядке.

Лизинговая компания – компания, покупающая оборудование и сдающая его в аренду, оставаясь его владельцем или продавая его по окончании срока договора лизинга. Лизинговые компании – это коммерческие организации, выполняющие в соответствии со своими учредительскими документами функции лизингодателя на основании установленного законодательства и полученной лицензии.

Лизинговая операция – покупка банком или лизинговой компанией машин, оборудования, транспортных средств, имущественных комплексов и т.д. и их последующая передача лизингополучателю.

Лизинговая сделка – совокупность договоров, необходимых для реализации договора лизинга между лизингодателем, продавцом (поставщиком) и лизингополучателем предмета лизинга. В рамках системы взаимосвязанных и взаимообусловленных договоров, в соответствии с которыми осуществляется лизинг, в отношении конкретного предмета лизинга не допускается совмещение обязательств кредитором и лизингополучателем предмета лизинга, за исключением возвратного лизинга.

Лизингодатель – физическое или юридическое лицо, которое за счет привлеченных или собственных денежных средств приобретает в ходе реализации *лизинговой сделки* в собственность имущество и предоставляет его в качестве *предмета лизинга* лизингополучателю за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование с переходом или без перехода к лизингополучателю права собственности на предмет лизинга.

Лизингополучатель – физическое или юридическое лицо, которое соответствии с договором лизинга, обязано принять предмет лизинга за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование.

Ликвидность активов – характеристика отдельных видов активов предприятия по их способности к быстрой конверсии в денежную форму без потери своей балансовой стоимости с целью обеспечения необходимого уровня платежеспособности предприятия.

М

Материалоемкость – показатель расхода материальных ресурсов на производство какой-либо продукции или услуг. Выражается в натуральных единицах расхода оборотных средств необходимых для изготовления единицы продукции, либо в процентах к стоимости используемых материальных ресурсов в структуре себестоимости продукции.

Материально-техническое снабжение (*supply*) – обеспечение предприятия необходимыми для его деятельности основными и оборотными средствами производства.

Менеджмент активов – система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием и использованием активов предприятия и организацией их оборота.

Метод FIFO – называют методом оценки запасов по ценам первых покупок. Стоимость оборотных средств оценивается по цене первой, поступившей на склад партии, что вызывает увеличение прибыли в отчете о прибылях и убытках по сравнению с той, которая была бы указана, если бы оборотные средства были учтены в составе затрат по их текущей цене. В периоды роста цен этот метод дает наивысшие показатели стоимости активов по итогам отчетного периода по сравнению с другими методами.

Метод LIFO – предполагает первоочередное списание в производство запасов из последних поступивших партий. Благодаря этому обеспечивается завышение стоимости израсходованных на производство или реализованных ценностей, занижение их остатка на конец месяца, а значит снижение прибыли и ухудшение финансовых показателей предприятия, за счет повышения себестоимости. В периоды роста цен этот метод дает самый низкий показатель стоимости активов на конец отчетного периода.

Методы начисления амортизации:

Метод линейный – годовые амортизационные отчисления остаются неизменными в течение всего срока полезного использования актива. Годовая сумма начисления амортизационных отчислений определяется в стоимостном выражении, исходя из первоначальной (балансовой) стоимости основных фондов и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока их полезного использования. Стоимость основных производственных фондов равномерно распределяется в течение всего срока их использования. *Норма износа* определяется по формуле:

$$И_n = \frac{T_э}{T_A} \times 100\%$$

где $И_n$ – норма износа основных средств; $T_э$ – фактический срок эксплуатации основных средств (лет); T_A – нормативный срок службы основных средств (амортизационный период основных фондов, лет).

Величина начисленного износа определяется по формуле:

$$И = (S_b - S_0)И_n,$$

где S_b – первоначальная (балансовая) стоимость на момент приобретения; S_0 – остаточная стоимость ОПФ.

Метод снижающегося остатка – норма амортизационных отчислений увеличивается по сравнению с линейным методом в два и более раз, и применяется для расчёта суммы амортизационных отчислений в первый год службы актива ОПФ ($И_1$):

$$И_1 = S_{\text{Омн}} \times 2И_n,$$

где $2И_n$ – удвоенная норма износа, исчисленная для линейного метода списания ($И_n$); $S_{\text{Омн}}$ – величина остаточной стоимости на начало периода.

Сумма износа за второй год ($И_2$) вычисляется по формуле:

$$И_2 = S_{\text{О1}} \times 2И_n.$$

Остаточная стоимость ОПФ после второго года эксплуатации вычисляется по формуле:

$$S_{\text{О2}} = S_{\text{О1}} - И_2.$$

Таким образом, достигается неуклонное уменьшение суммы годовых амортизационных отчислений до тех пор пока не будет списана балансовая стоимость ОПФ или остаточная стоимость не достигнет величины ликвидационной стоимости. Годовая сумма амортизационных отчислений устанавливается умножением нормы амортизации на амортизируемую стоимость объекта, вычисленную для данного года. Тем самым достигается неуклонное уменьшение суммы годовых амортизационных отчислений в течение всего срока полезной службы актива.

Метод списания стоимости пропорционально объему продукции (услуг) – увязывает годовую сумму амортизационных отчислений актива с ожидаемым объемом производства, определенным исходя из паспортных данных и технических характеристик актива. В связи с чем показатель амортизации устанавливается в натуральных показателях производительности. Исходя из того, что износ является только результатом эксплуатации, период времени не учитывается в этом методе. Норма износа на единицу продукции рассчитывается по формуле:

$$И_n = \frac{S_b - S_0}{Q_n},$$

где Q_n – предполагаемый объем работ в единицах продукции.

Накопленный износ при использовании данного метода увеличивается ежегодно в прямой зависимости от выпуска продукции, произведенной с помощью амортизируемого оборудования:

$$И = Q_{\text{Ф}}И_n,$$

где $Q_{\text{Ф}}$ – выпуск продукции произведенный с помощью ОПФ, суммиру-

смый нарастающим итогом с момента ввода ОПФ в эксплуатацию. К примеру, имеется автомат, первоначальная стоимость которого 12 млн руб., установленный срок службы около 8 лет, ликвидационная стоимость в расчёт не принимается. Производительность аппарата составляет 120 изделий в час. Предполагается, что с учётом технического обслуживания и переналадки автомат будет действовать 250 дней в году по 12 часов в день. В течение года автомат будет выпускать $250 \times 12 \times 120 = 360\,000$ изделий. Ежегодная сумма погашения его стоимости составляет 1,5 млн. руб. ($12 / 8$). Годовая норма амортизации на 1 тыс. изделий может быть установлена на уровне $1\,500\,000 / 360 = 4\,166$ руб. В таком случае, если в течение квартала было выпущено 81 560 изделий, сумма амортизационных отчислений составит $81,56 \times 4\,166 = 339\,779$ руб.

Методы нормирования оборотных средств:

Метод прямого счета предполагает расчет необходимого объема каждого вида ресурсов с максимальным учетом факторов, определяющих условия функционирования предприятия. Этот метод требует участия большого количества высококвалифицированных специалистов различных профилей, применения программного обеспечения, но при этом обеспечивает максимальную точность расчетов.

Аналитический метод представляет собой укрупненный расчет норматива оборотных средств с учетом планируемого изменения в динамике производства, с последующей корректировкой на оперативном уровне.

Коэффициентный метод – определение новых нормативов на базе нормативов предшествующего периода, путем его корректировки с учетом изменившихся условий.

Методы оценки стоимости оборотных средств:

Метод сплошной идентификации – предполагает детальный учет стоимости каждого вида ресурсов по контрактам на их поставку. В этом случае учет оборотных средств выглядит как учет потока товаров и требует значительных затрат.

Метод средней стоимости – применяется для определения стоимости товарных запасов на конец года путем умножения средней цены товара на число единиц товара. Понятно, что для сферы услуг этот метод неприменим.

Методы привлечения инвестиций – самофинансирование; эмиссионное финансирование; заемное финансирование; государственное финансирование; лизинг; смешанное финансирование; проектное финансирование. В рамках приведенных методов можно выделить следующие основные формы: эмиссия обыкновенных акций и эмиссия привилегированных акций (для организаций потребительской кооперации размещения паев); кредит и облигационный заем (для организаций потребительской кооперации кредит и заимствование у населения; государственное финансирование высокодоходных инвестиционных проектов, государственное финансирование в рамках целевых программ и финансирование посредством государственных внешних заимствований; финансовый лизинг, оперативный лизинг и возвратный лизинг; проектное финанси-

рование с полным регрессом на заемщика, проектное финансирование без права регресса на заемщика и проектное финансирование с ограниченным регрессом на заемщика (в организациях потребительской кооперации не применяется).

Н

Наиболее экономичный размер заказа (*Economic order quantity (EOQ)*, оптимальный размер заказа, формула Уилсона Вилсона) — размер партии поставки, при котором совокупные издержки по управлению запасами минимальны.

Ненормируемые оборотные средства — средства в товарах отгруженных, денежные средства, средства в дебиторской задолженности и прочих расчетах.

Нетто-результат эксплуатации активов — разность между результатом и всеми затратами на восстановление основных средств. По существу, этот экономический эффект, снимаемый предприятием с затрат, представляет собой прибыль до уплаты процентов за кредиты и займы и налога на прибыль. Поэтому на практике для быстроты расчетов можно принимать за нетто-результат *балансовую прибыль*, восстановленную до нетто-результата эксплуатации инвестиций прибавлением процентов за кредиты, относимых на себестоимость продукции (работ, услуг). Таким способом можно избежать двойного счета процентов, ибо часть их, относимая, по действующему законодательству, на чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия, содержится в самой балансовой прибыли.

Норма оборотных средств — мера расхода ресурсов, установленная исходя из следующих факторов: периоды работы с максимальной нагрузкой мощностей предприятия, а значит и с максимальной потребностью в ресурсах, которые принимаются за базовые периоды; максимальная потребность в ресурсах, устанавливаемая на основе прогнозов на предстоящий период; среднесуточный расход, устанавливаемый исходя из данных сметы затрат на производство продукции (работ, услуг) на планируемый период (для производственных запасов) и на основании производственной или полной себестоимости (для незавершенного производства или готовой продукции). Нормы устанавливаются в днях запаса, в процентах или в денежном выражении, в зависимости от нормируемого вида оборотных ресурсов.

Норматив оборотных средств — денежное выражение минимального планируемого запаса оборотных средств, необходимых для нормальной хозяйственной и финансовой деятельности. Поскольку нормативы являются составляющими норму элементами, характеризующими удельный расход ресурсов при выполнении производственных операций, то они могут выражаться в процентах или натуральных единицах. Общая сумма необходимых оборотных средств определяется как совокупный норма-

тив. Норматив отдельного компонента оборотных средств (частный норматив) рассчитывается по формуле:

$$N_{\text{Собств.}} = \frac{Об_1}{T} \times N_{\text{н}}$$

где $N_{\text{Собств.}}$ - норматив собственных средств по элементу; $Об_1$ - оборот (расход, выпуск) по данному элементу за период; T - продолжительность

периода, дни; $\frac{Об_1}{T}$ - однодневный расход данного элемента; $N_{\text{н}}$ - норма оборотных средств по данному элементу.

Нормативы запасов определяются на основе показателя *материало-емкости продукции*, определяемого как удельный расход материалов на производство единицы продукции. От его достоверности зависят дальнейшие результаты оценки потребностей в оборотных фондах. Норматив оборотных средств ($N_{\text{обм}}$), отражающий общую потребность предприятия в оборотных средствах определяется как произведение суммы норм оборотных средств в текущем ($N_{\text{тек}}$), страховом ($N_{\text{страх}}$), транспортном ($N_{\text{трансп}}$), технологическом ($N_{\text{техно}}$) и подготовительном ($N_{\text{подг}}$) запасах и однодневного расхода по всей совокупности элементов производственных запасов ($P_{\text{зд}}$):

$$N_{\text{обм}} = (N_{\text{тек}} + N_{\text{страх}} + N_{\text{трансп}} + N_{\text{техно}} + N_{\text{подг}}) \Sigma P_{\text{зд}}$$

Нормативное обеспечение образует структуру, нормы и нормативы, методические указания и прочие нормативные документы.

Нормирование - установление экономически обоснованных (плановых) норм запаса и нормативов по элементам оборотных средств, необходимых для нормальной деятельности предприятия. То есть в процессе нормирования устанавливается объективная потребность предприятия в оборотных средствах - норматив, который не является постоянной величиной, а может изменяться в зависимости от факторов, определяющих объемы производства (спрос, цены на ресурсы, технология производства и пр.). Нормативы являются существенным фактором при формировании финансовых планов поскольку отражают совокупную потребность предприятия в оборотных средствах (совокупный норматив) с учетом потребностей подготовительных и вспомогательных подразделений, а также исходя из норм запаса и расхода конкретных видов нормируемых запасов (частные нормативы).

Нормирование незавершенного производства - находится в прямой зависимости от: 1) объема (чем больше производится продукции, тем больше будет размер незавершенного производства), длительности производственного цикла, себестоимости продукции и характера нарастающих затрат в процессе производства; 2) состава производимой продукции (чем выше удельный вес продукции с более коротким циклом производства, тем меньше объем незавершенного производства, и наоборот); 3) продолжительности производственного цикла (уровень запасов в незавершенном производстве тем выше, чем длительнее производственный

цикл); 4) себестоимости продукции (чем ниже затраты на производство, тем меньше объем незавершенного производства в денежном выражении); 5) характера нарастания затрат в процессе производства (чем больше операций и процессов включает производственный цикл, тем выше значение нарастающих в этом процессе затрат). Все затраты в незавершенном производстве делятся на *единовременные*, осуществляемые в начале производственного цикла и составляющие совокупность необходимых оборотных средств, и нарастающие, те которые создаются в процессе производства. Нарастание затрат может происходить равномерно и неравномерно. *Коэффициент нарастания затрат* исчисляется при равномерном и неравномерном нарастании по формуле:

$$K_{\text{н}} = \frac{P_{\text{ед}} + \frac{1}{2} P_{\text{н}}}{P_{\text{ед}} + P_{\text{н}}},$$

где $K_{\text{н}}$ — коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве; $P_{\text{ед}}$ — единовременные затраты, $P_{\text{н}}$ — нарастающие затраты.

Норма оборотных средств в незавершенном производстве:

$$N_{\text{нзав}} = T_{\text{ср}} \times K_{\text{н}},$$

где $T_{\text{ср}}$ — средняя продолжительность производственного цикла (дн, час).

Норматив оборотных средств в незавершенном производстве определяется как произведение стоимости однодневного расхода по смете затрат на производство и нормы оборотных средств:

$$N_{\text{нзав}} = P_{\text{од}} \times N_{\text{нзав}}$$

где $P_{\text{од}}$ — стоимость однодневного расхода по смете затрат на производство.

О

Обеспечение кредита — ценности, служащие залогом полного и своевременного возврата должником полученной суммы и причитающихся процентов. Различают следующие основные виды обеспечения: залог, поручительство, гарантия, страхование ответственности заемщика за исполнение кредита. Поручителем или гарантом может быть любое юридическое лицо (банк, предприятие, ассоциация и др.).

Обеспеченность запасами ($Z_{\text{об}}$) — показатель, характеризующий наличие каждого вида оборотных средств. Определяется по формуле:

$$P_{\text{об}} = \frac{Z_{\text{н}}}{P_{\text{ср}}} = \frac{Z_{\text{н}}}{(P_{\text{пл}} / T)}$$

где $Z_{\text{н}}$ — запасы на начало периода; $P_{\text{ср}}$ — среднесуточный расход i -того вида запасов; $P_{\text{пл}}$ — общий размер расхода (плановая потребность в данном периоде); T — число календарных дней в периоде.

Запасоемкость (Z_v) определяется по формуле:

$$Z_v = \frac{Z_i}{P_{\text{вн}}}$$

Структура запасов оборотных средств подразумевает соотношение видов оборотных средств необходимых для осуществления одной операции, производства одного вида продукции или оказания услуги. Структура запасов оборотных средств характеризуется относительными величинами структуры в соответствии с принятой на предприятии классификацией:

$$Z_{vi} = \frac{Z_i}{\sum Z_i}$$

где Z_{vi} – удельный вес i -го вида запасов в их общем объеме.

Оборачиваемость запасов (stock turnover) – процесс обновления и замены запасов посредством перемещения материальных ценностей (вложенных в них денежных средств) из категории запасов в производственный и/или реализационный процесс.

Оборачиваемость оборотных фондов – время, необходимое для полного крутооборота средств с момента их приобретения до выхода и реализации готовой продукции. Крутооборот оборотных средств завершается зачислением выручки на расчетный счет производителя. Очевидно, что оборачиваемость зависит от отраслевых особенностей организации производства. Например, в гражданской авиации пассажиры, одновременно приобретая авиабилеты, авансируют оборотные фонды, тем самым, создавая кредиторскую задолженность авиапредприятия. В этом случае крутооборот оборотных фондов завершается с окончанием рейса.

Оборот активов – процесс непрерывного движения активов при осуществлении хозяйственной деятельности предприятия, сопровождающийся последовательной трансформацией их видов и изменением стоимости.

Оборотные фонды предприятия – финансовые средства, вложенные в ресурсы, которые полностью потребляются в процессе одного воспроизводственного цикла и полностью переносят свою стоимость на стоимость производимой продукции и оказываемых услуг. Оборотные фонды также именуют оборотными средствами, оборотным капиталом или текущими активами предприятия. Кроме того, оборотные средства используются как в сфере производства, так и в сфере обращения. Оборотные производственные фонды предприятия видоизменяются в зависимости от сферы деятельности и стадии производственного цикла, в которой они находятся. В пределах каждой стадии оборотные средства имеют видовую структуру, которая отражает технологию осуществления операций. Кроме того, оборотные средства подразделяются на *нормируемые и ненормируемые, заемные и собственные*. В зависимости от сферы деятельности оборотные средства рассматриваются в процессе производства и в процессе обмена. В процессе производства по стадиям производственно-

го цикла оборотные средства распределяются по группам: производственные запасы, продукция в процессе производства. В процессе обмена на готовую продукцию, товары и прочие товарно-материальные ценности, денежные средства. Все виды оборотных средств могут группироваться в зависимости от особенностей планирования и организации их движения в группы нормируемых и ненормируемых ресурсов, а также собственных и заемных. Соотношение этих групп зависит от обеспеченности предприятия оборотными средствами, оценка которой может осуществляться по следующим направлениям: 1) нормирование и определение потребности в оборотных средствах; 2) оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами; 3) оценка эффективности использования оборотных средств. В рамках каждого направления действуют соответствующие методы оценки материальных ресурсов.

Объект договора лизинга – предмет и материальные средства, подлежащие передаче, продаже и т.п., а также немущественные права, касающиеся или составляющие суть договора. В общем случае объект договора должен быть определенным, доступным определению, возможным и дозволенным.

Обязательства (Liabilities) – кредиторская и иная задолженность, возникшая в отчетном или предыдущих периодах, погашение (урегулирование) которой приводит к уменьшению реальных активов.

Овердрафт – особая форма предоставления краткосрочного кредита клиенту банка в случае, когда величина платежа превышает остаток средств на счете клиента. В этом случае банк списывает средства со счета клиента в полном объеме, то есть автоматически предоставляет клиенту кредит на сумму, превышающую остаток средств. При овердрафте заключается договор, в котором устанавливается максимальная сумма овердрафта, условия предоставления кредита по овердрафту, порядок его погашения. В отличие от обычных ссуд в погашение овердрафта направляются все средства, поступающие на текущий счет клиента.

Определение потребности в оборотных средствах – базируется на анализе номенклатуры используемых в производстве сырья и материалов. В целом для определения потребностей в оборотных средствах устанавливается: соответствие наименований, включенных в план материально-технического снабжения, номенклатуре потребляемых ресурсов; возможные изменения в связи с техническим развитием и реорганизацией производства; резервы на случай изменений во внешней среде (повышение цен, появление заменителей и т.п.); степень технической обоснованности норм потребностей в ресурсах; соответствие объема, заключенных с поставщиками договоров и планируемой потребности в ресурсах. Последнее соотношение выражается посредством коэффициента соответствия ($K_{\text{сов}}$) объема поставок по заключенным договорам ($V_{\text{догов}}$) материальных ресурсов конкретного вида i потребностям в них (Π_i):

$$K_{\text{сов}} = \frac{V_{\text{догов}}}{\Pi_i}$$

Относительно выполнения плана материально-технического снабжения определяется выполнение договорных обязательств поставщиками по объему и качеству поставляемых ресурсов, анализируется система проверки качества и организация претензионной работы. На внутрипроизводственном уровне анализируются причины перерасхода оборотных средств и возможности их экономии. Следствием недостаточности оборотных фондов являются простои машин, оборудования, потери рабочего времени и срывы производственных графиков, которые количественно определяются следующим образом:

1) *Снижение объема производства* ($\Delta V_{\text{пр}}$):

$$\Delta Q_{\text{п}} = T_{\text{прост}} \times \Pi T_{\text{час}}.$$

где $T_{\text{прост}}$ — количество часов простоя; $\Pi T_{\text{час}}$ — часовая производительность данного оборудования по плану.

2) *Снижение среднегодовой производительности одного работника* ($\Delta \Pi T_{\text{сред}}$):

$$\Delta \Pi T_{\text{сред}} = \frac{\Delta V_{\text{пр}}}{Q_{\text{ср}}}.$$

где $\Delta V_{\text{пр}}$ — снижение объема производства; $Q_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность работающих по отчету.

3) *Повышение себестоимости товарной продукции* ($\Delta C_{\text{в}}$):

$$\Delta C_{\text{в}} = P_{\text{прост}} + P_{\text{м}} + P_{\text{зам}} + \Delta P_{\text{трансп}}.$$

где $P_{\text{прост}}$ — оплата простоев из-за отсутствия материалов; $P_{\text{м}}$ — замена материалов; $P_{\text{зам}}$ — доплата рабочим в результате замены материалов; $\Delta P_{\text{трансп}}$ — изменение транспортно-заготовительных расходов.

4) *Уменьшение суммы прибыли в связи с потерями в выпуске продукции* ($-\Delta p_{\text{вып}}$):

$$-\Delta p_{\text{вып}} = -\Delta V_{\text{пр}} \times p,$$

где p — прибыль на одну ден. ед. товарной продукции по плану.

5) *Уменьшение суммы прибыли в связи с повышением себестоимости* ($-\Delta p$):

$$-\Delta p = -\Delta V_{\text{пр}} \times p + \Delta C_{\text{в}}.$$

Основные фонды непроизводственного назначения — объекты социальной инфраструктуры (жилые дома, детские и спортивные учреждения, другие объекты культурно-бытового назначения). Поскольку эти фонды не участвуют в процессе производства, постольку их стоимость не переносится на готовый продукт, а исчезает в процессе их потребления. В условиях переходной экономики социальная инфраструктура авиапредприятий развивается не только за счет средств предприятия, но и за счет национального дохода.

Основные фонды производственного назначения (ОПФ) – материально-техническая составляющая процесса производства, компоненты которой эксплуатируются в течение длительного периода, многократно используются и утрачивают свою стоимость по частям в виде амортизационных отчислений. ОПФ подразделяются на следующие группы: производственные и служебные здания; сооружения и передаточные устройства (электро- и теплосети); машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы, вычислительная техника и т.п.; транспортные средства; внутрихозяйственные дороги; инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь и прочие приспособления. Обновление и пополнение основных производственных фондов осуществляется преимущественно за счет инвестиций.

Остаток оборотных средств ($Об_{ост}$) за данный отчетный период определяется по формуле:

$$Об_{ост} = \frac{Об_{н} - Об_{к}}{2}$$

где $Об_{н}$, $Об_{к}$ – соответственно остатки оборотных средств на начало и конец периода.

Этот показатель рассчитывается для равномерно распределенного во времени потока оборотных средств. Если на практике требуется более точный расчет наличия оборотных средств, то для определения остатков оборотных средств за год по данным на начало и конец периода используется формула *средней хронологической простой*, а для определения остатков оборотных средств по данным периодов равной продолжительности используется формула *средней хронологической взвешенной*.

Отчет о движении денежных средств – одна из основных форм финансовой отчетности, в которой суммируется информация о поступлении и выбытии денежных средств компании.

Оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами – осуществляется на основе базовых характеристик производственных оборотных фондов (ОФ), которыми являются их состав, структура и стоимость.

Оценка эффективности использования оборотных средств – основана на показателях *материалоемкости и оборачиваемости оборотных фондов*.

П

Период оборота – время (количество дней, месяцев), в течение которого активы оборачиваются на предприятии в процессе его производственно-коммерческой деятельности.

План материально-технического снабжения (*supply plan*) – раздел текущего технико-экономического плана предприятия, представляющий баланс материальных ресурсов.

Планирование активов – процесс разработки системы планов и плановых показателей по их формированию и эффективному использованию в операционном и инвестиционном процессе предприятия в предстоящем периоде.

Показатели интенсивного использования ОПФ – группа показателей включает следующие формулы исчисления интенсивности использования ОПФ:

1) *Коэффициент интенсивного использования ОПФ:*

$$K_{\text{инт}} = \frac{A_{\text{факт}}^{\text{ОПФ}}}{A_{\text{пред}}^{\text{ОПФ}}}$$

где $K_{\text{инт}}$ – коэффициент интенсивного использования ОПФ; $A_{\text{факт}}^{\text{ОПФ}}$, $A_{\text{пред}}^{\text{ОПФ}}$ – фактическая и предельная часовая экономическая производительность ОПФ.

2) *Коэффициент использования производственной мощности* является обобщающим показателем использования активной части ОПФ для всех производственных подразделений:

$$K_{\text{и}} = \frac{\text{Фактический объем произведенной продукции}}{\text{Среднегодовая производственная мощность предприятия}}$$

3) Изменение величины производственной мощности устанавливается на основании отчетного баланса, который составляется в натуральном и стоимостном выражении в сопоставимых ценах по всем видам работ и в целом по предприятию:

$$M_{\text{к}} = M_{\text{н}} + M_{\text{с}} + M_{\text{р}} + M_{\text{отм}} + \Delta M_{\text{ас}} - M_{\text{в}}$$

где $M_{\text{к}}$ и $M_{\text{н}}$ соответственно производственная мощность на начало и конец года; $M_{\text{с}}$ – увеличение мощности за счет инвестиций и капитальных вложений в обновление, модернизацию и строительство ОПФ; $M_{\text{р}}$ – увеличение мощности за счет реконструкции; $M_{\text{отм}}$ – увеличение мощности за счет внедрения оргтехмероприятий; $\Delta M_{\text{ас}}$ – изменение мощности за счет улучшения производимой продукции и услуг; $M_{\text{в}}$ – уменьшение мощности в связи с выбытием ОПФ.

Показатели использования производственной мощности предприятия по сути являются факторами, определяющими степень использования производственной мощности предприятия. Все показатели использования ОПФ могут быть объединены в три группы: 1) показатели экстенсивного использования ОПФ, отражающие уровень их использования во времени; 2) показатели интенсивного использования ОПФ, отражающие уровень использования по мощности (производительности); 3) показатели интегрального использования ОПФ, учитывающие совокупное влияние всех факторов.

Показатели использования технологического оборудования применяются для анализа работы парка техники производственных служб, осуществляющих техническое обслуживание ОПФ. Для этой оценки весь технико-технологический состав имеющегося оборудования классифицируют по следующим группам: наличное оборудование; установленное и сдавшее в эксплуатацию; фактически используемое в производстве; находящееся в ремонте и модернизации; резервное. Степень привлечения наличного оборудования оценивается посредством следующих показателей:

- 1) Коэффициент использования парка наличного оборудования:

$$K_n = \frac{\text{Фактический объем произведенной продукции}}{\text{Среднегодовая производственная мощность предприятия}}$$

- 2) Коэффициент использования парка установленного оборудования

$$K_y = \frac{\text{Количество действующего оборудования}}{\text{Количество установленного оборудования}}$$

Для характеристики степени экстенсивной загрузки оборудования используются показатели: 1) *календарный фонд времени* – максимально-возможное время работы оборудования (количество календарных дней в отчетном периоде умножается на 24 ч и на количество единиц установленного оборудования); 2) *режимный (номинальный) фонд времени* – произведение количества единиц установленного оборудования, количества рабочих дней отчетного периода и количества часов ежедневной работы с учетом коэффициента сменности; 3) *плановый фонд* – время работы оборудования по плану. Отличается от режимного временем нахождения оборудования в плановом ремонте и на модернизации; 4) *фактический фонд отработанного времени* – определяется по данным учета. Для характеристики степени экстенсивного использования оборудования применяются коэффициенты:

- 1) коэффициент использования календарного фонда времени:

$$K_{\text{кФон}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{к}}};$$

- 2) коэффициент использования режимного фонда времени:

$$K_{\text{рФон}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{р}}};$$

- 3) коэффициент использования планового фонда времени:

$$K_{\text{плФон}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{пл}}};$$

где $T_{ф}$, $T_{пл}$, $T_{р}$, $T_{к}$ – соответственно фактический, плановый, режимный и календарный фонд рабочего времени оборудования.

Для характеристики степени интенсивной загрузки оборудования используется коэффициент интегральной загрузки, характеризующий выпуск продукции (произведенные операции) за единицу времени в среднем на одну машину (1 машино-час):

$$K_{инт} = \frac{ЧВ_{ф}}{ЧВ_{пл}}$$

где $ЧВ_{ф}$, $ЧВ_{пл}$ – соответственно фактическая и плановая производительность оборудования (количество произведенных работ или операций за 1 машино-час). Коэффициент интегральной загрузки характеризует комплексное использование оборудования и определяется как произведение коэффициента экстенсивного и коэффициента интенсивного использования активной части ОПФ:

$$K_1 = K_{тв} \times K_{инт}$$

В силу того, что структура парка техники современного предприятия имеет разнородный состав не только в возрастном разрезе, но и по видам, то целесообразно оценивать его производительность по группам однородного оборудования:

$$ВП_i = K_i \times D_i \times K_{см} \times П_i \times ЧВ_i$$

где $ВП_i$ – производительность i -той группы оборудования; K_i – количество i -того оборудования; D_i – количество отработанных дней единицей оборудования; $K_{см}$ – коэффициент сменности работы оборудования (отношение количества отработанных смен к количеству отработанных дней); $П_i$ – средняя продолжительность смены; $ЧВ_i$ – выработка продукции за 1 машино-час на i -том оборудовании.

Показатель материалоемкости:

Материалоемкость продукции – это стоимость общего объема материальных ресурсов, израсходованных на производство продукции, к стоимости продукции в целом. Показатель материалоемкости продукции зависит от отраслевых и технологических особенностей ее производства.

Материалотдача – показатель обратный материалоемкости. Свидетельствует о сумме дохода, полученного за счет использования единицы оборотных средств.

Прибыль на рубль материальных затрат – наиболее обобщающий показатель эффективности использования материальных ресурсов, значение которого равно отношению суммы полученной прибыли от основной деятельности к сумме материальных затрат.

Коэффициент соотношения темпов роста объема производства и ма-

материальных затрат характеризует динамику материалоотдачи и одновременно раскрывает факторы ее роста.

Коэффициент материальных затрат представляет собой отношение фактической суммы материальных затрат к плановой, пересчитанной на фактический объем выпущенной продукции. Он свидетельствует о степени рационального использования оборотных ресурсов в процессе производства. В сравнении с установленными нормами возможно выявление причин перерасхода материальных ресурсов в производстве (коэффициент больше 1), или выявления резервов их экономии (меньше 1).

Показатель обеспеченности предприятия ОПФ – рассчитывается на основе плана технического развития, данных баланса и бухгалтерского учета по следующим формулам:

Коэффициент обновления, характеризующий долю новых ОПФ в общей их стоимости на конец года:

$$K_{обн} = \frac{\text{Стоимость поступивших ОПФ}}{\text{Общая стоимость ОПФ на конец периода}}$$

Срок обновления основных средств:

$$T_{обн} = \frac{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}}{\text{Стоимость поступивших ОПФ}}$$

Коэффициент выбытия:

$$K_{в} = \frac{\text{Стоимость выбывших ОПФ}}{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}}$$

Коэффициент прироста:

$$K_{пр} = \frac{\text{Сумма прироста ОПФ}}{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}}$$

Коэффициент износа:

$$K_{изн} = \frac{\text{Сумма износа ОПФ}}{\text{Первоначальная стоимость ОПФ на соответствующую дату}}$$

Коэффициент технической годности:

$$K_{тг} = \frac{\text{Остаточная стоимость ОПФ}}{\text{Первоначальная стоимость ОПФ}}$$

Все эти показатели в динамике могут дать представление о том, как интенсивно используются и обновляются основные производственные фонды. Кроме них определяется возрастная структура парка техники, а в ней группы ОПФ по продолжительности эксплуатации (до 5 лет, 5-10 лет, 10-20 лет и более 20 лет). Обобщающим показателем уровня обеспе-

ченности производства необходимыми основными средствами является *общая фондовооруженность труда и уровень технической вооруженности труда*:

$$\text{Фондовооруженность труда} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}{\text{Среднесписочная численность}}$$

Показатели оборачиваемости оборотных фондов:

Количество оборотов за период, или коэффициент оборачиваемости оборотных средств ($K_{об}$):

$$K_{об} = \frac{V_{об}}{Об_{ср}}$$

где $V_{об}$ – объем товарной продукции, $Об_{ср}$ – остаток оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости может трактоваться и как скорость оборота запасов, при исчислении которой используется себестоимость реализованной продукции (услуг):

$$K_{об} = \frac{C_p}{Z_{ср}}$$

где C_p – себестоимость реализованной продукции (услуг); $Z_{ср}$ – средний остаток запасов за данный отчетный период.

Чем выше коэффициент оборачиваемости, тем лучше используются оборотные средства. По своему экономическому содержанию коэффициент оборачиваемости сходен с показателем фондоотдачи, но в данном случае результирующим является не объем товарной продукции, а стоимость производства реализованной продукции (работ, услуг). Вместо величины стоимости основных средств в расчетах используется величина среднего запаса оборотных средств.

3) *Длительность одного оборота* определяется по формуле:

$$T_{об} = \frac{Z_{ср}}{V_{об}/T_{п}}$$

где $T_{об}$ – длительность оборота, дни; $V_{об}$ – объем товарной продукции, ден. ед.; $T_{п}$ – число дней в рассматриваемом периоде.

Этот показатель можно определить также по формуле:

$$T_{об} = \frac{T_{п}}{K_{об}}$$

Чем короче период одного оборота, тем эффективнее использование оборотных средств.

Коэффициент закрепления — это величина, обратная коэффициенту оборачиваемости. Она характеризует долю запасов приходящихся на одну ден. единицу себестоимости реализованной продукции:

$$K_z = \frac{1}{K_o}$$

Чем меньше оборотных средств приходится на одну денежную единицу реализованной продукции, тем выше эффективность использования оборотных средств.

Все приведенные показатели могут рассчитываться для каждого вида оборотных ресурсов в зависимости от задач стоящих перед управлением.

Показатели экстенсивного использования ОПФ — к этой группе показателей относятся коэффициент экстенсивного использования оборудования, коэффициент стойкости оборудования, коэффициент загрузки оборудования, коэффициент сменного режима времени работы оборудования. Для основной активной части ОПФ показатель экстенсивного использования выражается в виде годового или среднесуточного использования оборудования в производственном процессе. Количественное значение этого показателя можно также определить как отношение времени работы ОПФ к календарному фонду времени:

$$K_{\text{экс}} = \frac{W_{\text{час}}}{T_k}$$

где $K_{\text{экс}}$ — коэффициент экстенсивного использования ОПФ; $W_{\text{час}}$ — время работы ОПФ данного типа; T_k — календарный фонд времени ($T_k = 365 \text{ дн} \times 24 \text{ час} = 8760 \text{ час}$).

Показатели эффективности использования ОПФ — характеризуют удельные величины годового дохода, полученные за счет использования единицы ОПФ:

Рентабельность ОПФ показывает, какую прибыль получает авиапредприятие с каждой единицы денежных средств, вложенных в ОПФ:

$$R_{\text{опф}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}$$

Фондоотдача ОПФ отражает количество реализованной продукции, приходящейся на единицу стоимости в денежном выражении использованных ОПФ.

$$F_{\text{опф}} = \frac{\text{Годовой объем реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}$$

Фондоотдача активной части ОПФ отражает количество произведен-

ной продукции, приходящейся на единицу стоимости в денежном выражении активной части использованных ОПФ:

$$F_{\text{лопф}} = \frac{\text{Годовой объем реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость активной части ОПФ}}$$

Фондоёмкость характеризует стоимость ОПФ, приходящуюся на одну денежную единицу объема реализованной транспортной продукции:

$$f_{\text{опф}} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}{\text{Годовой объем реализованной продукции}}$$

Исчисление приведенных показателей и сравнение их в динамике даёт представление об уровне эффективности и интенсивности использования ОПФ.

Фондоотдача действующего оборудования выражается следующей формулой:

$$F_{\text{опф}}^{\text{д}} = \frac{D \times K_{\text{см}} \times \Pi \times ЧВ}{Ц}$$

где D – количество дней, отработанных за год действующим оборудованием (дн); $K_{\text{см}}$ – коэффициент сменности работы оборудования, Π – средняя продолжительность смены (ч); $ЧВ$ – выработка продукции за машино-час (ден.ед.), $Ц$ – среднегодовая стоимость технологического оборудования.

Политика уравнения денежными активами – составная часть политики управления оборотным капиталом, заключающаяся в организации эффективного их оборота и оптимизации общего их остатка для обеспечения постоянной платежеспособности предприятия.

Политика управления оборотными активами – часть общей стратегии развития активов предприятия, заключающаяся в их нормировании и рационализации оборота.

Поручительство – договор с односторонними обязательствами, согласно которому поручитель принимает на себя ответственность перед кредитором за то, что должник этого кредитора выполнит обязательства по возврату долга. В случае, если должник не выполнит свои обязательства перед кредитором, то отвечать придется не только должнику, но и поручителю. Оформляется договор-поручительство, который является приложением к договору кредитования.

Правовое обеспечение включает в себя законы, указы Президента, постановления правительства, приказы и письма министерств и ведомств, милиции, Устав предприятия.

Предмет договора лизинга – действие или совокупность действий, определяющих тип и характер условий заключаемой сделки. Предмет

договора кратко отражается в названии договора, например, купля, продажа, аренда, лизинг и т.д. В зависимости от предмета договора определяются виды договоров и применимое право.

Предмет лизинга – предприятия и имущественные комплексы, здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и другое движимое и недвижимое имущество, которое может использоваться в предпринимательской деятельности. Предметом лизинга не могут быть земельные участки и другие природные объекты, и также имущество, которое запрещено для свободного обращения законодательством. Предмет лизинга, переданный во временное владение и пользование лизингополучателю, является собственностью лизингодателя.

Прибыль до налогов и процентов (*Earnings Before Interest and Tax, EBIT*) – показатель прибыли компании до вычета налога на прибыль и начисленных процентов по кредитам.

Прибыль до налогов, процентов и амортизации (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization; EBITDA*) – показатель прибыли компании до вычета налога на прибыль, начисленных процентов по кредитам и амортизации.

Прибыль от прочей реализации – прибыль, полученная от реализации основных средств и др. имущества предприятия, отходов, нематериальных активов и т.п.

Прибыль посленалоговая операционная (*Net Operating Profit Less Adjusted Tax, NOPLAT*) – чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов.

Привлеченная часть оборотных фондов – формируется за счет кредитов всех видов и средств целевого назначения до их использования по прямому назначению.

Продавец имущества (поставщик) – физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с договором купли-продажи с лизингодателем, продает лизингодателю в обусловленный срок производимое (или закупаемое) им имущество, являющееся предметом договора лизинга.

Продукция в процессе производства – ресурсы, находящиеся в процессе их обработки, то есть в процессе создания продукта или услуги. Они могут также именоваться незавершенным производством или полуфабрикатами собственного изготовления в зависимости от характера производственного процесса. Для предприятия эта продукция может носить вид перевезенного, но неоплаченного и находящегося на складе груза (при принятой форме оплаты перевозки грузополучателем). К незавершенному производству могут быть отнесены также *расходы будущих периодов*, представляющие собой нематериальные элементы оборотных фондов, включающие затраты на подготовку и освоение новых видов продукции, маркетинговые исследования и пр. Они осуществляются в течение короткого промежутка времени, но списываются на стоимость продукции в течение нескольких лет. Это расходы, которые авансируются предприятием с последующим частичным списанием на себестои-

мость продукции или услуг, которые будут производиться в последующих периодах

Проектное финансирование – финансирование инвестиционных проектов, при котором сам проект является способом обслуживания долговых обязательств (то есть, за предоставление финансирования предоставляется право на участие в разделе результатов реализации проекта). Финансирующие субъекты оценивают объект инвестиций с точки зрения того, принесет ли реализуемый проект такой уровень дохода, который обеспечит погашение предоставленной инвесторам ссуды, займов или других видов капитала. Основной особенностью проектного финансирования, в отличие от акционерного и государственного, является учет и управление рисками, распределение рисков между участниками проекта, оценка затрат и доходов с учетом этого. Проектное финансирование называют также финансированием с определением регресса (регресс – это требование о возмещении предоставленной в заем суммы). Различают три формы проектного финансирования: 1) финансирование с полным регрессом на заемщика, то есть наличие определенных гарантий или требование определенной формы ограничений ответственности кредиторов проекта. Риски проекта в основном падают на заемщика, зато при этом “цена” займа относительно невысока и позволяет быстро получить финансовые средства для реализации проекта. Финансирование с полным регрессом на заемщика используется для малоприбыльных и некоммерческих проектов; 2) финансирование без права регресса на заемщика, то есть кредитор при этом не имеет никаких гарантий от заемщика и принимает на себя все риски, связанные с реализацией проекта. Стоимость такой формы финансирования достаточно высока для заемщика, так как кредитор надеется получить соответствующую компенсацию за высокую степень риска. Таким образом, финансируются проекты, имеющие высокую прибыльность и дающие в результате реализации конкурентоспособную продукцию. Проекты при такой форме финансирования должны использовать прогрессивные технологии производства продукции, иметь хорошо развитые рынки продукции, предусматривать надежные договоренности с поставщиками материально-технических ресурсов для реализации проекта и пр.; 3) финансирование с ограниченным правом регресса. Такая форма финансирования проектов предусматривает распределение всех рисков проекта между его участниками так, чтобы каждый участник брал на себя зависящие от него риски. В этом случае все участники принимают на себя конкретные коммерческие обязательства и цена финансирования умеренна. В таком случае все участники проекта заинтересованы в эффективной реализации проекта, поскольку их прибыль зависит от их деятельности. В отличие от традиционных форм проектное финансирование позволяет: 1) более достоверно оценить платежеспособность и надежность заемщика; 2) рассмотреть весь инвестиционный проект с точки зрения жизнеспособности, эффективности, реализуемости, обеспеченности, рисков; 3) прогнозировать результат реализации инвестиционного проекта. Проектное

финансирование в нашей стране находится на стадии становления, однако, при наличии необходимых законодательных основ, имеет хорошие перспективы в будущем.

Производственные запасы — это материальные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия, но не вступившие в производственный процесс. К ним относятся сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, горючее, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, таря, запасные части для текущего ремонта, малоценные и быстроистощивающиеся предметы. Перечень ресурсов, находящихся в производственных запасах определяется технологией основного производства и возможностями подразделений подготовительного производства. Цель создания производственных запасов — бесперебойное обеспечение ремонтного и эксплуатационного процессов на время между появлением потребности в запасных частях и материалах и поступлением их к месту потребления, то есть сокращение простоев и потерь рабочего времени. В связи с этим выделяют текущий, подготовительный, страховой, транспортный и сезонный запасы. *Текущий запас* для оперативного обеспечения процесса организации производства необходимыми ресурсам. *Подготовительный запас* создается в целях покрытия времени необходимого для подготовки ресурсов к производству. *Страховой запас* обеспечивает производство ресурсами в случае непланируемых отклонений от графика их простоя в производственные подразделения. *Транспортный запас* — запасы, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. *Сезонный запас* — создается в том случае, если производство (например, полеты только в течение нескольких месяцев в году) или доставка оборотных средств (например, только в навигацию) носит ярко выраженный сезонный характер. Величину сезонного запаса определяет продолжительность времени от наиболее ранней даты последней поставки до наиболее поздней даты первой поставки после окончания сезонного перерыва на основании ряда лет.

Процесс снабжения — это совокупность операций, обеспечивающих предприятие необходимыми предметами и средствами труда. Основная задача предприятия по организации снабжения — своевременное бесперебойное и комплексное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами при минимальных издержках управления запасами.

Р

Расходы от нерезализационных операций — включают: 1) затраты по аннулированным производственным заказам и затраты на производство, не давшее продукции; 2) затраты на содержание законсервированных производственных мощностей и объектов (кроме затрат, возмещаемых из др. источников); 3) потери от уценки производственных запасов и готовой продукции; 4) убытки по операциям с тарой; 5) убытки от списания дебиторской задолженности, срок исковой давности по которой истек, и др. долгов, нереальных для взыскания; 6) потери от стихийных

бедствий; 7) убытки от хищений, виновники которых по решению суда не установлены; 8) отрицательные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте; 9) другие расходы.

Риск глобальный – является отражением экономической ситуации в стране, в отдельных отраслях, регионах.

Риск коммерческий – риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных в процессе коммерческой деятельности. Основные причины коммерческого риска: снижение объемов реализации из-за изменения конъюнктуры рынка или других обстоятельств, повышение издержек обращения т.д. Коммерческий риск включает риски, связанные с: реализацией товара или услуг на рынке; транспортировкой товара или оказанием услуг клиентам, платежеспособностью покупателей, а также риск связанный с форсмажорными обстоятельствами.

Риск локальный – возникает на уровне фирмы.

Риск несистематический – связан со спецификой деятельности предприятия, сложностями его функционирования, а также с проблемами отрасли, в которой она действует. Он может быть предопределен посредством диверсификации. Для предпринимателя наиболее сложной проблемой является оценка недиверсификационного риска, так как трудно предсказать возможность возникновения данного типа риска и его последствий.

Риск политический – определяется общей политической ситуацией, методами государственного регулирования экономических процессов. Важное значение учет этих рисков имеет при организации внешнеэкономической деятельности.

Риск предпринимательский – вероятность (угроза) потери части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления деятельности предприятия.

Риск при лизинге – совокупность рисков, возникающих при лизинговой сделке. Ответственность за сохранность предмета лизинга от всех видов имущественного ущерба, а также за риски связанные с его гибелью, утратой, порчей, хищением, преждевременной поломкой, ошибкой, допущенной при его монтаже или эксплуатации, и иные имущественные риски с момента фактической приемки предмета лизинга несет лизингополучатель, если иное не предусмотрено договором лизинга. Риск несостоятельности продавца (поставщика) несет сторона договора лизинга, которая выбрала продавца (поставщика), если иное не предусмотрено договором лизинга. Риск несоответствия предмета лизинга целям использования этого предмета по договору лизинга несет сторона, которая выбрала предмет лизинга, если иное не предусмотрено договором лизинга.

Риск производственный – связан непосредственно с хозяйственной деятельностью предприятия. Под производственным риском обычно понимают вероятность (возможность) невыполнения предприятием своих обязательств по контракту или договору с заказчиком, риски в реализа-

ции товаров и услуг, ошибки в ценовой политике, риск банкротства. В производственной деятельности предприятия можно выделить следующие риски: 1) риск полной остановки предприятия из-за невозможности заключения договоров на поставку необходимых при данной технологии материалов, комплектующих деталей и других исходных продуктов; 2) риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке, а также риск невозврата денежных средств, перечисленных поставщику в виде предоплат; 3) риск не заключения договоров на реализацию произведенной продукции, работ или услуг, т.е. риск полной или частичной непродажи; 4) риск отказа покупателя от полученной и оплаченной продукции или риск возврата; 5) ценовой риск, связанный с определением цены на реализуемую предприятием продукцию и услуги, а также риск в определении цены на необходимые средства производства, используемое сырье, материалы, топливо, энергию, рабочую силу и капитал (в виде процентных ставок по кредитам); 6) риск остановки оборудования в результате повреждений; 7) риск порчи материальных ресурсов; 8) риск ликвидности товара из-за изменения оценки качества и потребительских свойств продукции.

Риск систематический – характерен для всей экономической системы или отдельного рынка и не поддается диверсификации. Он определяется факторами, влияющими на все отрасли и предприятия: возможные политические изменения в стране и мире, уровень инфляции, экономические колебания и т.д.

Риск технический – проявляется при непредсказуемых остановках производства из-за выхода из строя оборудования, нарушении технологических процессов, что приводит к непредвиденным потерям материальных ресурсов, снижению качества продукции и т.п.

Риск финансовый представляет собой результат выбора его собственниками или менеджерами альтернативного финансового решения, направленного на достижение желаемого результата финансовой деятельности при вероятности понесения экономического ущерба (финансовых потерь) в силу неопределенности условий его реализации. Финансовые риски оказывают серьезное влияние на многие аспекты развития предприятия, однако наиболее значимое их влияние проявляется в двух направлениях: 1) уровень риска оказывает определяющее воздействие на формирование уровня доходности финансовых операций предприятия – эти два показателя находятся в тесной взаимосвязи и представляют собой единую систему “доходность-риск”; 2) финансовые риски являются основной формой генерирования прямой угрозы банкротства предприятия, так как финансовые потери, связанные с этими рисками, являются наиболее опутными; Финансовые риски предприятия характеризуются большим многообразием и в целях подготовки и реализации эффективных стратегических управленческих решений требуют определенной классификации

Риск экономический – включает следующие риски: производственный, коммерческий, финансовый.

С

Самофинансирование — финансирование исключительно за счет использования собственных (внутренних) источников. Способность к самофинансированию (то есть возможность финансировать инвестиции за счет собственных средств) определяется наличием следующих основных источников: чистой прибыли; амортизационных отчислений. Чистая прибыль, в части направляемой на производственное развитие, является основным источником самофинансирования. Преимущество амортизационных отчислений, как источника финансирования инвестиций по сравнению с другими источниками, состоит в том, что этот источник остается в распоряжении предприятия при любом его финансовом положении, при условии, что имеет место процесс реализации продукции. Величина амортизационных отчислений, а значит и способность к самофинансированию, зависят от способа начисления амортизационных отчислений.

Себестоимость работ (услуг) — стоимостная оценка используемых в процессе производства и реализации услуг природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, трудовых ресурсов и других затрат. В соответствии с нормативными документами в себестоимость продукции (работ, услуг) включаются все затраты, связанные с процессом производства и реализацией работ и услуг, обеспечением и управлением предприятием, то есть это затраты на приобретение сырья, материалов, запасных частей и комплектующих изделий, оплата труда персонала, банковские и юридические услуги и другие затраты. При этом стоит отметить, что в целях налогообложения командировочные расходы, затраты на рекламу, повышение квалификации и представительские расходы включаются в себестоимость продукции в пределах установленных нормативов. По экономическому содержанию все затраты можно сгруппировать по следующим *экономическим элементам*: материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов); затраты на оплату труда; отчисления в фонд обязательного государственного страхования (пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд медицинского страхования и фонд занятости); амортизация основных производственных средств; прочие затраты. В прочие затраты включаются все другие затраты, не вошедшие в предыдущие статьи, например, оплата услуг сторонних организаций, затраты на страхование имущества и лицензирование деятельности, некоторые налоги и ряд других расходов.

Себестоимость — это денежное выражение текущих затрат на производство и реализацию продукции, то есть часть стоимости. Состав затрат, относимых на себестоимость, определяется технологией производства и законодательством.

Система "точно в срок" ("точно к сроку"; "just-in-time" (JIT), *тянущая система, pull system*) — полная синхронизация поставок с процессами производства и реализации: производственные запасы подаются не-

большими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. Порядок управления производством продукции – обратный: от i -той стадии на $(i - 1)$ -ой.

Система КАНБАН (CANBAN, тянущая система, pull system; наиболее распространенная разновидность системы "точно в срок") – система, обеспечивающая организацию непрерывного материального потока при отсутствии запасов: производственные запасы подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. Порядок управления производством продукции – обратный: от i -той стадии на $(i - 1)$ -ой.

Система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами (система управления запасами с фиксированным размером запасов, fixed period system, fixed quantity system, reorder point system) – согласно системе, пополнения запасов происходят через фиксированные равные временные интервалы; при этом максимальный уровень запасов остается постоянным, а размер заказа варьируется.

Склад (warehouse) – место размещения материальных ценностей до их использования в производственном процессе или реализации потребителям.

Смешанное финансирование – финансирование реальных инвестиций; предполагает одновременное использование не одного, а нескольких методов финансирования, например, наряду с акционированием, может использоваться заемное финансирование и т.д.

Собственная часть оборотных фондов – формируется из собственных ресурсов предприятия (уставного фонда, чистой прибыли, устойчивых пассивов, которыми являются нормальная задолженность по зарплате и отчислениям в соцстрах, резерв предстоящих платежей, остаток средств ремонтного (резервного) фонда, и др.). Собственные оборотные фонды обеспечивают минимальную потребность производства в оборотных средствах. Поскольку размер нормативов оборотных средств в течение года изменяется, то, по необходимости, предприятие использует заемные и привлеченные источники финансирования оборотных фондов.

Совместные инвестиции – вложения средств, осуществляемые субъектами данной страны и иностранных государств.

Состав оборотных фондов – определяется сравнением фактического наличия оборотных средств с запланированным их объемом по каждому их виду. Наличие оборотных средств может быть рассчитано как по состоянию на определенную дату, так и в среднем за истекший период.

Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) – средняя норма дохода на инвестированный капитал, которую приходится выплачивать за его использование.

Среднегодовая стоимость ОПФ – показатель, применяемый при расчете показателей использования ОПФ. Определяется следующим образом:

$$C_{\text{опф}} = C_{\text{нг}} + \frac{C_{\text{вв}} \times T_{\text{в}} - C_{\text{сп}} \times T_{\text{сп}}}{12}$$

где $C_{\text{нг}}$ – стоимость ОПФ на начало года; $C_{\text{вв}}$ – стоимость введенных ОПФ в течение года; $C_{\text{сп}}$ – стоимость списанных ОПФ в течение года; $T_{\text{в}}$ – количество месяцев, оставшихся до конца года после ввода новых фондов; $T_{\text{сп}}$ – количество месяцев, оставшихся до конца года после списания фондов. Для характеристики использования ОПФ применяются следующие группы показателей: 1) *показатели обеспеченности предприятия ОПФ*; 2) *показатели эффективности использования ОПФ*; 3) *показатели использования производственной мощности предприятия*; 4) *показатели использования технологического оборудования*.

Срок окупаемости проекта (РВР) – время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестициями.

Суды доверительные – их формой обеспеченности является непосредственно кредитный договор. Имеют ограниченный объем и применяются некоторыми зарубежными банками в процессе кредитования постоянных клиентов, пользующихся их доверием. По срокам погашения выделяют: *онкальные, краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные* суды. По способу погашения различают: 1) *суды, погашенные единовременным платежом со стороны заемщика*; 2) *суды, погашаемые в рассрочку в течение всего срока действия договора кредитования*. По способу взимания судного процента: 1) *суды, процент по которым удерживается сразу в момент выдачи суды заемщику*; 2) *суды, процент по которым выплачивается в момент ее погашения в конце срока кредитования*; 3) *суды, процент по которым выплачивается заемщиком равными долями в течении всего срока действия кредитного договора*. По целевому назначению различают: 1) *суды общего характера, то есть заемщик может использовать их по своему усмотрению*. В настоящее время используются только при краткосрочном кредитовании; 2) *целевые суды, которые заемщик может использовать только на цели, обозначенные в договоре кредитования*. По форме предоставления кредита заемщику чаще встречаются следующие формы: 1) *срочная суды в форме прямого перечисления банком на расчетный счет заемщиком определенной суммы денежных средств*; 2) *овердрафт*; 3) *факторинг*; 4) *форфейтинг*; 5) *кредит по открытому счету*.

Суды долгосрочные – применяются в инвестиционных целях, при кредитовании нового строительства, технического перевооружения, реконструкции предприятий всех сфер деятельности. Средний срок их погашения составляет три-пять лет, но может достигать 25 и более лет при получении соответствующих гарантий со стороны государства.

Суды краткосрочные – выдаются, как правило, на пополнение недостатка собственных оборотных средств обычно на срок не более шести месяцев. Для них характерны: более короткие сроки, обычно не более одного месяца; ставка процента, обратно пропорциональна сроку

возврата ссуды; обслуживание в основном сферы обращения, так как из-за дороговизны недоступны для производственной сферы.

Ссуды окольные – подлежат погашению в фиксированный срок (чаще от двух до семи дней) после официального уведомления банка. В настоящее время из-за нестабильности из рынке ссудных капиталов практически не используются не только в России, но и в большинстве других стран.

Ссуды среднесрочные – предоставляются на срок до одного года, в Российской практике – до трех- шести месяцев.

Стоимость активов – денежная оценка, по которой они учитываются и используются в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Стоимость активов ликвидационная – оценка активов предприятия при его ликвидации как целостного имущественного комплекса. Такая оценка активов проводится в случае, если предприятие прекращает свою деятельность в качестве самостоятельного хозяйственного субъекта (например, при банкротстве, распада и т.п.) По отдельным активам ликвидационная стоимость характеризует возможность их продажи по определенной цене при завершении полезного срока их использования на предприятии.

Стоимость ликвидационная – сумма денежных средств, которую организация рассчитывает получить за актив при его выбытии по истечении срока его полезного использования, за вычетом затрат на его выбытие.

Стоимость основных фондов восстановительная – сумма действительных затрат на воспроизводство ОПФ.

Стоимость основных фондов ликвидационная – сумма денежных средств, которую организация рассчитывает получить за актив при его выбытии по истечении срока его полезного использования, за вычетом затрат на его выбытие.

Стоимость основных фондов остаточная – разность между первоначальной или восстановительной стоимостью основных производственных фондов и сумой их износа.

Стоимость основных фондов первоначальная – сумма затрат на изготовление или приобретение, их доставку и монтаж.

Страхование предмета лизинга – предмет лизинга может быть застрахован от рисков утраты, недостачи и повреждения с момента поставки имущества продавцом и до момента окончания срока действия договора лизинга, если иное не предусмотрено договором. Страхование предпринимательских (финансовых) рисков осуществляется по соглашению сторон договора лизинга, или по решению одной из этих сторон. Стороны, исполняющие обязанности страхователя и выгодоприобретателя определяются договором лизинга.

Сублизинг – особый вид отношений, возникающих с переуступкой прав пользования предметом лизинга третьему лицу, что оформляется договором сублизинга. При сублизинге лицо, осуществляющее сублизинг, принимает предмет лизинга у лизингодателя по договору лизинга и передает его во временное пользование лизингополучателю по договору сублизинга. Переуступка лизингополучателем третьему лицу своих обя-

зательств но выплате лицензионных платежей не допускается. При передаче предмета лицензия в сублицензи обязательным является согласие лицензиодателя в письменной форме.

Т

Типы финансовых рисков:

Риск снижения финансовой устойчивости (или риск нарушения равновесия финансового развития) предприятия – генерируется несовершенством структуры капитала (чрезмерной долей используемых заемных средств), порождающим несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объемам.

Риск неплатежеспособности (или риск несбалансированной ликвидности) предприятия – генерируется снижением уровня ликвидности оборотных активов, порождающим несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия во времени.

Риск инвестиционный – характеризует возможность возникновения финансовых потерь в процессе осуществления инвестиционной деятельности предприятия. В соответствии с видами этой деятельности разделяются – риск реального инвестирования и риск финансового инвестирования, связанные с осуществлением инвестиционной деятельности, относящиеся к так называемым “сложным рискам”, подразделяющимся в свою очередь на отдельные их подвиды. Так, например, в составе риска реального инвестирования могут быть выделены риски несвоевременной подготовки инвестиционного проекта; несвоевременного завершения проектно-конструкторских работ; несвоевременного окончания строительно-монтажных работ; несвоевременного открытия финансирования по инвестиционному проекту; потери инвестиционной привлекательности проекта в связи с возможным снижением его эффективности и т.п. Так как все подвиды инвестиционных рисков связаны с возможной потерей капитала предприятия, они также включаются в группу наиболее опасных финансовых рисков.

Риск инфляционный – в условиях инфляционной экономики выделяется в самостоятельный вид финансовых рисков. Этот вид риска характеризуется возможностью обесценения реальной стоимости капитала (в форме финансовых активов предприятия), а также ожидаемых доходов от осуществления финансовых операций в условиях инфляции. Так как этот вид риска в современных условиях носит постоянный характер и сопровождает практически все финансовые операции предприятия, в финансовом менеджменте ему уделяется постоянное внимание.

Риск процентный – состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке (как депозитной, так и кредитной). Причиной возникновения данного вида финансового риска (если элиминировать ранее рассмотренную инфляционную его составляющую) являются: изменение конъюнктуры финансового рынка под воздействием государственного регулирования; рост или снижение предложения свободных денежных ресурсов и другие факторы. Отрицательные финансо-

вые последствия этого вида риска проявляются при эмиссии акций и облигаций предприятия, в его дивидендной политике, в краткосрочных финансовых вложениях и некоторых других финансовых операциях.

Риск валютный – присущ предприятиям, ведущим внешнеэкономическую деятельность (импортирующим сырье, материалы и полуфабрикаты и экспортирующим готовую продукцию). Он проявляется в нело-получении предусмотренных доходов в результате изменения обменного курса иностранной валюты, используемой во внешнеэкономических операциях предприятия, на ожидаемые денежные потоки от этих операций.

Риск депозитный – отражает возможность невозврата депозитных вкладов (испогашения депозитных сертификатов). Он встречается относительно редко и связан с неправильной оценкой и несудачным выбором коммерческого банка для осуществления депозитных операций предприятия. Тем не менее, случаи реализации депозитного риска встречаются не только в нашей стране, но и в странах с развитой рыночной экономикой.

Риск кредитный – имеет место в финансовой деятельности предприятия при предоставлении им товарного (коммерческого) или потребительского кредита покупателям. Формой его проявления является риск неплатежа или несвоевременного расчета за отпущенную предприятием в кредит готовую продукцию.

Риск налоговый – имеет ряд проявлений: вероятность изменений в налоговом законодательстве.

Риск инновационный – связан с внедрением новых финансовых технологий, использованием новых финансовых инструментов и т.п.

Риск криминальный – проявляется в форме объявления его партнерами фиктивного банкротства; подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов; хищения отдельных видов активов собственным персоналом и другие.

Риск портфельный финансовый – характеризует совокупный риск, присущий комплексу однофункциональных финансовых инструментов, объединенных в портфель (например, кредитный портфель предприятия, инвестиционный портфель и т.п.).

Риск допустимый финансовый – риск, финансовые потери по которому не превышают расчетной суммы прибыли по осуществляемой финансовой операции);

Риск критический финансовый – риск, финансовые потери по которому не превышают расчетной суммы валового дохода по осуществляемой финансовой операции);

Риск катастрофический финансовый – риск, финансовые потери по которому определяются частичной или полной утратой собственного капитала (этот вид риска может сопровождаться утратой и заемного капитала).

Товары и прочие товарно-материальные ценности – используются для организации сервиса и являются элементами оказываемых услуг, то есть они могут находиться в виде товаров на складе и товаров в пути.

У

Уровень финансового риска – показатель, характеризующий вероятность возникновения определенного вида риска и размер возможных финансовых потерь при его реализации.

Ф

Факторинг – формы ссуды. Основная цель факторинга – получение денег. Суть факторинга в том, что банк или его дочерние фактор–фирмы покупают у поставщика право на взыскание дебиторской задолженности покупателя и в течение двух – трех дней перечисляет денежные средства на счет продавца в размере 70 – 90% всей суммы долга до наступления срока их оплаты должником. Остальная часть долга за вычетом процентов возвращается клиенту после погашения всего долга должником.

Финансовые инструменты – документы, имеющие денежную стоимость (или подтверждающие движение денежных средств), с помощью которых осуществляются операции на финансовом рынке (ценные бумаги, страховые полисы, кредитные договоры и т.п.)

Финансовые методы – способы воздействия финансовых отношений на хозяйственный процесс. Выделяют два направления воздействия финансовых методов: управление движением финансовых ресурсов; рыночные коммерческие отношения. К финансовым методам относятся планирование, страхование, система расчетов, инвестирование и т.д.

Финансовые ресурсы – денежные средства предприятия, находящиеся в его распоряжении. Финансовые ресурсы направляются на развитие и содержание непроизводственной сферы, на потребление на развитие производства и остаются в резерве. Денежные средства, направляемые на развитие и содержание производственной сферы (текущие расходы и развитие) называются капиталом. Таким образом, капитал – это деньги, направленные на извлечение прибыли.

Финансовые рычаги – представляют собой приемы (инструментальные) действия финансовых методов. К ним относятся прибыль, доход, цена, дивиденды, дисконт, процентные ставки, курсы валют и ценных бумаг.

Финансовый механизм – совокупность финансовых методов и способов организации финансовых отношений. Структуру финансового механизма составляют пять элементов: *финансовые методы; финансовые рычаги; правовое обеспечение; нормативное обеспечение; информационное обеспечение.*

Финансовый результат – главный критерий оценки результатов функционирования для любого предприятия. Метод определения финансо-

вых результатов зависит от отраслевых особенностей производства, которые, в свою очередь, отражаются на структуре доходов и затрат, относимых на себестоимость.

Финансы – система экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения, перераспределения и использования централизованных и децентрализованных Фондов денежных средств в целях выполнения функций и задач государства и обеспечения условий расширенного производства. С помощью финансов распределяются и перераспределяются валовой внутренней продукт (ВВП) и национальный доход, контролируются образование и использование фондов денежных средств с целью обеспечения потребностей государства и предприятий в денежных средствах. Условиями существования финансов являются наличие денег и товарно-денежных отношений, а также потребности субъектов хозяйствования и государства в ресурсах, обеспечивающих их деятельность. К финансам относятся денежные отношения, возникающие между: 1) предприятиями по поводу приобретения товарно-материальных ценностей и реализации продукции и услуг; 2) предприятиями и вышестоящими организациями по вопросу создания и распределения централизованных средств; 3) государством и предприятиями по вопросу исчисления и уплаты налогов и сборов в бюджетную систему и по вопросу ассигнований из бюджета; 4) государством и гражданами при внесении налогов и платежей; 5) предприятиями, гражданами и внебюджетными фондами при внесении платежей и получении ресурсов; 6) предприятиями, гражданами и страховыми организациями по вопросам исчисления и уплаты страховых взносов и получения возмещения ущерба при наступлении страхового случая; 7) между различными звеньями бюджетной системы; и др. Финансы одновременно выполняют две основные функции: *распределительную и контрольную*. *Распределительная функция* заключается в создании первичных (основных) доходов, сумма которых равна национальному доходу, формирующихся при распределении национального дохода между участниками сферы материального производства. Эти участники делятся на две группы: 1) зарплата рабочих и служащих, доходы крестьян, фермеров, занятых в сфере материального производства; 2) доходы предприятий в сфере материального производства. Целью распределительной и перераспределительной функций является создание рыночных структур экономики, развитие производственных сил, укрепление государства и повышение качества жизни населения. Специфика контрольной функции заключается в том, что сама по себе отдельно она не существует. Контрольная функция заключается в контроле за распределением национального дохода по фондам и расходованием их в соответствии с целевым назначением. При этом основной задачей *финансового контроля* является проверка соблюдения законодательства на финансовым вопросам своевременности и полноты исполнения финансовых обязательств перед бюджетной и банковской системами, по вопросам взаимных обязательств

по расчетам и платежам между предприятиями и организациями. Контроль направлен на рациональное использование трудовых и материальных ресурсов, финансовых ресурсов, природных богатств, сокращение непроизводительных расходов, на повышение качества производства и развитие научно-технического прогресса.

Финансы предприятий различных форм собственности составляют основу финансов. Именно здесь формируется большая часть финансовых ресурсов. От уровня развития финансов предприятия зависит общее финансовое положение страны. К основным принципам организации финансов предприятия относятся: 1) *принцип коммерческого расчета*, который означает, что расходы предприятия должны покрываться собственными доходами. Главной целью является получение максимальной прибыли при минимальных затратах; 2) *принцип самостоятельности и финансовой независимости*. Предприятия самостоятельно распоряжаются выручкой от реализации продукции, по своему усмотрению формируют и используют фонды производственного и социального назначения, самостоятельно искиывают источники расширенного воспроизводства, включая выпуск акций и других ценных бумаг, привлечение кредитных ресурсов и т.д. 3) *принцип финансовой ответственности за результаты деятельности* напрямую и тесно связан с принципом самостоятельности и независимости. В условиях рыночной экономики предприятия отвечают за своевременное и полное выполнение своих обязательств перед поставщиками, потребителями, государственными органами, банками и другими юридическими лицами. За невыполнение обязательств накладываются взыскания в виде штрафов, пени, неустоек. По своим обязательствам предприятие отвечает всем своим имуществом. Финансовая ответственность предприятия настолько полная, что оно может быть банкротом и ликвидировано.

Форфейтинг — форма кредитования экспортеров, применяемая чаще всего во внешнеторговых операциях; кредит по открытому счету. Операция форфейтинга аналогична операции факторинга. Форфейтинг сопряжен с более высокими расходами, связанными с компенсированием издержек форфейтора по привлечению средств, страховыми и валютными рисками. Это форма кредитных отношений между продавцом и покупателем, при которой продавец отгружает товар покупателю без оплаты, но одновременно с товаром направляет товарные документы (счет на оплату), которые покупатель обязан оплатить в сроки, оговоренные контрактом. При этом продавец открывает на покупателя счет, в дебет которого заносится задолженность.

Ц

Ценовая модель капитальных активов — модель определения необходимого уровня доходности отдельных финансовых (фондовых) инструментов с учетом уровня их систематического риска, измеряемого с помощью *бета-коэффициента*. Расчетный механизм этой модели учитывает необходимый размер премии за риск.

Ч

Частные инвестиции — вложения средств, осуществляемые гражданами, а также предпринимателями негосударственных форм собственности.

Чистая приведенная стоимость (NPV) — текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта, рассчитанная с учетом дисконтирования, за вычетом инвестиций.

Чистый денежный поток (NCF) — суммарный денежный поток инвестиционного проекта без учета платежей, связанных с его финансированием.

Чистый оборотный капитал (NWC) (*чистый рабочий капитал, Net Working Capital, NWC*) — разность между величиной текущих активов и текущих обязательств.

Э

Эмиссионное финансирование — применять данный метод финансирования могут лишь акционерные общества. Финансирование инвестиций методом эмиссии акций, обычно используется для реализации крупномасштабных инвестиционных проектов при отраслевой или региональной диверсификации инвестиционной деятельности. Применение данного метода в основном для финансирования крупных инвестиционных проектов объясняется тем, что расхола, связанные с проведением эмиссии перекрываются лишь при больших объемах привлеченных средств. Финансирование инвестиций в рамках данного метода может выступать в следующих формах: эмиссия обыкновенных акций; эмиссия привилегированных акций. Эмиссия акций, как метод финансирования реальных инвестиций, обычно является альтернативой заемному финансированию. И хотя использование дополнительной эмиссии обыкновенных акций в качестве альтернативы кредиту связано с меньшими затратами (при большом объеме привлекаемых средств), к заемному финансированию на практике прибегают чаще. Причина состоит в том, что при частой эмиссии акций может возникнуть ряд препятствий. Первое препятствие обусловлено тем, что инвестиционные ресурсы акционерное общество получает лишь по завершению размещения выпуска акций. Размещение же, во-первых, требует времени, а во-вторых, выпуск не всегда реализуется в полном объеме. Второе препятствие состоит в том, что размещаемые в рамках формы "эмиссия обыкновенных акций" ценные бумаги являются не долговыми, а долевыми, что, в свою очередь, может привести к увеличению количества акционеров и уменьшить размер дивиденда на акцию.

Эффект финансового рычага — это приращение к рентабельности собственных средств, получаемое благодаря использованию кредита, несмотря на платность последнего.

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

БАЗОВЫЕ ТЕРМИНЫ
МЕНЕДЖМЕНТА

А

- Агрегация — 5
- Адаптивное управление — 5
- Адаптивность — 5
- Адекватность — 5
- Алгоритм — 5
- Анализ — 5
- Анализ внешней среды — 6
- Анализ внутренней среды — 6

Б

- Блок — 6

В

- Взаимодействие в организации — 6
- Власть — 7
- Внешняя среда организации — 7
- Внутренняя среда организации — 8

Г

- Генезис — 7
- Гибкость — 7
- Гипотеза — 7

Д

- Децентрализация — 8
- Дискретность — 8
- Дифференциация — 8
- Документ — 9

З

- Задача — 9

- Задачи управления — 9
- Закон — 9
- Законы организации — 9
- Законы науки (теории) — 10
- Законы теоретические — 10
- Законы эмпирические — 10
- Законы статические — 9

И

- Идеализированный объект — 10
- Инструментарий — 10
- Инструмент — 10
- Интеграция — 10
- Информация — 10
- Исследование — 10
- Исследование операций — 10
- Исходная теоретическая основа — 10

К

- Категория — 10
- Классификация — 10
- Комбинаторность — 11
- Коммуникационность — 11
- Коммуникация — 11
- Коммутация — 11
- Комплексная система в трудовых отношениях — 11
- Конкурентное преимущество — 12
- Контроллинг — 13
- Контроль — 13
- Конфликт — 13
- Концепция — 14
- Концепция добавленной экономической стоимости — 15
- Концепция сбалансированной сис-

темы показателей — 15

Концепция партисипативного

управления — 17

Критические факторы успеха органи-
зации — 17

Л

Логика теории — 18

М

Маркетинг — 18

Масштаб управляемости — 19

Матрица возможностей — 19

Матрица SWOT — 20

Матрица угроз — 20

Менеджмент — 21

Методы — 21

Механизм — 21

Миссия — 21

Модель — 21

Модель М. Портера, Э. Лоулера — 21

Модераторы — 22

Морфология — 22

Мотивация труда — 22

Мультипликативность — 23

Н

Научные подходы в управлении
организациями — 23

Неаддитивность — 24

О

Обособленность — 24

Онтогенез — 25

Оперативное управление — 25

Оперативность — 25

Операционная система — 25

Операционная функция — 25

Операционный подход — 25

Операция — 25

Организационная культура (ОК) — 25

Организационная подготовка про-

изводства — 29

Организационная структура управ-
ления — 29

Организационные изменения — 29

Организационные отношения — 29

Организационные факторы — 30

Организационный процесс — 30

Организация — 30

Основной массив теории — 32

Основные школы научного менед-
жмента — 32

Организация производства — 32

П

Парадигма — 35

Период — 35

Перманентный — 35

Планирование — 35

Планирование стратегическое — 36

Политика предприятия — 37

Полномочия — 37

Понятие — 37

Потребности — 37

Правила и инструкции — 38

Предприятие — 38

Принцип — 38

Принципы менеджмента — 38

Принятие решений — 39

Программа — 39

Прогресс научного познания — 39

Прогнозирование — 39

Производственная мощность пред-
приятия — 40

Производственный процесс — 40

Профиль среды — 40

Процедура — 41

Процесс управления — 41

Процесс — 41

Р

Разделение труда — 41

Резервность — 41

Регулирование — 41
 Ресурсы организации — 42
 Реформирование — 42
 Ротационность — 42

С

Свойства — 42
 Свойство «обратных связей» — 42
 Сегмент — 42
 Синергичность — 42
 Система — 43
 Система научной информации для руководства — 43
 Система понятий — 43
 Система планирования ресурсов ERP — 43
 Системный подход — 44
 Системы на уровне знаний — 44
 Системы операционного уровня — 44
 Системы офисной автоматизации — 44
 Ситуационное управление — 44
 Совместимость — 44
 Сопротивление — 45
 Стадия — 45
 Статус — 45
 Стратегии диверсифицированного роста — 45
 Стратегии неинтегрированного роста — 46
 Стратегии концентрированного роста — 46
 Стратегии сокращения — 46
 Стратегическое управление — 46
 Стресс — 46
 Структура — 46
 Сущность — 46

Т

Тезаурус — 46
 Теоретическая стадия развития теории — 46
 Теории ситуационные — 47
 Теория — 47

Теория двух групп факторов Ф. Герцберга — 47
 Теория зрелая — 48
 Теория К. Альдерфера — 48
 Теория Маслоу — 48
 Теория ожиданий В. Врума, Л. Полтера и Э. Лоулера — 49
 Теория постановки целей Э. Локка — 50
 Теория приобретенных потребностей Макклелланда — 50
 Теория справедливости (равенства) Д. Адамса — 50
 Толерантность — 51
 Трансформация — 51

У

Универсальный — 51
 Унификация — 51
 Управленческое решение — 51
 Уровень — 52
 Устойчивость работы системы — 52

Ф

Факт — 53
 Фактор — 53
 Форма — 54
 Формализация — 53
 Форматирование — 53
 Формация — 53
 Формирование — 53

Ц

Целенаправленность управления — 53
 Цель управления — 54
 Централизация — 55
 Централизованность — 54
 Цикл — 55
 Цикличность — 55

Э

- Эгрессивность — 55
- Эмерджентность — 55
- Эмпирическая стадия развития теории — 55
- Этап — 55
- Эффективность — 55

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

А

- Акционерное общество — 56
- Акционерное общество закрытого типа — 56
- Акционерное общество открытого типа — 57
- Аутсорсинг — 57

Б

- Бизнес — процесс — 58
- Бизнес — процессов дисфункциональность — 58
- Бизнес — процессов значимость — 59
- Бизнес — процессов осуществимость — 59
- Бизнес — процессов реинжиниринг (или реинжиниринг корпорации на основе бизнес — процессов) — 59

В

- Вертикальные связи — 60

Г

- Горизонтальное разделение труда — 60

Д

- Дегрессия — 60
- Департаментизация — 60

- Диверсификация — 62
- Дискреционное управление — 62

Ж

- Жизненный цикл экономической организации — 62

З

- Затраты — 62

И

- Ингрессия — 63
- Индивидуальное (личное) предприятие — 63
- Интеграция вертикальная — 63
- Интеграция "вперед" — 63
- Интеграция горизонтальная — 63
- Интеграция естественная вертикальная — 64
- Интеграция "назад" — 64

К

- Картель — 64
- Комбинирование — 64
- Компания — 64
- Комплексы — 64
- Композиционность — 65
- Конгломерат — 65
- Конгломератное объединение — 65
- Конгломератное слияние — 65
- Консорциум — 65
- Контракция — 65
- Контрактная система — 65
- Контроль — 66
- Концентрация капитала — 66
- Концепция менеджмента современная (новая парадигма) — 67
- Концепция организационных преобразований — 67
- Концепция системного окружения — 69

Концепция управления – 69
 Концерн – 69
 Конъюгация – 70
 Конъюгированность – 70
 Координация – 70
 Кооперация – 70
 Корпоративность – 70
 Корпорация – 70
 Корреляционность – 71

О

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – 71
 Орган – 71
 Организационное проектирование – 71
 Организационные формы предпринимательства – 72
 Организационный механизм холдинговой компании – 72
 Организация виртуальная – 73
 Организация дивизиональная – 74
 Организация динамическая – 75
 Организация индивидуалистическая – 75
 Организация, классифицируемая по характеру взаимодействия подразделений – 76
 Организация, классифицируемая по характеру взаимодействия с человеком – 76
 Организация корпоративная – 76
 Организация механистическая и органическая – 77
 Организация модульная – 77
 Организация многомерная – 77
 Организация нервничная экономическая – 77
 Организация, ориентированная на рынок – 78
 Организация партисипативная – 79

Организация предпринимательская – 80
 Организация традиционная (бюрократическая) – 80
 Организация эддократическая – 80

П

Партнерство – 81
 Поглощение – 81
 Простая капиталистическая кооперация – 81
 Процессно – ролевая модель организации – 82

Р

Равновесие комплекса – 82
 Развитие капитала – 83
 Разделение кооперированного труда – 83
 Регулирование – 83

С

Связи – 84
 Сетилизация – 84
 Синдикат – 85
 Слияние – 85
 Собственник – 85
 Структура адаптивная (гибкая, органическая) – 87
 Структура глобальноориентированная продуктовая (товарная) – 87
 Структура глобальноориентированная региональная – 88
 Структура децентрализованная – 88
 Структура дивизиональная, ориентированная на потребителя – 89
 Структура дивизионально – продуктовая – 89
 Структура динамическая сетевая (модульная) – 89

Структура линейная (иерархическая) — 91
 Структура мультидивизиональная — 92
 Структура матричная — 93
 Структура проектная — 95
 Структура смешанная (гибридная) — 97
 Структура унитарная — 99
 Структура функциональная — 99
 Структурная устойчивость комплекса — 100
 Структурный прогресс и структурный регресс — 101
 Субподряд — 101
 Субъект хозяйствования — 101
 Субъекты реинжиниринга — 101

Т

Тектологические законы — 102
 Тектологические кризисы — 102
 Тектологический акт — 102
 Тектологический подбор — 103
 Тектология — 103
 Теория организации (организационная наука) — 104
 Теория фирмы неоклассическая — 106
 Теория фирмы транзакционная — 107
 Товарищество — 108
 товарищество полное — 108
 Товарищество с ограниченной ответственностью — 108
 Транзакционные издержки — 108
 Транснациональная корпорация (ТНК) — 109
 Трест — 109

У

Упорядочивание элементов организации — 109

Ф

Финансово — промышленные группы — 110
 Фирма — 111
 Франчайзинг — 111

Х

Холдинг — 112

Ц

Центр затрат — 114
 Центр инноваций — 114
 Центр прибыли — 114
 Центр финансового учета (ЦФУ) — 114
 Центр финансовой отчетности (ЦФО) — 114
 Централизация капитала — 114

Э

Эгрессия — 115
 Экономическая организация — 115
 Экономические формы капитала — 115

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

А

Авторитет руководителя — 116

Б

Бизнес — 116
 Бизнесмен — 116

В

Виды наблюдения за использованием рабочего времени — 116
 Власть — 117

Власть административная — 117
 Власть формальная — 117
 Власть реальная, или влияние — 118
 Время выполнения производственного задания (ПЗ) — 118
 Время использования оборудования — 119

Г

Гуманистический подход к руководству персоналом — 119

Д

Добровольное подчинение — 119
 Должностной оклад — 120

З

Занятость — 120
 Заработная плата — 120

И

Изменение численности персонала — 121
 Интроверты — 121

К

Качества руководителя — 121
 Качество труда — 122
 Квалификация — 122
 Коллектив — 122
 Коллектив неофициальный — 123
 Коллектив официальный — 123
 Коллективное творчество — 123
 Коллективный договор — 124
 Команда — 124
 Компетентность профессиональная — 124
 Компетентность социальная — 124
 Критика — 125

Л

Лидер — 125
 Личность — 126
 Личные качества менеджера — 127

М

Менеджер — 127
 Мера труда — 128
 Метод — 128
 Метод изучения затрат рабочего времени — 128
 Метод моментных наблюдений — 128
 Метод непосредственных замеров — 129
 Методы нормирования — 129
 Методы организации коллективного творчества — 130
 Методы руководства подчиненными — 133
 Методы управления персоналом — 134
 Мотивация — 136

Н

Навыки — 136
 Насмный работник — 136
 Направленность — 137
 Норма выработки ($N_{вмр}$) — 137
 Норма обслуживания ($N_{об}$) — 137
 Норма труда — 137
 Норма управляемости — 138
 Норма численности ($N_{ч}$) — 138
 Нормирование — 138
 Нормированное задание — 138
 Нормы времени ($N_{вр}$) — 138

О

Организационно-распорядительная деятельность — 138
 Организация — 139

Организация заработной платы – 139
 Оценка персонала – 140

П

Персонал – 140
 Подчиненные – 141
 Показатели использования фонда рабочего времени – 141
 Показатели трудоемкости – 142
 Поручение – 143
 Правовой аспект управления –
 Привычки – 144
 Приказ – 144
 Принуждение – 144
 Производственный трудовой коллектив – 144
 Профессиональная пригодность работника – 144
 Профессия – 145
 Психологическое состояние – 145

Р

Рабочее время – 145
 Рабочее место – 145
 Рабочие (работники массовых профессий) – 145
 Распоряжение – 146
 Редукция труда – 146
 Рентабельность персонала – 146
 Роль руководителя – 147
 Руководители низшего звена – 148
 Руководители среднего звена – 148
 Руководитель – 148
 Руководитель высшего звена – 149
 Руководство – 150
 Рынок труда – 150

С

Система материального стимулирования – 150

Система нормирования труда – 150
 Система управления, организации труда и производства – 150
 Ситуационная модель руководства – 150
 Сложный труд – 153
 Служащие – 153
 Собственность на ресурсы – 153
 Содержание труда – 154
 Социальная роль – 154
 Социальное партнерство – 155
 Специальность – 155
 Способности – 155
 Способности общие – 155
 Способности специальные – 155
 Степень самостоятельности – 156
 работника – 156
 Стиль руководства – 156
 Стратегии влияния на персонал – 158
 Структура производственного коллектива неформальная – 158
 Структура производственного коллектива формальная – 158
 Субъективный фактор – 159

Т

Темперамент – 159
 Техник – технологический уровень производства – 160
 Технократический подход к руководству персоналом – 160
 Тип руководителя – 160
 Тип творческой личности – 161
 Типы творческих личностей в зависимости от соотношения в их мышлении и деятельности активного и пассивного, конкретного и абстрактного начал – 161
 Типы творческих личностей по Р. Гибсону – 162
 Трудовые ресурсы – 162

У

- Убеждение — 162
- Управление персоналом — 163
- Управление производительностью труда — 163
- Управление трудовыми ресурсами — 164
- Управленческие технологии — 165
- Учет трудовых ресурсов — 166

Ф

- Фонд оплаты труда — 167
- Формула эффективности деятельности менеджера — 167

Х

- Характер — 167
- Характер аутистический — 167
- Характер гиперактивный — 168
- Характер демонстративный — 168
- Характер ястребающий — 168
- Характер конформный — 168
- Характер лабильно — циклоидный — 168
- Характер неустойчивый — 169
- Характер психастенический — 169
- Характер труда — 169

Ч

- Человеческий фактор (ЧФ) — 169

Э

- Экономически активное население — 170
- Экономически неактивное население — 170
- Экстраверты — 170

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ
ПРЕДПРИЯТИЯ

А

- Активы — 171
- Активы внеоборотные — 171
- Активы денежные — 171
- Активы ликвидные — 172
- Активы материальные — 172
- Активы неликвидные — 172
- Активы нематериальные — 172
- Активы оборотные (текущие) — 172
- Активы операционные — 172
- Активы финансовые — 172
- Активы чистые — 173
- Амортизация — 173
- Анализ активов — 173
- Аренда — 173

Б

- Баланс — 173
- Баланс вступительный — 174
- Баланс ликвидационный — 174
- Баланс объединительный — 174
- Баланс разделительный — 174
- Бета — коэффициент — 174
- Брутто — результат эксплуатации активов — 174

В

- Вексель — 174
- Внутренний контроль активов — 175
- Внутренняя норма рентабельности — 175

Г

- Гарантия — 175
- Государственное финансирование инвестиций — 175
- Государственные инвестиции — 175
- Готовая продукция в сфере услуг — 175
- Гудвилл — 176

Д

- Денежные средства — 176
- Дивиденды на акцию — 176
- Дисконтирование — 176
- Добавленная стоимость — 177
- Договор лизинга — 177
- Доходы от внеэкономических операций — 177
- Доходы предприятия — 178

З

- Заемная часть оборотных фондов — 178
- Заемное финансирование — 178
- Залог — 178
- Запас — 178
- Запасы в пути — 179
- Запасы неликвидные — 179
- Запасы переходящие — 179
- Запасы подготовительные — 179
- Запасы производственные — 180
- Запасы сезонные — 180
- Запасы страховые — 180
- запасы текущие — 182
- Запасы товарные — 182
- Затраты на хранение — 183

И

- Издержки приобретения — 183
- Издержки управления запасами общие — 183
- Износ основных производственных фондов — 183
- Инвестирование не прямое — 183
- Инвестирование прямое — 184
- Инвестиция — 184
- Инвестиции реальные — 184
- Инвестиционные издержки — 184
- Индекс прибыльности (PI) — 185
- Иностранные инвестиции — 185

- Информационное обеспечение — 185
- Источники финансовых ресурсов — 185

К

- Калькуляция себестоимости — 185
- Контролинг активов — 185
- Концепция учета факторов риска в использовании активов — 185
- Коэффициент быстрой ликвидности ($k_{\text{бы}}$) — 186
- Коэффициент оборачиваемости активов — 186
- Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности — 186
- Коэффициент оборачиваемости запасов — 186
- Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности — 186
- Коэффициент покрытия процентов — 186
- Коэффициент рентабельности активов — 186
- Коэффициент рентабельности инвестированного капитала — 186
- Коэффициент рентабельности инвестиций — 186
- Коэффициент рентабельности продаж — 186
- Коэффициент рентабельности собственного капитала — 186
- Коэффициент текущей ликвидности — 186
- Коэффициент «цена/прибыль» — 187
- Коэффициенты ликвидности — 187
- Коэффициенты оборачиваемости — 187
- Коэффициенты рентабельности — 187

- Кредит – 187
- Кредит государственный – 188
- Кредит коммерческий – 188
- Кредит международный – 189
- Кредит потребительский – 189

Л

- Леверидж активов – 189
- Лизинг (leasing) – 189
- Лизинг возвратный – 189
- Лизинг возобновляемый – 190
- Лизинг генеральный – 190
- Лизинг косвенный – 190
- Лизинг оперативный (сервисный) – 191
- Лизинг полный (мокрый) – 191
- Лизинг раздельный – 191
- Лизинг срочный – 192
- Лизинг финансовый (капитальный, прямой) – 192
- Лизинг частичный – 192
- Лизинг чистый – 192
- Лизинговая деятельность – 192
- Лизинговая компания – 193
- Лизинговая операция – 193
- Лизинговая сделка – 193
- Лизингодатель – 193
- Лизингополучатель – 193
- Ликвидность активов – 193

М

- Материалоемкость – 194
- Материально – техническое снабжение – 194
- Менеджмент активов – 194
- Метод FIFO – 194
- Метод LIFO – 194
- Методы начисления амортизации – 194
- Методы нормирования оборотных средств – 196

- Методы оценки стоимости оборотных средств – 196
- Методы привлечения инвестиций – 196

Н

- Наиболее экономичный размер заказа – 197
- Ненормируемые оборотные средства – 197
- Нетто – результат эксплуатации активов – 197
- Норма оборотных средств – 197
- Норматив оборотных средств – 197
- Нормативное обеспечение – 198
- Нормирование – 198
- Нормирование незавершенного производства – 198

О

- Обеспечение кредита – 199
- Обеспеченность запасами ($z_{об}$) – 199
- Оборачиваемость запасов – 200
- Оборачиваемость оборотных фондов – 200
- Оборот активов – 200
- Оборотные фонды предприятия – 200
- Объект договора лизинга – 201
- Обязательства (liabilities) – 201
- Овердрафт – 201
- Определение потребности в оборотных средствах – 201
- Основные фонды производственного назначения – 202
- Основные фонды производственного назначения (ОПФ) – 204
- Остаток оборотных средств ($Об_{ост}$) – 203
- Отчет о движении денежных средств – 203

Оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами – 203

Оценка эффективности использования оборотных средств – 203

II

Период оборота – 203

План материально – технического снабжения – 203

Планирование активов – 204

Показатели интенсивного использования ОПФ – 204

Показатели использования производственной мощности предприятия – 204

Показатели использования технологического оборудования – 205

Показатели материалоемкости – 206

Показатели обеспеченности предприятия ОПФ – 207

Показатели оборачиваемости оборотных фондов – 208

Показатели экстенсивного использования ОПФ – 209

Показатели эффективности использования ОПФ – 209

Политика управления денежными активами – 210

Политика управления оборотными активами – 210

Поручительство – 210

Правовое обеспечение – 210

Предмет договора лизинга – 210

Предмет лизинга – 211

Прибыль до налогов и процентов – 211

Прибыль до налогов, процентов и амортизации – 211

Прибыль от прочей реализации – 211

Прибыль посленалоговая операционная – 211

Привлеченная часть оборотных фондов – 211

Продавец имущества (поставщик) – 211

Продукция в процессе производства – 211

Проектное финансирование – 212

Производственные запасы – 213

Процесс снабжения – 213

Р

Расходы от внереализационных операций – 213

Риск глобальный – 214

Риск коммерческий – 214

Риск локальный – 214

Риск несистематический – 214

Риск политический – 214

Риск предпринимательский – 214

Риск при лизинге – 214

Риск производственный – 214

Риск систематический – 215

Риск технический – 215

Риск финансовый – 215

Риск экономический – 215

С

Самофинансирование – 216

Себестоимость работ (услуг) – 216

Себестоимость – 216

Система "точно в срок" – 216

Система КАНБАН – 217

Система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами – 217

Склад (warehouse) – 217

Смешанное финансирование – 217

Собственная часть оборотных фондов – 217

Совместные инвестиции — 217
 Состав оборотных фондов — 217
 Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) — 217
 Среднегодовая стоимость ОПФ — 217
 Срок окупаемости проекта (PBP) — 218
 Сеуды доверительные — 218
 Сеуды долгосрочные — 218
 Сеуды краткосрочные — 218
 Сеуды онкольные — 219
 Сеуды среднесрочные — 219
 Стоимость активов — 219
 Стоимость активов ликвидационная — 219
 Стоимость ликвидационная — 219
 Стоимость основных фондов восстановительная — 219
 Стоимость основных фондов ликвидационная — 219
 Стоимость основных фондов остаточная — 219
 Стоимость основных фондов первоначальная — 219
 Страхование предмета лизинга — 219
 Сублизинг — 219

Т

Типы финансовых рисков — 220
 Товары и прочие товарно-материальные ценности — 222

У

Уровень финансового риска — 222

Ф

Факторинг — 222
 Финансовые инструменты — 222
 Финансовые методы — 222
 Финансовые ресурсы — 222
 Финансовые рычаги — 222
 Финансовый механизм — 222
 Финансовый результат — 222
 Финансы — 223
 Финансы предприятий — 224
 Форфейтинг — 224

Ц

Ценовая модель капитальных активов — 224

Ч

Частные инвестиции — 225
 Чистая приведенная стоимость (NPV) — 225
 Чистый денежный поток (NCF) — 225
 Чистый оборотный капитал (NWC) — 225

Э

Эмиссионное финансирование — 225
 Эффект финансового рычага — 225

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ экономики. Страна, рынок, фирма. Под ред. проф. В.Е. Рыбалкина. Учебник. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 304с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 416 с.
3. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2007. – 846 с.
4. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Лурильяна. – 6-е изд., доп. – М., Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
5. Бланк И.А. Управление активами. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 720 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: 1999 – 400 с.
7. Гиляровская Л.Т., Вехорева А.А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. – СПб: Питер, 2003. – 256 с.
8. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях (TQM). – СПб.: Виктория плюс, 2002. – С. 196 -197.
9. Д. Камбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент: Учебник/Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО "Издательство Проспект", 2003.
10. Кондаков И.К. Логический словарь. – М.: Изд-во "Наука", 1971.- 656 с.
11. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Е.А. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
12. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2004. – 395 с.
13. Пасталов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник – М.: Издательский центр "Академия"; Мастерство, 2002. - 336 с.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 400 с.
15. Словарь иностранных слов. – М.: "Русский язык", 1989.
16. Философский энциклопедический словарь. М., 1989. – 815 с.
17. Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.В.Кулибной. СПб.: Питер, 2002. -752 с.
18. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Проф. Н.А. Сафронова - М. Юристь, 2000. – 608 с.
19. Экономическая теория: Учебник для студ. вузов/Илущ ред и рук. Авт. Коллектива В.Д. Камяев – 4-е изд., - М.: Гумалит. изд. центр ВЛАДИОС, 1999. – 640 с.
20. <http://big.spb.ru>.
21. www.intalev.ru
22. <http://www.cfib.ru/>

Мурат Акрамович Икрамов
Мария Якубжановна Ходжлева

МЕНЕДЖМЕНТ: СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК
2-е издание, дополненное и доработанное

Издательский Дом «Соглиана»
ООО «Optimal Light»
Ташкент – 2008

Редактор *А. Насритдинов*
Художественный редактор *Э. Валиева*
Технический редактор *С. Рахимов*
Корректор *Т. Муродимова*
Художник-дизайнер *А. Ташев*

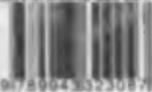
Рецензенты: д.э.н., проф. Л.И.Шебаршова,
к.э.н. доц. Б.Ш.Омонов

Подписано в печать 27.10.08.
Формат 60x84^{1/4}. Печать офсетная.
Уч.печ.л. 15.0. Тираж 1000. Заказ № 82.

40000



ISBN 978-9943-373-08-7



9 789943 302308