Федеральное агентство по образованию

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

М.А. Афонасова

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Допущено советом Учебно-методического
объединения вузов России по образованию
в области менеджмента в качестве учебного пособия
по специальности «Менеджмент организации»

Томск
ТУСУР
2009

УДК 005.342(075.8)
ББК 65.290-2-551я73
А94

Рецензенты:
Л.В. Земцова, канд. экон. наук,
Томск. политехн. ун-т;
Т.Д. Пшеничникова, канд. пед. наук,
директор Филиала Сибирской академии
государственной службы, г. Томск

Афонасова М.А.
А94 Менеджмент : учеб. пособие / М.А. Афонасова. – Томск : Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2009. – 250 с.
ISBN 978-5-86889-494-7

Освещены теоретические аспекты и основы общей практики менеджмента организации, современные управленческие технологии, применяемые в новейшей практике управления организациями, действующими в условиях неопределенности внешней среды, повышенных рисков и угроз.

Изложены законы и принципы менеджмента, определяющие эффективность функционирования систем управления организациями, содержание процесса управления, современные методы и принципы построения и проектирования организационных структур управления. Приведены вопросы для самопроверки по ключевым положениям курса, а также задания к контрольной работе.

УДК 005.342(075.8)
ББК 65.290-2-551я73

ISBN 978-5-86889-494-7

© Афонасова М.А., 2009
© Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2009

Введение

В современном мире, беспрецедентно сложном и неустойчивом, одной из важнейших проблем становится выявление механизмов и факторов социально-экономической стабильности и порядка, выработка эффективных методов управления организациями, обеспечение их устойчивого самоподдерживающегося развития в сложной динамичной среде.

Нарастающий дисбаланс темпов социальной, экономической и природной эволюции, значительное ускорение экономической и социальной динамики остро ставят перед Россией проблему построения заново системы управления, которая соответствовала бы времени, отвечала достойно на глобальные вызовы и могла обеспечить стране достойное место в современном мире. Необходимость создания рациональной, эффективно функционирующей системы управления страной — основное требование сегодняшнего дня.

Каждый управленец в той или иной степени причастен к решению управленческих проблем различной сложности и важности. От того, насколько успешное управленческое решение принято, зависит подчас и будущее всей организации, и судьба людей, которыми мы непосредственно управляем, и, наконец, наша собственная судьба. Отсюда становится понятным, насколько важно уметь принимать верные, обоснованные управленческие решения.

Эффективное управление — это профессиональное управление, осуществляемое специально подготовленными для этого людьми — менеджерами различного уровня, владеющими современными управленческими технологиями

и приемами выработки и принятия решений в любых сложных, новых и кризисных ситуациях.

Усложняющаяся практика последних лет заставляет пересмотреть традиционные методы регулирования, переоценить значение существующих методов принятия решений и активно развивать новые направления и новые эффективные технологии управления организациями на основе идей стратегического, инновационного и эволюционного менеджмента.

Цель настоящего учебного пособия — дать представление как об основах и общей практике управления организациями, так и о современных управленческих технологиях, применяемых в новейшей практике управления современными организациями, действующими в условиях неопределенности, повышенных рисков и угроз.

1. Сущность и роль менеджмента

1.1. Истоки современного менеджмента

Управление, прежде чем оно оформилось в систематизированную научную дисциплину и профессию, прошло многовековой путь и признано самостоятельной областью деятельности человека только лишь в XX в.

В условиях индивидуальной (или семейной) организации производства и управления традиционными унаследованными приемами, неизменными на протяжении многих поколений, в принятии управленческих решений преобладала интуиция.

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

Первые работы, в которых сделана попытка научного обобщения накопленного опыта, были ответом на потребности развития в условиях промышленной революции.

Промышленная революция XVII–XIX вв. подчеркнула необходимость научного подхода к управлению. Развитие новой технологии впервые в истории сконцентрировало огромное число рабочих на фабриках массового производства товаров. Такое усложнение бизнеса оказало воздействие как на экономические, так и на социальные изменения. Увеличение товаров, услуг и числа людей на фабриках, естественно, вызывало новые, многоаспектные организационные проблемы. Эти изменения требовали более утонченного подхода к управлению людьми, создавая стимул к развитию современного профессионального

управления. Общество встало перед настоятельной необходимостью подготовки способных, обученных менеджеров.

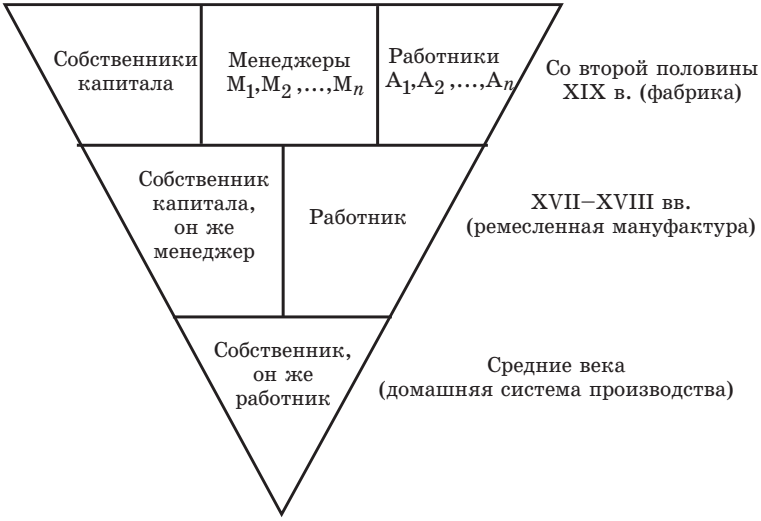


Рис. 1.1. Роль менеджмента в связи с ростом масштабов производства

Таким образом, в середине XIX века бизнес приобрел новые формы. Если до этого единоличным управленцем был хозяин, то во времена бурного промышленного роста структура производства значительно изменилась.

Именно на этом этапе и начал развиваться менеджмент в том виде, в котором мы привыкли воспринимать это слово. Нельзя сказать, что он появился внезапно именно с развитием капитализма, он существовал и во времена рабовладения. Но по-настоящему менеджмент начал формироваться только с развитием капитализма, именно тогда появилась потребность в талантливых управленцах, которые могли бы выработать свою стратегию управления фирмой и развития бизнеса и привести к *Успеху* или, в крайнем случае, спасти ее от банкротства.

Основная цель существования любого бизнеса и создания любой фирмы — привести фирму к вершине *Успеха*, закрепить ее там и дать ей возможность смело смотреть

в будущее, видя новые перспективы своего развития. Сущность бизнеса состоит в постоянном совершенствовании самой фирмы, ее стратегии и тактики в борьбе за место на рынке, в стремлении к достижению поставленных целей. Приумножение капитала, получение прибыли и развитие фирмы, надежда на будущее — вот те составляющие, без которых бизнес немыслим. Также он немыслим без талантливых менеджеров, которые могут повести за собой людей и реализовать задуманное.

1.2. Управление и менеджмент. Основные понятия

Английское слово «менеджмент» своими корнями уходит в греческое слово «манус», что означает «рука, сила». Первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. Сегодня слово «менеджмент» отождествляется с умением руководить, принимать правильные решения и обозначает область науки и практики управления людьми и организациями.

Понятие «менеджмент» (англ. manade) трансформировалось и в настоящее время отражает в себе многообразие требований к управлению как к искусству ведения дел (бизнеса), стилю работы, умению добиться высоких результатов труда в условиях конкуренции.

Английское слово *менеджмент* в упрощенном понимании — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Управление в общем смысле чаще всего определяют как функцию, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Таким образом, в самом общем смысле термины «менеджмент» и «управление» можно считать синонимами. Однако, строго говоря, существуют два существенных отличия в этих понятиях.

Во-первых, говоря «менеджмент», зарубежные специалисты всегда подразумевают в центре этого процеса

фигуру менеджера — субъекта управления, человека, прошедшего специальную профессиональную подготовку. Обезличенная система управления у них выражается терминами «администрирование», «администрация». В России термин «управление» означает обезличенную систему управления.

Английское слово administration употребляется, если речь идет о формальных, единых для всех членов организации правилах поведения и взаимодействия при выполнении ими своей работы, без учета индивидуальности сотрудников, т.е. администрирование предполагает отношение к сотруднику не как к индивидуальности, а как к элементу трудовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Менеджмент же, напротив, предполагает всесторонний учет индивидуальных особенностей сотрудников.

Во-вторых, менеджер — это профессиональный управляющий, представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением в организации.

Таким образом, менеджмент следует трактовать как профессиональное управление, осуществляемое специально подготовленными людьми. Термин «управление» в переводе с латинского в буквальном смысле означает деятельность по руководству чем-либо. Практическое употребление данного термина чрезвычайно многообразно. Приведем лишь некоторые определения.

Управление — это вид деятельности в системе разделения труда, связанный с организацией целенаправленной деятельности в соответствии с объективными законами, лежащими в основе общества.

В кибернетическом смысле управление понимается как процесс целенаправленного воздействия на систему, в результате которого достигается ее упорядоченность и развитие в соответствии с поставленными перед ней целями. Это определение отражает, на наш взгляд, сущность и роль управления в функционировании и развитии любой социально-экономической системы.

Несколько слов о самом понятии «система». Чаще всего под системой понимают совокупность взаимосвязанных

и взаимозависимых элементов, рассматриваемую как единое целое и предназначенную для достижения определенных целей. Совокупность системообразующих элементов будет рассмотрена в подразд. 2.3.

В приведенном выше определении под целью системы понимается некоторый результат (или их совокупность), для достижения которого элементы связываются в единое целое.

Любая система характеризуется своей величиной и сложностью.

Величина определяется количеством элементов, составляющих систему; количеством взаимосвязей между элементами системы; количеством степеней свободы элементов системы.

Сложность системы — понятие более многогранное, чем величина. Любая сложная система — это большая система, но не наоборот. До сих пор не определено само понятие «сложность системы». Поэтому можно говорить только о сравнительной сложности системы по какому-либо критерию. Примерами таких критериев могут быть следующие.

1. Невозможность математического описания поведения системы. Под математическим описанием здесь понимается наличие алгоритма, позволяющего выяснить значение параметров системы в зависимости от величины внешних воздействий на эту систему. С этой точки зрения любая рукотворная система является простой. Например, даже поведение космического корабля легко описывается строго формализованными законами Ньютона и уравнениями классической механики. С этой же точки зрения любая биологическая система является бесконечно сложной, поскольку невозможно представить себе математические методы, с помощью которых можно описать поведение пчелы или муравья. Несколько менее требовательным критерием сложности является стохастичность (вероятностный характер) поведения сложной системы, т.е. сложной является система, поведение которой можно описать только вероятностными показателями. Причем часто это связано не с источником каких-либо случайных помех в системе, а с многообразием протекающих в ней процессов. Поскольку

далеко не все эти процессы и их результаты могут быть учтены, то возникает эффект вероятностной предсказуемости поведения системы, что и определяет ее сложность.

2. Невоспроизводимость экспериментов над сложной системой. Это означает, что невозможно с помощью одних и тех же приемов и методов многократно получать от сложной системы желаемый результат. По сути, это свойство является следствием изменчивости (развития) системы, и чем сложнее система, тем более быстрыми темпами она меняется.

3. Отторжимость внешних воздействий, не способствующих спонтанному развитию (саморазвитию) системы. Это проявляется в том, что попытки управлять сложной системой часто приводят к прямо противоположным результатам.

По этой же причине отторжения неблагоприятных внешних воздействий большинство реформ, проводимых сверху, в любом государстве обречено на неудачу. Именно поэтому функции государства в социально ориентированном обществе всегда ограничены.

Одним из самых сложных классов систем являются социально-экономические системы.

Считается, что если в сложной системе присутствуют элементы, наделенные сознанием, вступающие между собой в различные взаимодействия, то такие системы являются социальными системами.

А если в социальной системе возникают отношения по поводу производства, распределения, перераспределения и потребления материальных благ, то такие системы называются социально-экономическими.

Примером сложной социально-экономической системы является организация, функционирующая во внешней среде.

Внешнюю среду организации можно разделить на экономическую, технологическую, социальную, политическую, этическую и т.п.

Экономическая внешняя среда включает потенциальных покупателей и их потребности; сложившийся уровень цен на продукцию; возможность получения инвестиций; рабочую силу нужной квалификации и производительно-

сти в том регионе, где находится организация; правительственную финансовую и налоговую политику; поведение конкурентов.

Технологическая внешняя среда представляет собой существующие в обществе знания в отношении изделий, их дизайна и технологии изготовления. При этом под изделиями понимаются также информация и услуги. Значение этой среды огромно не только при изготовлении изделий, но и при управленческих инновациях (нововведениях).

Политическая внешняя среда включает существующую внешне- и внутриполитическую ситуацию в тех государствах, на территории которых организация функционирует; законодательство этих стран, разрешающее или запрещающее определенные виды производств и реализацию определенных видов товаров.

Социальная внешняя среда включает развитость социальной инфраструктуры в тех регионах, где организация функционирует; господствующие в этих регионах обычаи и верования; уровень образования населения.

Этическая внешняя среда включает нормы личностного и межличностного поведения людей в регионе существования организации.

Любая организация представляет собой сложную систему, в которой можно выделить управляемую и управляющую подсистемы. Их взаимодействие показано на рис. 1.2.

Именно на представлении организации как сложной социально-экономической системы, функционирующей в нестабильной динамической среде, базируется понимание менеджмента как искусства управления. Люди, работающие в организациях, с их знаниями, умениями, профессиональными навыками, системой ценностей и предпочтений, — это главный фактор и важнейший стратегический ресурс, учет и использование которого требует не только научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Поэтому менеджмент сегодня принято рассматривать еще в одном аспекте — как искусство выполнения работы, которое должно опираться на способности эффективно применять накопленный опыт в практической деятельности.

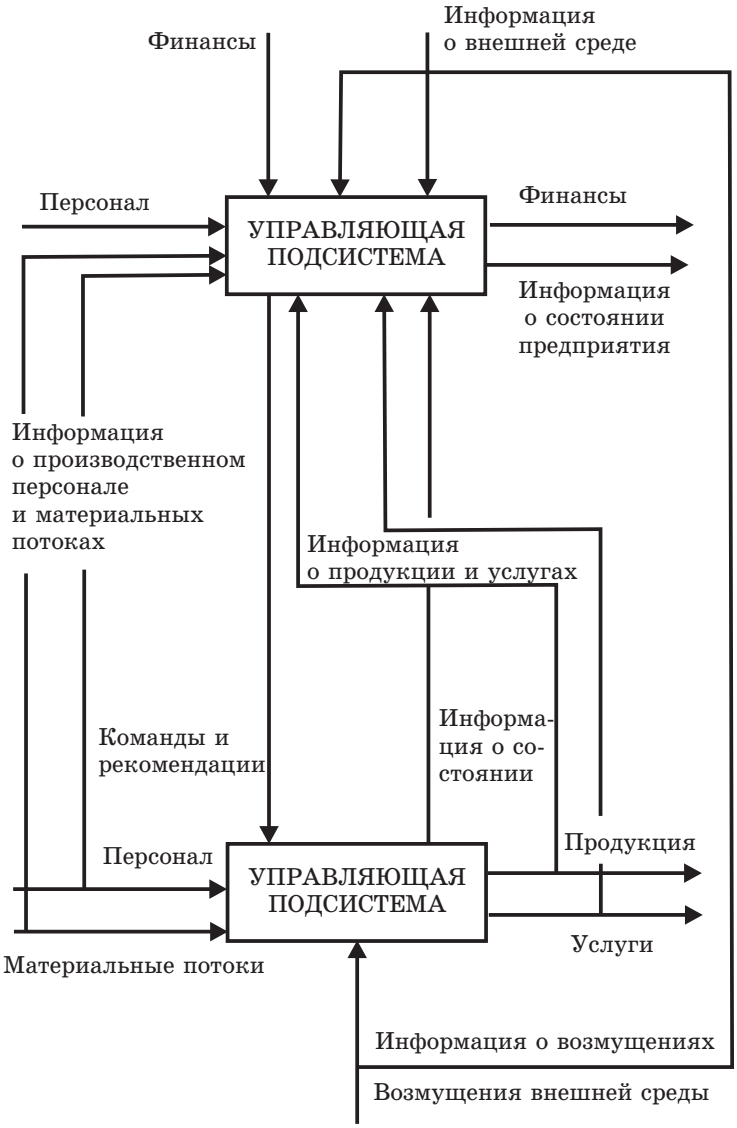
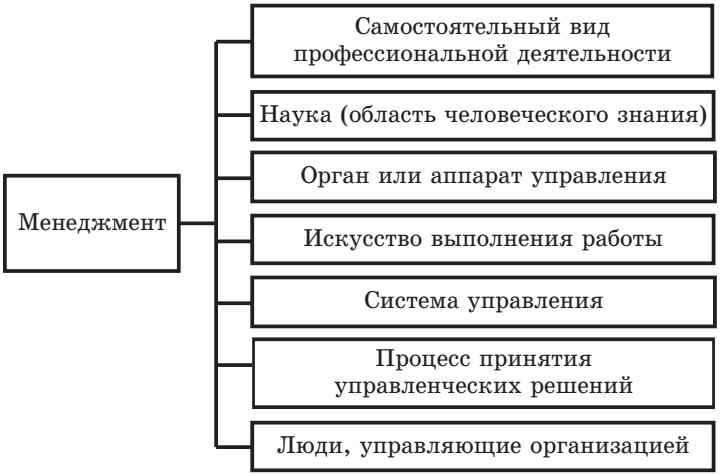


Рис. 1.2. Модель организации как сложной системы

Менеджмент в специальной управленческой литературе рассматривается с различных позиций. На рис. 1.3 пред-

ставлены наиболее часто встречающиеся подходы к определению сущности и содержания понятия «менеджмент».



1.3. Составляющие понятия «менеджмент»

1.3. Старая и новая парадигмы управления. Современная концепция менеджмента

Уходит в прошлое доминировавшая более 100 лет парадигма (модель) управления. Ее основу составляла уверенность в том, что для понимания динамики поведения любой сложной системы достаточно изучить свойства ее частей. Новая парадигма управления требует понимания сущности отдельных элементов на основе анализа динамики системы в целом.

Традиционная модель управления нацеливала внимание менеджеров исключительно на экономические цели. Новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, вводит в круг целей менеджера и социальные задачи — обеспечение занятости, гуманизацию условий труда, расширение участия в управлении и др.

Современная концепция менеджмента сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом

общественном развитии. Главными факторами этих изменений явились научно-технический прогресс и концентрация научного и производственного потенциала. В последний 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.

Основные положения новой системы взглядов были сформулированы в 70–80-е годы XX века. 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 быстроты 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.

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 вертикали;
- атмосфера в фирме, способствующая раскрытию творческого потенциала 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;

• 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.

Таким образом, можно утверждать, что в соответствии со старой парадигмой в системе управления приоритетными считались *расширение (производства), количество, конкуренция, доминирование, самоутверждение*. Новая концепция управления выдвигает в качестве приоритетов *сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию* (табл. 1.1).

Специалисты и исследователи отмечают, что в настоящее время происходит революция в менеджменте в связи с радикальной сменой парадигмы управления и изменением подходов и принципов управления современными организациями в условиях нестабильности и неустойчивости внешней среды.

Таблица 1.1

Основные положения старой и новой парадигм управления

Старая парадигма	Новая парадигма
1. Предприятие — «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие — «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства и услуг	2. Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребностей

Окончание табл. 1.1

Старая парадигма	Новая парадигма
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационные подходы к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям внешней среды
4. Главный источник прибавочной стоимости — производственный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости — люди, обладающие знаниями и обеспеченные условиями для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, нормах, стандартах исполнения	5. Система управления, построенная на повышении роли организационной культуры и нововведений, мотивации работников и стиля руководства

В центр стратегической концепции управления ставится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации (ранее это были ресурсы, организационно-техническая сторона, маркетинг).

Итак, для мирового опыта управления организациями сегодня характерны две ведущие тенденции.

1. Внимание к личности работника. Осознание того, что от внимания к человеку, от создания благоприятных условий для его труда, отдыха и развития в решающей степени зависит производительность, эффективность, процветание фирмы и нации в целом.

2. Осознание того, что управление — наука и профессия, которая нисколько не проще и не легче других (инженера, строителя и др.), и требуется не меньше усилий для ее освоения. Поэтому необходимо повышение внимания к подготовке профессиональных менеджеров.

Начало «тихой управленческой революции» совпало с вступлением общества в информационную стадию. На

смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в так называемой американской модели, и относительно новому, поведенческому, представленному японской моделью менеджмента (табл. 1.2), приходит неформальное направление, которое принято характеризовать как мягкий эволюционный менеджмент, или «информационное» направление (рис. 1.4).

Многое из опыта в области менеджмента других стран могло бы быть полезно и в российской практике.

Таблица 1.2

Японская и американская модели менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	1. Индивидуальный характер принятия решений
2. Коллегиальная ответственность	2. Индивидуальная ответственность
3. Нестандартная гибкая структура	3. Строго формализованная структура управления
4. Неформальная организация контроля	4. Четко формализованная процедура контроля
5. Коллективный контроль	5. Индивидуальный контроль управления
6. Замедленные оценка работы сотрудника и служебный рост	6. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7. Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль	7. Главное качество руководителя — профессионализм и инициатива
8. Ориентация управления на группу	8. Ориентация управления на отдельную личность
9. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллегиальному результату	9. Оценка управления по индивидуальному результату

Окончание табл. 1.2

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
10. Личные неформальные отношения с подчиненными	10. Формальные отношения с подчиненными
11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	11. Деловая карьера обусловливается личными результатами
12. Подготовка руководителей универсального типа	12. Подготовка узкоспециализированных руководителей
13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	13. Оплата труда по индивидуальным достижениям
14. Долгосрочная работа руководителя в фирме	14. Найм на работу на короткий период

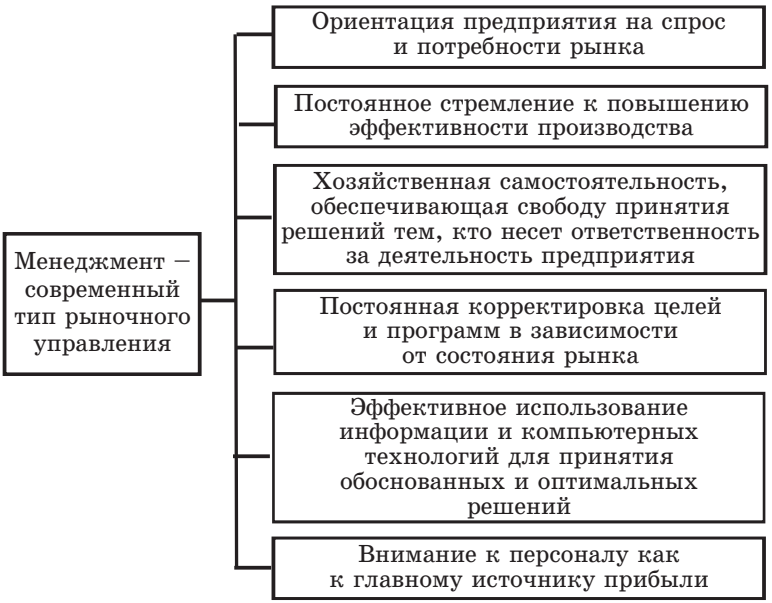


Рис. 1.4. Современная модель менеджмента

Основные характеристики современной модели менеджмента: ориентация на эффективность и конкурентоспособность; использование новейших информационных технологий и компьютерной техники для моделирования ситуаций и принятия решений; мягкое информационное воздействие в соответствии с внутренними тенденциями развития системы; внимание к персоналу как главному источнику прибыли.

1.4. Менеджер — профессиональный управляющий

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает четыре определения термина «менеджмент»:

- способ, манера общения с людьми;
- власть и искусство управления;
- особого рода умение и административные навыки;
- орган управления, административная единица.

В Словаре иностранных слов «менеджмент» толкуется как «управление производством» и как «совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности».

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. Субъектом данного процесса является менеджер.

Менеджер — это специалист, профессионально занимающийся управленческой работой в конкретной сфере деятельности.

Профессиональное занятие означает, что этот специалист прошел специальную профессиональную подготовку, занимает постоянную должность на предприятии и наделен полномочиями принимать управленческие решения в определенной сфере деятельности предприятия.

По сравнению с другими видами труда в организации, труд менеджеров имеет ряд специфических особенностей:

- он представляет собой умственную, творческую работу;

• он участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;

• предметом труда является информация;

• средствами труда являются средства работы с информацией — организационная и вычислительная техника;

• результатом труда является управленческое решение.

Чтобы выполнять свои функции, менеджер должен иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению организацией.

Требования к профессиональной компетенции менеджера можно условно разделить на две группы. Первую составляют *знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении*. Эта группа включает:

• 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, технологий, конкуренции, динамики спроса на продукцию);

• знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;

• способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение методами повышения эффективности управления;

• умение использовать современные информационные технологии, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со способностью менеджеров *работать с людьми и управлять самим собой (самоменеджмент)*. 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 критически оценивать собственную деятельность;
- способность быстро восстанавливать свои силы.

Чем выше иерархический уровень менеджера, тем в большей степени в его деятельности присутствуют функции определения целей стратегического планирования и системной организации инноваций.

Современный менеджер характеризуется следующими основными чертами и особенностями.

1. Он активен, самостоятелен, предприимчив, предоставляет подчиненным максимальную свободу действий, идет на оправданный риск.

2. Разрабатывает прежде всего стратегии решения экономических и правовых проблем; воспитывает подчиненных, разрешает конфликты; ведет переговоры.

3. Рационален, критичен, надеется в первую очередь на собственные силы.

4. Лишен раздвоенности в сознании и поступках, стремится в первую очередь к достижению общих целей.

5. Создает команду единомышленников, нацеленных на выработку коллективного решения в процессе диалога и дискуссий.

6. Динамичен, открыт для новых идей, знаний и информации, имеет широкий взгляд на жизнь.

7. Умеет работать с людьми, признает их как личности, хороший педагог.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди либо награждаются от природы, либо приобретают их в процессе многолетней работы методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе социологии и психологии) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь на благоприобретенный опыт. Современные компании и корпорации тратят немалые средства на обучение менеджеров правилам и формам общения, исходя при этом из золотого принципа: лучше сегодня потратить эти деньги, чем потерять потенциальных клиентов или рынки

сбыта из-за неумения менеджеров и других сотрудников строить отношения с клиентами, руководителями, друг с другом.

Приведем некоторые требования к поведенческим характеристикам современных менеджеров, характеризующие зарубежный опыт этики в сфере бизнеса[1].

1. Респектабельная внешность — внешняя привлекательность, хорошая осанка, умение держаться в рамках этикета и взаимодействовать с окружающими.

2. Независимое поведение, имеющее в качестве основы профессиональные знания и умения, позволяющие принимать решения самостоятельно, не пренебрегая при этом мнением других.

3. Речевые способности, предполагающие наличие риторических навыков, отработанной жестикуляции и тембра голоса.

4. Манеры, основывающиеся на знании правил этикета, на внутренней собранности и осознании значимости своих действий.

5. Спокойная реакция на суждения людей о нем (или о ней), умение терпеливо выслушивать критические замечания и разумно воспринимать их, спокойно, без излишних эмоций, гнева или агрессивности.

Между особенностями труда менеджеров и теми чертами и свойствами, которые им необходимо иметь, чтобы эффективно управлять организацией, существует определенная связь (рис. 1.5)[2].

---

[1] Комарова Н., Холопова Т. Этикет в сфере бизнеса (зарубежный опыт) // Мировая экономика и международные отношения. 1997. № 6. С. 122.

[2] Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. М., 2001. С. 91.

Рис. 1.5. Особенности труда и качества менеджеров как профессионалов

1.5. Характерные черты эффективного менеджмента[1]

В мировой практике приняты следующие характеристики эффективного менеджмента:

• ориентация на энергичное и быстрое действие;

• постоянный контакт с потребителем;

• предоставление людям определенной автономии, поощряющей их предприимчивость;

• ориентация на человека как на главный источник повышения производительности труда и эффективности производства;

• наличие немногочисленного, но высококвалифицированного штата сотрудников.

Эффективность менеджмента — результативность управленческой деятельности, критерии которой:

• действенность — степень достижения целей организации (отношение результатов, которые достигнуты, к результатам, которые намечались);

• экономичность — соотношение необходимого и фактического расходов ресурсов;

• качество — соответствие характеристик товара (услуг) стандартам и требованиям потребителей;

• прибыльность — соотношение между доходами и суммарными издержками;

• продуктивность — соотношение объема товара (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (трудовых, материальных, финансовых и др.);

• качество трудовой жизни — условия труда работников;

• инновационная активность — результативность внедрения новшеств в различных функциональных областях деятельности организации (техническое переоснащение, производство, организация и т.д.).

[1] По материалам кн.: Михайлова Е.П. Менеджмент. М., 2003. С. 39–40.

Для оценки эффективности управления используются следующие экономические показатели.

1. *Показатель эффективности управления*

$$Э_у = П / З_у,$$

где П — прибыль организации; $З_у$ — затраты на управление.

2. *Коэффициент численности управленческих работников*

$$К_ч = Ч_у / Ч,$$

где $Ч_у$ — численность работников управления; Ч — общая численность работников организации.

3. *Коэффициент затрат на управление*

$$К_З = З_у / З,$$

где З — затраты организации.

4. *Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг)*

$$К_{ЗП} = З_у / К,$$

где К — количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Коротковым Э.М. предложена формула эффективной деятельности менеджера (рис. 1.6).

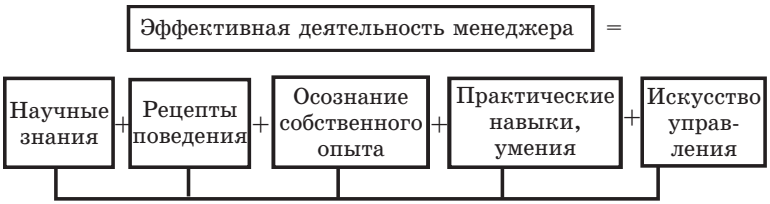


Рис. 1.6. Формула эффективной деятельности менеджера

Вопросы для самопроверки

1. Какие причины обусловили возникновение управления как обособленного вида деятельности?

2. Какова связь фаз промышленного развития с методами менеджмента?

3. Какие принципиальные изменения происходят в системе менеджмента в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности внешней среды?

4. В чем состоят отличия менеджмента и управления?

5. Охарактеризуйте старую и новую парадигмы управления.

6. Какие препятствия, по вашему мнению, могут встретиться при практической реализации новой парадигмы управления?

7. Раскройте парадигму, сформировавшуюся в период перехода России к рыночным условиям хозяйствования.

8. Какой основной принцип определяет содержание новых концепций управления?

2. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

2.1. Развитие теории и практики менеджмента

Становление менеджмента как социально-экономической науки с широкими приложениями в практику относится к концу XIX – началу XX в. За период более чем столетнего развития в менеджменте сформировалось достаточно много научных направлений (подходов или школ). Они возникали и достигали апогея своего развития в разное время. Их многообразие и время возникновения не случайны, а обусловлены уровнем развития производительных сил в наиболее развитых в экономическом отношении странах, поскольку менеджмент является одной из важнейших сторон производственных операций. При этом важно отметить, что расцвет новой школы не означал отказа от идей и свертывания работ предшествующих школ. Просто новая школа, возникающая в связи с требованиями производства, привносила наиболее свежие идеи в практику управления, оказывая на нее доминирующее воздействие.

Первые попытки теоретического обобщения накопленного управленческого опыта были ответом на потребности развития экономики в условиях промышленной революции. Механизация производства способствовала росту объемов предприятий, их ориентации на массовое производство и сбыт, а следовательно, на рынки большой

емкости и крупномасштабные организации в форме мощных корпораций. Развитие железнодорожного транспорта, телеграфной и телефонной связи активизировало процесс создания крупных организаций. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации труда и производства, в четкой и взаимосвязанной работе подразделений, управленцев и исполнителей на основе научно обоснованных принципов и норм.

На протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Развитие теории за рубежом начиналось с работ Ф.У. Тейлора, А. Файоля и их последователей, сформировавших первые школы менеджмента.

Основатель школы научного менеджмента американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) в своем главном труде «Принципы научного менеджмента» доказывал, что лучший менеджмент — это истинная наука, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах. Их правильное использование, по его мнению, дает удивительные результаты и является средством сократить потери, возникающие из-за низкой производительности. Чтобы решить проблему роста производительности, Тейлор сформулировал четыре принципа управления трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и развитию рабочих;
- кооперация с рабочими, обеспечивающая применение научного подхода;
- признание того, что работа и ответственность делятся между менеджерами и рабочими почти поровну.

Другой известный специалист в области менеджмента — Анри Файоль, французский предприниматель и администратор, основатель классической административной школы управления. Его самая известная книга — «Общий и промышленный менеджмент», опубликованная в

1916 г. Файоль первым предложил формализованное описание работы управляющих в организациях по их функциональным признакам и сформулировал принципы управления, ограничив их число лишь теми, которые наиболее часто использовал в собственной практике. Практическое применение принципов управления, которые традиционно рассматриваются как научная основа менеджмента, — это большое искусство, которое достигается только через опыт и практическую деятельность.

В нашей стране идеи научного управления в условиях становления нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали А.А. Богданов (1873–1928), Н.А. Витке (даты рождения и смерти не установлены), А.К. Гастев (1882–1941), О.А. Ерманский (1866–1941), П.М. Керженцев (1881–1940) и многие другие ученые и практики, работавшие в различных научных организациях и институтах. Они сосредоточили свои усилия на обосновании принципов управления социалистическими предприятиями, на разработке новых подходов к организации труда и производства. В то время это были проблемы первостепенной важности, напрямую связанные со становлением нового строя.

На 1-й всероссийской конференции по научной организации труда (1921 г.) наряду с обсуждением докладов по организации труда и планомерности развития (пленарные доклады А.А. Богданова, М.Н. Смит-Фалькнер, С.Г. Струмилина, О.А. Ерманского) были сделаны попытки сформулировать общие принципы научной организации управления. Это, во-первых, принцип точного определения круга ведения, полномочий и ответственности каждого органа и каждого работника; во-вторых, доведение до минимума числа инстанций, проходимых каждым вопросом для окончательного решения; в-третьих, принцип максимизации продуктивности каждого работника за счет организации труда и установления за превышение норм повышенного вознаграждения; в-четвертых, принцип регулирования работы каждого работника инструкциями; в-пятых, принцип тщательного подбора работников с учетом их склонностей и способностей.

На второй конференции по научной организации труда (1924 г.) самой многочисленной среди работавших там секций была секция по управлению. И это неудивительно, так как к этому времени накопилось множество вопросов, связанных с методами рационализации работы государственного аппарата, делопроизводством, отчетностью и другими практическими проблемами управления.

Важным итогом теоретических разработок явилось формулирование принципов управления, то есть *общих правил, отражающих требования к управлению в определенных условиях общественного развития*. Практическое использование этих правил обеспечивает единство подходов к формированию систем управления организациями. Выше уже отмечалось, что автором первых принципов управления был А. Файоль. Они были разработаны в 1920-е годы и с успехом использовались в течение многих десятков лет (см. табл. 1.1).

В отечественных разработках того же периода большое внимание уделялось обоснованию принципов управления, учитывающих особенности социалистической системы хозяйствования. Результатом этого стали широко известные принципы управления социалистическим производством, применявшиеся для организации управления на всех уровнях.

С учетом этих принципов разрабатывалась теория функций структур и процессов управления на всех уровнях. Наряду с этим в отечественной науке активно разрабатывались и другие теоретические и методические проблемы управления.

В дальнейшее развитие науки управления внесли вклад многочисленные ученые и школы, разрабатывавшие различные аспекты менеджмента. Разнообразие их подходов к управлению как к науке было вызвано прежде всего изменениями общественного развития и новыми требованиями к управлению. Существенное влияние на развитие теоретических основ управления оказали господствовавшие в тот или иной период времени представления о роли и сущности организации как объекта управления.

Эволюцию этих понятий на протяжении XX века можно проследить по существовавшим в то время типам моделей организаций (*модель — это упрощенное описание, дающее достоверное представление о свойствах и связях изучаемых явлений*). Условно можно выделить две основные модели организаций: первая рассматривает организацию как *закрытую систему*, вторая акцентирует внимание на ее *открытости и множестве связей с окружающей средой*. В соответствии с этими представлениями формировались научные школы и подходы к управлению.

2.2. Школа научного управления

Школа научного управления (1885–1920 гг.) связана с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилберт и Генри Гантта. Создатели школы считали, 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, Гилберты 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 замерял количество руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера.

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.

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 рабочие 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.

Основателем школы научного управления, да и вообще менеджмента, является Фредерик Тейлор, изложивший свои взгляды в трудах «Научная организация труда» (1912 г.), «Научные основы организации промышленных предприятий», «Тейлор о тейлоризме». Тейлор пришел к мысли так организовать труд, чтобы выработанные правила, законы заменили бы собой личные суждения отдельного работника. Роль управленца, способного определить, как и в каком объеме делать ту или иную работу исполнителю, значительно возрастала.

Тейлор рассматривал управление как искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом.

Тейлор сформулировал основные функции, элементы и принципы научного менеджмента (рис. 2.1–2.3).

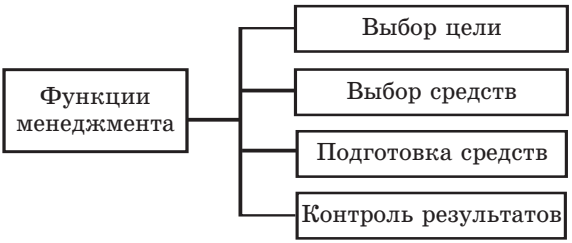


Рис. 2.1. Функции менеджмента (по Ф. Тейлору)

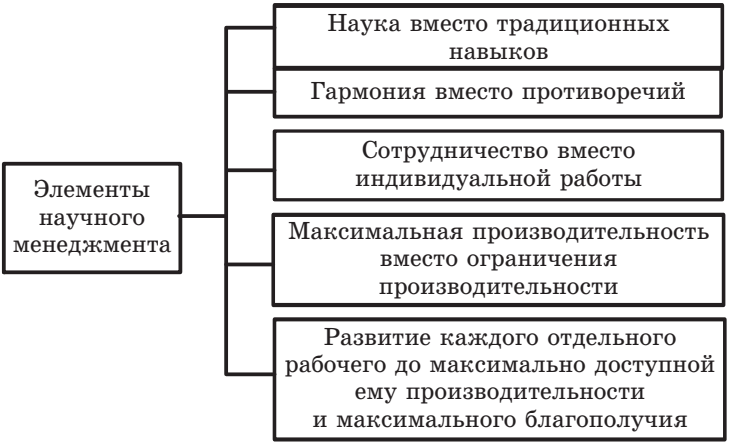


Рис. 2.2. Элементы менеджмента (по Ф. Тейлору)

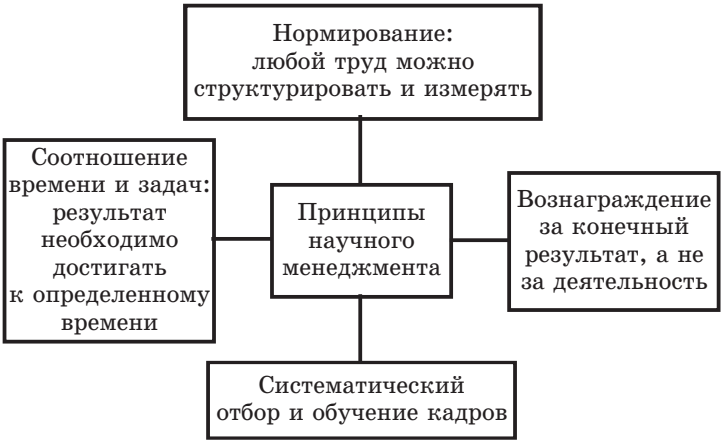


Рис. 2.3. Принципы менеджмента (по Ф. Тейлору)

2.3. Классическая (административная) школа управления

Представители классической (административной) школы (1920–1950 гг.) — А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни — имели непосредственный опыт работы как руководители

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. Один из них — *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.

Он сформулировал 14 принципов управления.

1. *Разделение труда*. 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 дают право отдавать приказ, ответственность — противоположность полномочий.

3. *Дисциплина*. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций.

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 не должны превалировать над интересами компании.

7. *Вознаграждение персонала*. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату.

8. *Централизация*. Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий.

9. *Скалярная цепь*, то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу.

10. *Порядок*. Место для всего и все на своем месте.

11. *Справедливость* — сочетание доброты и правосудия.

12. *Стабильность рабочего места для персонала*. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. *Инициатива*. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации.

14. *Корпоративный дух*. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.

Оба эти направления — школа научного управления и классическая школа — не заботились о социальных аспектах управления.

Можно утверждать, что французский инженер Анри Файоль продолжил развитие идей Ф. Тейлора.

В своей книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.) он распределил все операции на предприятии по группам:

1) технические (производство, обработка);

2) коммерческие (покупка, продажа, обмен);

3) финансовые (привлечение капитала и его эффективное использование);

4) страховые (охрана собственности и личности);

5) учетные (бухгалтерия, статистика, инвентаризация);

6) административные.

Кроме того, он определил относительную важность этих операций для персонала и предприятия.

Согласно Файолю, управлять — это вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим способом использовать его ресурсы, обеспечив правильный ход шести групп операций, причем последнюю Файоль отнес к управлению.

Файоль выделил функции менеджмента, которые лежат в основе этой науки (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Функции менеджмента (по А. Файолю)

Теоретические работы Ф. Тейлора были продолжены инженером-социологом Максом Вебером. Им был выдвинут тезис, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими правилами, — наиболее эффективный метод работы. Вебер считал, что всю организацию можно разложить на составные части, пронормировать работу каждой из них, в том числе и работу управленцев. Такое разделение труда специализирует персонал и строит организацию по линейному признаку, т.е. каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником. В этом смысл бюрократической системы М. Вебера.

Описанные положения характеризуют первый этап развития менеджмента — деловое администрирование (рис. 2.5)[1].

[1] Рисунок выполнен по материалам книги: Михалева Е.П. Менеджмент. М., 2003. С. 26.

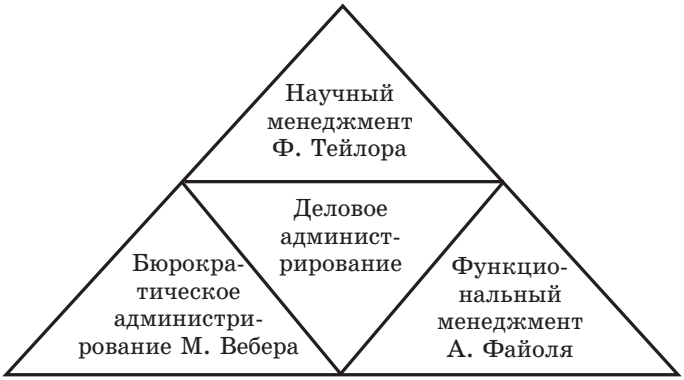


Рис. 2.5. Первый этап развития менеджмента

В 20–30-е гг. XX в. в США проводились теоретические исследования человеческих отношений на производстве, которые были первой попыткой сконцентрировать менеджмент на человеческом факторе. Главная цель исследований заключалась в том, чтобы изучить поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя. Эта идея лежит в основе второго этапа развития менеджмента — менеджмента человеческих ресурсов. Второй этап связан с именем Э. Мэйо, который является основателем школы человеческих отношений.

2.4. Школа человеческих отношений (неоклассическая школа) и школа поведенческих наук

В период доминирования первых двух школ психология находилась в зачаточном состоянии, *фрейдовская* концепция подсознательного ставилась под сомнение. Ученые, занимавшиеся психологией, редко интересовались управлением, исследования человеческого сознания не были связаны с проблемой трудовой деятельности. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на

неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Лидерами в развитии *школы человеческих отношений* (*неоклассической школы*) (1930–1950 гг.) были *Мэри Паркет Фоллет* и *Элион Мэйо*. Именно Фоллет определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Фоллет и Мэйо в практических экспериментах установили, что силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя.

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.

Школа поведенческих наук (с 1950 г. по настоящее время) отличается от школы человеческих отношений тем, что межличностные отношения уступили место подходу, заключающемуся в осознании работником своих собственных возможностей, благодаря применению поведенческих наук (психологии, социологии) к построению и управлению организациями.

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 возрастать, 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*.

Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого направления такие ученые, как

К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Гердцберг. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти 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.

Нельзя не сказать о количественном подходе к управлению. Его зарождение (с 1950 г. по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследованием 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.

Основная идея этого подхода — *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.

2.5. Процессный подход к менеджменту

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они

рассматривали их как независимые друг от друга. В противоположность этому *процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные*.

С процессным подходом связан третий этап развития менеджмента — менеджмент бизнеса, основной идеей которого является ориентация на получение максимальной прибыли и гибкость в удовлетворении потребностей покупателей. Этот этап называют эмпирической (или прагматической) школой управления, сущность которой можно свести к разработке практических рекомендаций предпринимателям и менеджерам, направленных на получение прибыли.

Функциональный подход к менеджменту бизнеса состоит в том, что управление рассматривается как процесс, как серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют *управленческими функциями*. *Сумма всех функций представляет собой процесс управления*.

Анри 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, мотивация, контроль, координация, принятие решений.

В общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

В процессе планирования (Пл) руководство определяет, какими будут цели организации и как наилучшим образом они могут быть достигнуты, основываясь на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней среды.

Процесс организации (Ор) структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размеров организации, ее целей, технологии, персонала.

Мотивация (Мт) — это процесс, с помощью которого руководители делают так, что люди работают более производительно.

Координация (Кр) — это процесс, с помощью которого руководители обеспечивают единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Контроль (Кт) позволяет руководителю увидеть, насколько успешно идет работа по выполнению намеченных планов, а также насколько успешно удовлетворены потребности внешней среды.

Все пять блоков функций управления имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений и для всех необходимы коммуникации, то есть обмен информацией. Эти две характеристики связывают все управленческие функции в управленческий цикл и обеспечивают их взаимозависимость (рис. 2.6).

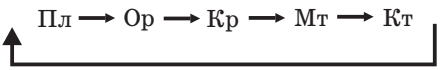


Рис. 2.6. Схема управленческого цикла

Таким образом, управленческий цикл представляет собой постоянно повторяющуюся серию непрерывных, взаимосвязанных действий (функций), каждая из которых также состоит из серии взаимосвязанных действий (подфункций). При этом все функции управления пронизаны связующими процессами — принятием решений и коммуникациями. Чтобы организация могла четко работать, руководитель должен ежедневно делать целый ряд правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это принятие решения. Следовательно, принятие решения — это выбор того, что и как надо планировать, организовывать, контролировать и т.д. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Для принятия эффективных решений необходимо наличие адекватной информации об объекте. Единственным способом получения такой информации являются коммуникации — процесс обмена информацией между людьми и подразделениями. Информация в организации передается не только для того, чтобы принимались здравые решения, но и для того, чтобы они могли выполняться. Планы,

например, нельзя реализовать, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять.

Таким образом, процессный подход к менеджменту подчеркивает взаимосвязь и взаимозависимость всех функций управления. Этот подход применим ко всем типам организаций.

2.6. Системный подход к управлению

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х гг. XX в. явилось важнейшим вкладом в науку управления. *Системный подход* — это не 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.

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, школа научного управления — техническими. Ни одна из школ не учитывала воздействие среды на организацию.

Множество элементов, из которых состоит система, носит название системообразующих элементов (СОЭ). Это множество включает реализуемые в системе функции, входы, выходы, правила преобразования входов в выходы, субъекты труда, средства труда, катализатор и связи.

Организация получает из внешней среды информацию, капитал, сырье, материалы. Эти компоненты называются *входами*. В процессе своей деятельности организация обрабатывает входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Продукция и услуги являются *выходами* организации, которые она выносит в окружающую среду.

Если система управления эффективна, то в процессе преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации.

Таким образом, суть системного подхода к менеджменту состоит в том, что он подчеркивает взаимосвязь и взаимозависимость отдельных частей организации, а также организации и внешней среды. Применение теории систем к управлению позволяет увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория интегрировала разработки всех предыдущих школ и практику менеджмента.

2.7. Ситуационная концепция управления

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 этот 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. *Ситуационный подход* пытается увязать *конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно*.

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:

1) 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;

2) менеджер должен уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения данной методики в конкретной ситуации;

3) 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;

4) менеджер должен уметь отбирать конкретные приемы, которые вызовут наименьший отрицательный эффект для конкретных ситуаций, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем.

Наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление является установление основных значимых переменных. Невозможно, однако, определить абсолютно все переменные, влияющие на организацию. Буквально все, что происходит внутри организации и в ее внешнем окружении, определенным образом влияет на решения, принимаемые руководством. Поэтому менеджеры должны рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут повлиять на ее успех. Устранив тысячи малозначимых

различий между организациями и ситуациями, необходимо сократить число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности.

Общепризнанно, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать в две основные группы — внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные — это ситуационные факторы внутри организации, факторы внутренней среды. 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. Основными внутренними переменными являются системообразующие элементы организации (средства труда, персонал, функции и т.д.). Изменение одного из них обусловливает изменение других элементов.

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организации, 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.

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 обусловливать изменение других;
- *сложность внешней среды* — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

• *подвижность внешней 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.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, законы, учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

Под *средой косвенного воздействия* понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию и ее функционирование. 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.

Внешние переменные — это факторы внешней среды.

Руководители в своей деятельности должны всегда учитывать как внутренние переменные, так и факторы внешнего окружения, поскольку организации являются открытыми системами, зависимыми от взаимообмена ресурсами и результатами деятельности с внешней средой.

С развитием ситуационной концепции управления связывают современный этап развития менеджмента, когда осуществляется переход от рационалистической парадигмы к неформальной, информационной модели управления. Воплощением информационной модели являются в настоящее время концепции стратегического и эволюционного менеджмента.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте содержание основных этапов развития менеджмента.
2. Оцените вклад в развитие теории менеджмента Ф. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо.
3. Какие принципиально важные положения научных школ используются в современном менеджменте?
4. Выделите главные характеристики процессного подхода к менеджменту.
5. Охарактеризуйте ситуационный подход к управлению организацией.
6. На чем основывается утверждение о том, что управление является наукой?

3. Принципы и функции менеджмента

3.1. Законы и принципы менеджмента

Фредерик Тейлор в своей знаменитой работе «Научная организация труда» отмечал: «Управление — это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы»[1].

Законы — это те устойчивые взаимосвязи между явлениями, которые удалось выявить человечеству за всю историю науки управления. Следует отметить, что законы менеджмента значительно отличаются от известных физических или химических законов. Они справедливы только при определенных, не всегда четко выделенных условиях и неявных предположениях. Многие законы менеджмента являются результатом накопленных наблюдений за определенный исторический отрезок. Их перенесение на другие временные интервалы, а тем более использование для прогнозирования будущего развития ситуации весьма проблематично. Многие законы признаются одной научной школой и оспариваются или даже отрицаются другими школами.

В последнее время менеджмент интенсивно вооружается новыми закономерностями, установленными другими науками (физикой, биохимией, экономикой, системными исследованиями), которые обогащают науку управления, выводят ее исследования на междисциплинарный уровень и позволяют объяснить многие новые сложные явления и процессы.

---

[1] Тейлор Ф. Научная организация труда : пер. с англ. М., 1989.

В табл. 3.1 приведены основные законы, на которых основано управление социально-экономическими системами.

Таблица 3.1

Законы управления

Законы управления	Содержание
I. Законы, свойственные управлению в целом	1. Согласование интересов 2. Сочетание государственного регулирования экономики с хозяйственной самостоятельностью предприятий 3. Сложность управляющей системы 4. Участие трудового коллектива в управлении предприятием
II. Законы, присущие всем сторонам управления	1. Закон спроса и предложения 2. Закон конкуренции 3. Закон убывающей доходности 4. Закон экономии времени 5. Закон зависимости между ценой и предложением
III. Законы, присущие отдельным подсистемам управления и их элементам	1. Изменение значимости функций управления 2. Сокращение числа уровней управления 3. Концентрация функций управления 4. Распространенность контроля
IV. Законы, открытые кибернетикой и теорией систем	1. Обратная связь 2. Закон оптимальности 3. Единство управления и информации 4. Закон эмерджентности 5. Закон подобия части и целого 6. Закон развития системы за счет окружающей ее среды 7. Закон необходимого разнообразия

Специфические особенности менеджмента, т.е. творческого труда менеджеров, реализуются с помощью определенных принципов.

Принципы представляют собой правила, нормы, предписания к действию.

Современные менеджеры используют на практике традиционные, хорошо зарекомендовавшие себя принципы управления (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Принципы управления

Группа принципов	Перечень принципов
Как надо руководить организацией	1. Экономичность 2. Действенность 3. Инновация 4. Единоначалие и коллегиальность 5. Мотивация 6. Лидерство 7. Научность 8. Ответственность 9. Правильный подбор и расстановка кадров 10. Обеспечение обратной связи 11. Ориентация на потребителя 12. Предпринимательство 13. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления 14. Коллективность принятия решений 15. Сочетание прав, обязанностей и ответственности

Кроме перечисленных традиционных принципов менеджеры применяют новые принципы управления, разработанные в новой модели менеджмента (см. подразд. 1.3).

3.2. Понятие и содержание процесса управления

Процесс управления представляет собой последовательность действий работников управления, направленных на достижение целей организации.

Процесс управления можно рассматривать с различных точек зрения:

1) с содержательной, анализируя сущность (содержание) и последовательность деятельности на каждом из этапов процесса управления;

2) с информационной, анализируя процессы обработки, передачи и хранения информации, происходящие в системе управления;

3) с модельной, используя математические модели описания процесса управления;

4) с критериальной, анализируя преемственность и взаимозависимость целей и критериев оценки деятельности системы управления на различных этапах процесса управления.

При анализе процесса управления с любой точки зрения следует иметь в виду, что он носит циклический, спиралевидный характер. Процесс управления начинается с момента установления взаимосвязей между субъектом и объектом управления и заканчивается только с исчезновением этих взаимосвязей.

С содержательной точки зрения в процессе управления можно выделить следующие этапы (рис. 3.1): прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование (мотивация) и контроль.

Прогнозирование — процесс исследования, направленный на выяснение тенденций развития предприятия и его внешней среды.

Планирование — процесс разработки планов деятельности и развития предприятия, формирование целей предприятия и его подразделений.

Организация — процесс размещения в пространстве и во времени ресурсов, необходимых для достижения

целей, и определение способов их интеграции и взаимодействия.

Координация — это регулирование взаимодействия ресурсов в процессе достижения цели.

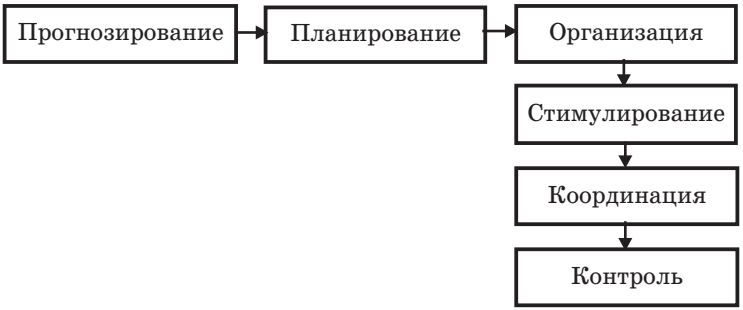


Рис. 3.1. Этапы процесса управления

Стимулирование — совокупность действий субъекта управления, побуждающих людей делать то, что считает нужным субъект.

Контроль — процесс, позволяющий судить о степени достижения цели, состоянии субъекта, объекта управления и внешней среды.

Информационная сторона процесса управления. С информационной точки зрения процесс управления представляет собой последовательность следующих этапов (рис. 3.2)[1]:

1) сбор первичной (начальной) информации;

2) ее регистрация, передача и сохранение на информационном носителе;

3) логическая и математическая обработка первичной информации, в результате чего получается синтетическая информация, которая может быть оформлена в виде документа;

4) предоставление синтетической информации субъекту управления;

[1] Брасс А.А. Основы менеджмента. Минск, 1999. С. 32.

Рис. 3.2. Информационная сторона процесса управления

5) если субъект управления считает, что предоставленной информации достаточно для принятия управленческого решения, то осуществляется переход к пункту 6, в противном случае происходит сбор дополнительной первичной информации, ее регистрация, обработка и предоставление субъекту управления вновь полученной синтетической информации;

6) принятие субъектом управленческого решения;

7) документальное оформление решения;

8) архивизация документов;

9) доведение решения до исполнителей. После этого исполнители совершают определенные действия, что ведет к изменению состояния управляемого и (или) управляющего объектов, обновлению первичной информации.

Технология процесса управления. *Технология* процесса управления представляет собой порядок взаимодействия работников аппарата управления, информации и технических средств управления при выполнении какой-либо управленческой деятельности. Если технология процесса управления оформляется документально, то в документе указывается:

1) что должно быть сделано;

2) срок выполнения;

3) исполнитель;

4) необходимые ресурсы;

5) методика исполнения;

6) место исполнения;

7) как должен быть оформлен результат.

Именно с помощью технологии каждый из этапов процесса управления может быть расчленен на различные операции и процедуры.

Операция является первичным (или минимальным) элементом процесса управления. Под операцией понимается законченное действие, выполняемое вручную или с помощью технических средств и направленное на достижение поставленной цели.

Совокупность (или группа) логически взаимосвязанных и приводящих к решению какой-либо задачи операций представляет собой *процедуру*. Процедуры могут быть

как формальными, т.е. закрепленными в каких-либо нормативных актах, так и неформальными. Примером формальной процедуры может служить прием на работу нового сотрудника, а неформальной процедуры — проведение переговоров с партнерами по бизнесу.

Классифицировать операции и процедуры можно по разным критериям.

Во-первых, их подразделяют на повторяющиеся, постоянно выполняемые работниками аппарата управления, эти процедуры поддаются измерению, анализу, нормированию и проектированию; неповторяющиеся, характерные для творческих процессов в управлении.

Во-вторых, по степени автоматизации выделяют ручные, автоматизированные и автоматические операции и процедуры.

В-третьих, по содержанию управленческие операции и процедуры подразделяются:

- на информационные, связанные с обработкой, передачей и сохранением какой-либо информации;
- логико-мыслительные, связанные с выработкой и принятием управленческих решений;
- организационные, связанные с кадровой работой, постановкой задач перед исполнителями и администрацией.

3.3. Основные функции менеджмента и их классификация

Содержание процесса управления реализуется через управленческие функции.

Под *функцией управления* понимается вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий субъекта на объект управления. Именно функции управления являются основой для проектирования организационной структуры и разработки технологии процесса управления.

До сих пор вопрос о классификации функций управления остается открытым, как и вопрос о тех признаках, по которым можно проводить эту классификацию.

Несмотря на отсутствие единого подхода к классификации функций, большинство авторов выделяет общие, специальные и конкретные функции менеджмента.

При рассмотрении процесса управления были выделены его основные этапы, которые в той или иной степени присутствуют в деятельности каждого руководителя независимо от его места в управленческой иерархии и свойств объекта управления. Этими этапами являются прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль.

Все эти этапы называются *общими* функциями управления.

Поскольку в своей деятельности любая организация использует различные ресурсы, то имеет смысл говорить об управлении этими ресурсами. По виду деятельности работников аппарата управления, связанной с использованием ресурсов предприятия, могут выделяться *конкретные* функции управления. Поскольку разные предприятия могут использовать разные ресурсы в разных объемах, то перечень конкретных функций управления на каждом предприятии будет свой. Вместе с тем наиболее часто встречаются следующие конкретные функции: управление финансами; управление недвижимостью; управление активной частью основных фондов (оборудованием); управление материальными ресурсами; управление персоналом; управление продукцией и услугами. Поскольку каждая конкретная функция — это деятельность и соответственно процесс, то имеет смысл выделить этапы (или стадии) этого процесса. Причем каждая стадия управления определенным ресурсом представляет собой одну из общих функций управления. Наглядно соотношение общих и конкретных функций управления можно представить в виде матрицы (рис. 3.3), строки которой определены как конкретные функции управления, а столбцы — как общие.

В качестве примера рассмотрим последнюю строку этой матрицы. Элемент A_{61} — это прогнозирование финансовой деятельности предприятия, A_{62} — планирование финансовых потоков на различные периоды, A_{63} — организация финансовой деятельности предприятия, A_{64} — коорди-

нация (оперативное перераспределение) финансов предприятия, A_{65} — стимулирование работников финансовых служб предприятия, A_{66} — финансовый (бухгалтерский) учет, анализ и контроль. Аналогично можно рассмотреть и другие строки данной матрицы.

Управление	Прогнозирование	Планирование	Организация	Координация	Стимулирование	Контроль
Продукцией и услугами	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
Персоналом	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{55}	A_{26}
Материальными ресурсами	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
Оборудованием	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
Недвижимостью	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}	A_{56}
Финансами	A_{61}	A_{62}	A_{63}	A_{64}	A_{65}	A_{66}

Рис. 3.3. Соотношение общих и конкретных функций менеджмента

При этом следует учитывать, что, во-первых, определенные этапы управления некоторыми ресурсами по различным причинам могут не реализовываться на отдельных предприятиях; во-вторых, с развитием производства могут возникать новые конкретные функции (или исчезать старые) и вследствие этого количество строк матрицы может изменяться.

Таким образом, данная матрица не является чем-то универсальным, а представляет собой лишь достаточно удобное средство классификации и наглядного изображения сочетания общих и конкретных функций управления.

Поскольку в работе предприятия можно выделить различные области или сферы деятельности (например, такие как основное и вспомогательное производство, материально-техническое снабжение, сбыт продукции,

охрана окружающей среды, конструкторская и технологическая подготовка производства), то имеет смысл говорить об управлении каждой сферой деятельности.

Функции управления, выделенные по этому критерию, называются *специальными* функциями управления. Взаимосвязь между общими, конкретными и специальными функциями управления можно представить в виде трехмерной матрицы (рис. 3.4), элементами которой являются *функциональные задачи управления*[1].

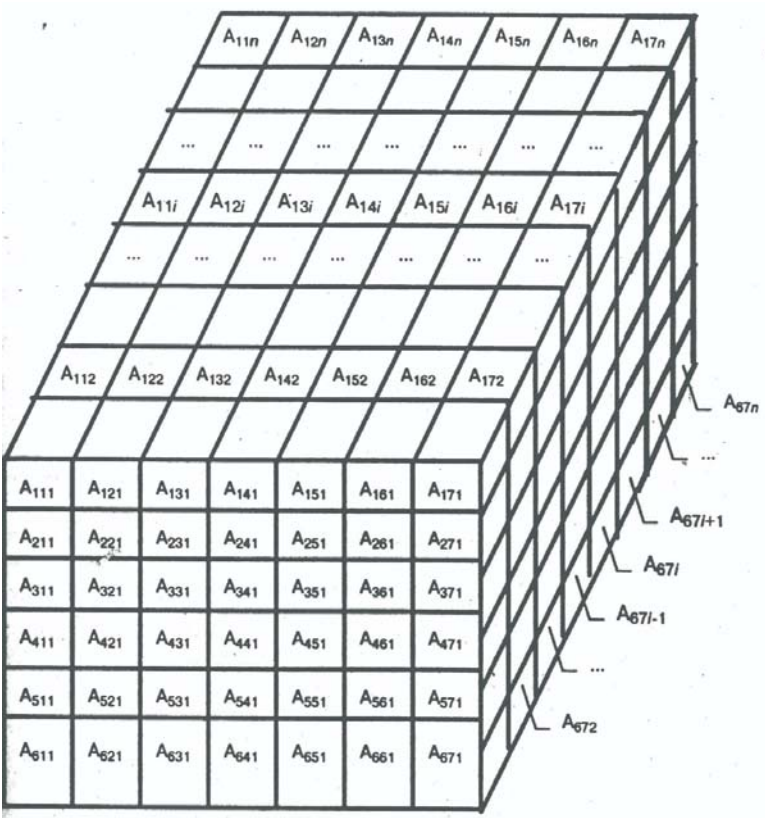


Рис. 3.4. Трехмерная матрица функциональных задач управления

[1] Брасс А.А. Основы менеджмента. Минск, 1999. С. 39.

Таким образом, функциональная задача управления — это определенный этап (планирование, организация и т.д.) управления каким-либо ресурсом (финансами, персоналом и др.) в определенной сфере деятельности предприятия.

В представленной на рис. 3.4 матрице может быть отражена вся деятельность работников аппарата управления предприятием и на ее основе построена функциональная система управления предприятием.

3.4. Прогнозирование и планирование, их содержание и роль в процессе управления

Понятие прогнозирования. Динамичный и неопределенный характер внешней среды предприятия делает необходимым прогнозирование ее состояния в будущем для принятия соответствующих подготовительных мер.

С этой точки зрения прогнозирование, во-первых, является той основой, на которой строятся планы; во-вторых, побуждает руководителей думать о будущем и готовиться к нему; в-третьих, позволяет определить сферы деятельности организации, на которых потребуется концентрация усилий в будущем; в-четвертых, всегда имеет определенную степень погрешности.

При прогнозировании могут использоваться различные математические и эвристические методы. Одним из эвристических методов является метод Дельфи. Его сущность заключается в выполнении следующих процедур:

1) привлекается группа специалистов по исследуемой проблеме как из числа сотрудников фирмы, в интересах которой проводится прогноз, так и других организаций;

2) к этим экспертам обращаются с просьбой сделать анонимный прогноз будущего состояния исследуемого объекта или явления;

3) полученные прогнозы обобщаются и результаты обобщения сообщаются экспертам;

4) на основе полученной информации эксперты снова анонимно делают прогноз, его результаты обрабатываются

и возвращаются экспертам; этот процесс может повторяться неоднократно;

5) полученный результат считается удовлетворительным тогда, когда мнения большинства экспертов совпадают.

Последовательное выяснение мнений и обратная связь используются здесь не с целью принудить экспертов к компромиссу, а для того, чтобы с помощью дополнительной информации придать заключению большую обоснованность.

Прогнозирование сбыта. Один из важнейших прогнозов, который обязательно делает предприятие, — это прогноз будущего объема продаж или оказания услуг. В соответствии с ним разрабатываются планы освоения новых изделий, производства и финансирования. Имея прогноз будущего объема продаж на достаточно длительный период, руководитель предприятия может успешно планировать движение финансов и размеры ожидаемой прибыли. В качестве основных методов такого прогнозирования следует назвать:

- метод мнений жюри управляющих;
- метод совокупных мнений работников сбыта;
- метод ожидаемых запросов потребителей;
- математические методы;
- дедуктивный метод.

Метод мнений жюри управляющих основан на интуиции высших администраторов организации, чьи мнения по поводу будущего сбыта рассматриваются президентом компании, решение которого принимается за истину. Это наиболее старый и простой метод составления прогнозов будущего объема продаж. В своем наихудшем варианте он превращается в групповую догадку, а в наилучшем представляет собой детальный анализ, проводимый опытными администраторами, тщательно изучившими важнейшие факторы, влияющие на сбыт продукции их фирмы.

Основными преимуществами этого метода являются:

1) доступность и простота;

2) сочетание опыта и оценки фактов;

3) необходимость высказывать свое мнение по вопросам сбыта заставляет высших администраторов, отвечающих за различные участки работы фирмы, во-первых, тщательно готовить соответствующую информацию, используя данные своего участка деятельности, а во-вторых, соизмерять свою деятельность с объемом продаж.

Основные недостатки метода связаны с тем, что прогнозы могут основываться на предположениях, а не на фактах и их анализе, кроме того, усреднение мнений снижает ответственность за тщательность подготовки прогноза.

Метод совокупных мнений работников сбыта основан на убеждении, что рынок лучше всего знают те, кто непосредственно на нем работает, т.е. работники сбыта и руководители соответствующих подразделений. Он является наиболее часто применяемым методом прогнозирования сбыта.

Основные преимущества метода:

1) прогноз осуществляется теми, благодаря кому он должен оправдаться;

2) вследствие обширной информации общий прогноз приобретает определенную надежность.

Основные недостатки метода:

1) поскольку, как правило, работникам сбыта неизвестны основные социальные, политические и экономические тенденции развития общества, они не могут давать надежные долгосрочные прогнозы;

2) работники сбыта могут быть склонны, во-первых, к чрезмерному оптимизму, если уверены, что благодаря их прогнозам увеличатся представительские расходы, расходы фирмы на рекламу и т.д.; во-вторых, к излишнему пессимизму, если они убеждены, что следствием прогноза роста объема продаж будет увеличение установленных фирмой норм продаж.

Метод ожидаемых запросов потребителей основан на мнении потребителей о своих будущих покупках. Он наиболее эффективен при прогнозировании объема продаж новых товаров.

Основным преимуществом этого метода является высокая степень надежности прогноза при достаточно широком выборе и склонности потребителей к сотрудничеству.

Основные недостатки метода:

1) высокая стоимость;

2) полная безответственность потребителей за результаты прогноза.

Математические методы прогнозирования сбыта можно разделить на три группы.

1. Экстраполирование, которое основано на положении, что «прошлое является прологом будущего». При его использовании на основании данных об объеме продаж за прошедший период в натуральных или стоимостных показателях делается прогноз экстраполяционными методами, сущность которых заключается в вычислении значения величины $x = x(t_n)$, где t — время, если известны значения величин $x = x(t_1),\ldots, x = x(t_{n-1})$.

2. Корреляционный анализ, основанный на определении зависимости между объемом продаж фирмы и каким-либо другим (или другими) фактором. Обычно в качестве такого фактора берется какой-либо общенациональный показатель, прогнозируемый с достаточно высокой степенью точности (валовой национальный продукт, национальный доход и др.).

3. Математическое моделирование, которое заключается в установлении строгих математических зависимостей (в виде формул) между объемом продаж и рядом других, желательно не зависящих от деятельности фирмы переменных.

Основным преимуществом математических методов является высокая надежность при условии точности входной информации.

Недостатки этих методов:

1) необходимость привлечения высококвалифицированных специалистов и проведения научных исследований обусловливает их высокую стоимость;

2) не всегда имеются данные, позволяющие установить корреляционные или математические зависимости, а также применить метод экстраполирования с необходимой точностью;

3) существенные быстротечные изменения внешней среды могут отрицательно сказаться на уровне объема про-

даж, не определяются математическими методами, но могут быть легко определены людьми, которые занимаются прогнозированием сбыта.

Дедуктивный метод основан на здравых рассуждениях и умении делать логические выводы специалистов, занимающихся прогнозированием. Сама дедукция представляет собой способ рассуждения, при котором новое положение выводится чисто логическим путем — от общих положений к частным выводам. Таким образом, дедуктивный метод заключается в анализе общей текущей ситуации и выяснении положения со сбытом продукции, на основе которых с использованием дедуктивного анализа и субъективных суждений делается вывод о будущем объеме продаж. Этот метод используется только в качестве дополнения к более точным методам как средство их проверки.

Понятие планирования. *Планирование* представляет собой заблаговременное принятие решений о том, что следует делать и что для этого необходимо, когда делать, кто будет делать, кто будет отвечать за полученный результат.

Можно утверждать, что планирование устанавливает связь между существующим положением дел и тем, которое необходимо достичь. Оно дает возможность:

1) реализовать предоставляющиеся возможности;

2) свести к минимуму будущий риск.

Место планирования среди других функций управления определяется, во-первых, тем, что его результаты непосредственно определяют содержание остальных функций управления; во-вторых, тем, что именно на этом этапе формируются цели предприятия и определяются средства достижения этих целей.

Таким образом, *целью планирования* является упрощение достижения целей предприятия путем:

1) устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды предприятия;

2) сосредоточения внимания руководителей на главных задачах организации;

3) достижения эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;

4) облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

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 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.

Виды планов. Для достижения разных целей разрабатываются разные планы, и в зависимости от того, достижению каких целей они служат, можно выделить следующие виды планов (рис. 3.5): стратегические, тактические и текущие.

Стратегические (или корпоративные) планы разрабатываются на высшем уровне организации и служат для достижения стратегических целей. В этих планах точно не указывают, каким образом организация будет достигать своих целей, а только определяют общую политику и генеральное направление деятельности организации, устанавливают приоритеты и распределяют имеющиеся ресурсы.

Стратегическое планирование вследствие его перспективного характера сроком на 5–10 лет и более должно учитывать состояние и перспективы развития внешней среды, а также собственные преимущества и недостатки, т.е. внутреннюю среду организации.

Для реализации стратегических планов предприятие выполняет определенные работы, которые можно разделить на два вида:

1) деятельность, традиционная для предприятия, например обычный процесс производства, в который вносятся незначительные усовершенствования, работа с традиционными поставщиками, отслеживание ситуации на рынке;

2) деятельность, нетрадиционная для предприятия, носящая разовый характер, например строительство или покупка нового здания для офиса предприятия, разработка и внедрение системы, автоматизирующей работу сотрудников офиса, переход на выпуск новой продукции, ликвидация какого-либо филиала и т.д.

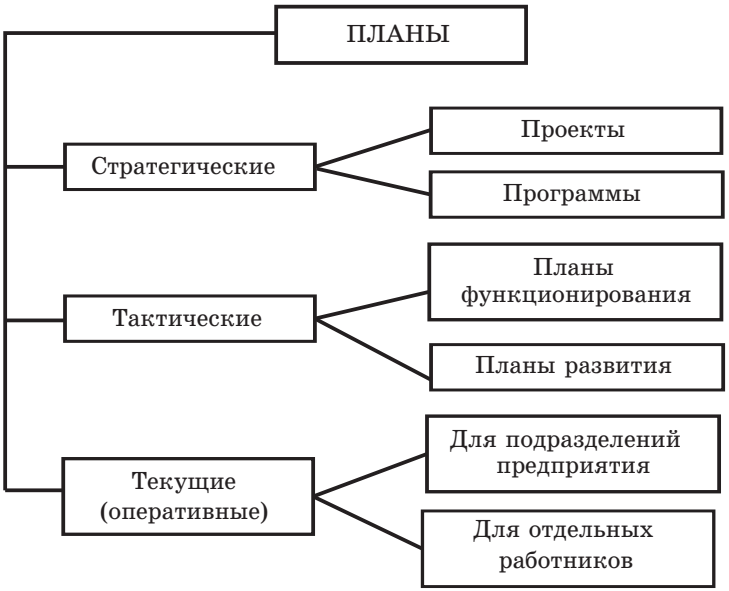


Рис. 3.5. Виды планов предприятия

Для осуществления традиционной деятельности на основе стратегических планов руководителями среднего уровня разрабатываются *тактические* (сроком до года) планы, а на нижнем уровне — *оперативные* (на месяц или квартал) планы. При этом, как правило, используются планы прошлых периодов. Однако иногда целесообразно применять так называемый «нулевой» подход, когда при разработке

оперативного плана запрещается использовать планы прошлых периодов. Это позволяет выявить несоответствия в компонентах плана или определить неэффективно используемые ресурсы.

Планирование нетрадиционной деятельности осуществляется в виде проектов. Для их создания и реализации используют различные специальные методы.

3.5. Организация как функция менеджмента

Организация — вторая функция процесса управления, задачей которой является формирование структуры хозяйствующего субъекта, а также обеспечение всем необходимым для его нормальной работы — персоналом, материальными ресурсами, оборудованием, денежными средствами и др. То есть функция организации представляет собой создание реальных условий для достижения запланированных целей.

В функцию организации входит также распределение полномочий. Эта задача тесно связана с формированием структуры организации. Полномочия бывают линейные (распорядительство, непосредственное подчинение), аппаратные, или штабные (консультативные, рекомендательные), функциональные (распорядительство по отдельным функциям).

Понятие организационной деятельности. Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими аспектами:

1) для достижения своих целей люди вынуждены объединяться;

2) любая совместная деятельность будет более эффективной, если для каждого члена любого коллектива определено, во-первых, что он должен делать; во-вторых, за что он несет ответственность; в-третьих, кто контролирует его деятельность.

Ответ на три этих вопроса определяет *организационную роль* члена любого коллектива. Совокупность и взаимосвязи организационных ролей образуют *организационную структуру* предприятия.

В организационной деятельности можно выделить три основных направления:

1) *определение норм управляемости*, т.е. определение того количества людей, которым эффективно может управлять руководитель;

2) *установление взаимоотношений полномочий и ответственности*, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;

3) *формирование организационной структуры* предприятия, т.е. его деление на подразделения и установление связей между ними.

Процесс организационной деятельности включает этапы, представленные на рис. 3.6.

Рис. 3.6. Этапы организационной деятельности

3.6. Мотивация персонала. Основные мотивационные теории

Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать персонал и побудить его эффективно трудиться для достижения целей организации. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование работников, создаются благоприятные условия труда, условия для самореализации работников. Таким образом, мотивация — это такое регулирование побудительных стимулов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации.

В основе функции мотивации лежит достаточно много мотивационных теорий. Одна из наиболее известных — теория потребностей А. Маслоу. *Потребность* — это физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать или измерять. О ее существовании можно только судить по поведению людей, поскольку именно потребности побуждают людей к совершению определенных действий.

Маслоу разделил потребности на пять категорий:

1) *физиологические* (потребности в еде, одежде, жилище, необходимые для выживания);

2) *безопасности и уверенности* в будущем, включающие потребности в защите от физического и психологического нападения окружающих;

3) *социальные*, т.е. потребности ощущать себя членом какой-либо общности, иметь социальные контакты, чувствовать привязанность и поддержку;

4) *уважения* — потребность в признании личных качеств или достижений;

5) *самовыражения*, т.е. потребность в реализации своих потенциальных возможностей, в становлении человека как личности.

Согласно теории А. Маслоу, эти потребности можно расположить в виде иерархической структуры (рис. 3.7).

Физиологические потребности и потребности безопасности являются первичными, т.е. врожденными, или потребностями низших уровней.

Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении являются вторичными, т.е. приобретенными, или потребностями высших уровней.

Рис. 3.7. Иерархия потребностей согласно теории А. Маслоу

Согласно А. Маслоу, если у человека существуют две потребности разных уровней, то доминирующей, т.е. определяющей его поведение, является потребность более низкого уровня.

Поскольку с интеллектуальным и духовным развитием человека потребности высших уровней постоянно расширяются, то они никогда не могут быть полностью удовлетворены и поэтому мотивация поведения через потребности бесконечна.

Так как разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают поразному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджеру

следует 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.

Мотивационный процесс. Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести стадий (рис. 3.8)[1].

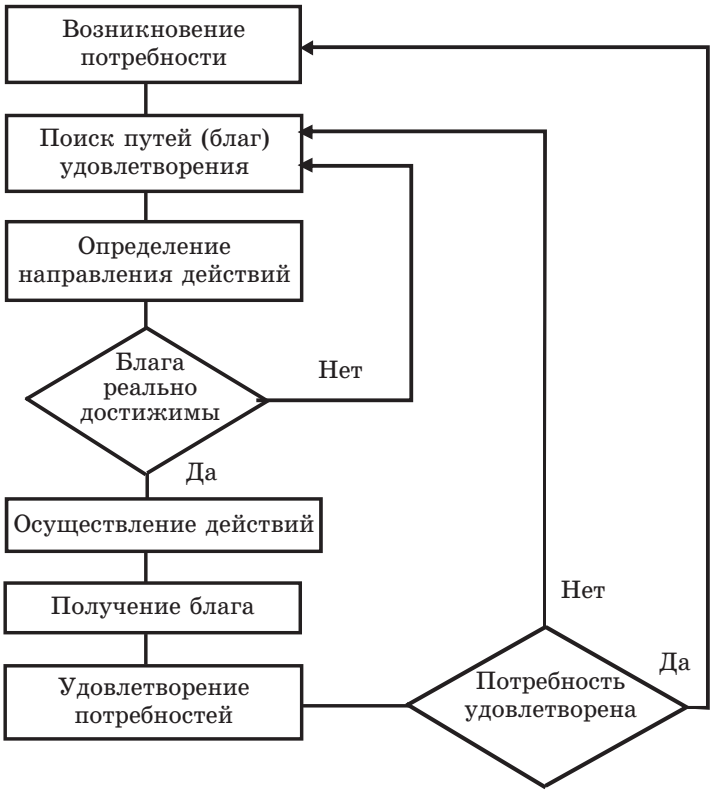


Рис. 3.8. Процесс мотивации

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный, методический, характер, так как в реаль-

[1] Брасс А.А. Основы менеджмента. Минск, 1999. С. 75.

ной жизни нет четкого разграничения стадий и обособленных процессов мотивации.

Первая стадия — возникновение потребности. Потребность проявляется в том, что человек начинает ощущать нехватку чего-либо. Возникает она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то действия для ее удовлетворения.

Вторая стадия — поиск путей удовлетворения потребностей. Поскольку возникшая потребность создает для человека проблемы, он начинает искать возможности ее удовлетворить и определяет блага, с помощью которых этого можно достичь. В результате возникает необходимость что-то предпринять.

Третья стадия — определение направления действий, совершив которые, человек сможет удовлетворить потребность. На данной стадии человек осознанно или неосознанно определяет:

1) какие блага могут удовлетворить потребность;

2) что необходимо сделать для получения этих благ;

3) какова вероятность выполнения намеченных действий (получения желаемых благ);

4) насколько реальные результаты действий могут удовлетворить потребность.

Четвертая стадия — осуществление действий. На этой стадии человек затрачивает усилия, осуществляя действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения блага, удовлетворяющего потребность.

Пятая стадия — получение вознаграждения (блага) за осуществленные действия. Именно здесь выясняется то, в какой степени эти действия способствовали достижению желаемого результата.

Шестая стадия — удовлетворение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает удовлетворение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по удовлетворению потребности.

Факторы, влияющие на мотивацию. Основными факторами, влияющими на мотивацию персонала, являются: зависимость между прилагаемым усилием и качеством выполняемой работы; зависимость между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением или наказанием; удовлетворенность получаемыми вознаграждениями.

Зависимость между прилагаемыми усилиями и качеством выполняемой работы (рис. 3.9) определяется рядом обстоятельств:

1) способностями сотрудника, т.е. руководитель должен быть уверен в том, что работник потенциально способен выполнить поручаемую ему работу с требуемым качеством. Это в свою очередь является следствием процедур отбора и обучения персонала;

2) четкостью поставленной задачи, т.е. сотрудник должен быть осведомлен о том, что от него требуется (иначе невозможно требовать от него качественного выполнения порученной работы). При этом руководитель должен быть уверен в адекватности собственного представления о работе и представления о ней подчиненного. Одним из способов добиться ясности в этом вопросе является совместная выработка ставящейся перед подчиненным задачи;

3) наличием необходимых ресурсов — оборудования, материалов, инструментов, времени и др. Если какой-либо из этих элементов отсутствует, человек будет чувствовать, что достижение требуемого качества работы зависит от не контролируемых им факторов, а это неизбежно снижает мотивацию.

Зависимость между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением или наказанием должна в обязательном порядке осознаваться сотрудником, так как без этого мотивация невозможна. Если на предприятии применяется сложная система надбавок к основному окладу в зависимости от результатов трудовой деятельности, то руководство должно быть уверено, что все сотрудники понимают эту систему. В некоторых случаях имеет смысл даже упростить такую систему.

Очевидно, что менеджеры наивысшего уровня управления могут мало влиять на продвижение сотрудников по служебной лестнице или на систему оплаты труда, но они, безусловно, могут влиять на признание достижений своих сотрудников, т.е. связывать качество работы и похвалу.

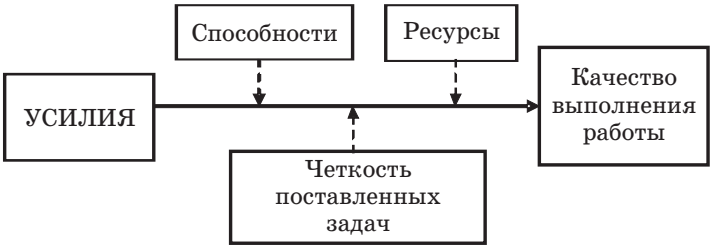


Рис. 3.9. Связь между усилиями и качеством выполняемой работы

Сотрудники должны знать мнение своего непосредственного руководителя об их работе. Руководитель должен поощрять подчиненных за достигнутые результаты.

Следует различать внутренние и внешние вознаграждения и наказания (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Внутренние и внешние вознаграждения и наказания

Внутренние вознаграждения и наказания	Внешние вознаграждения и наказания
Самоуважение Чувство достижения Чувство познания нового Чувство внесенного важного вклада в работу Чувство выполнения чего-то нужного Усталость	Зарплата Положение в организации Дополнительные льготы Положение за пределами организации Благоприятные условия работы Разнообразие работы Похвала Продвижение по службе Свободное время Штрафы Социальные порицания

Внутренние вознаграждения могут являться непосредственно результатом трудовой деятельности, т.е. работник должен испытывать положительные эмоции от познания чего-то нового или от выполнения нужной работы. Иногда для возникновения таких чувств необходимо внешнее вмешательство в виде признания или похвалы.

Удовлетворенность получаемыми вознаграждениями может определяться как разность между тем, что человек хотел получить за качественное выполнение работы, и тем, что он получил в действительности. Чем больше эта разность, тем меньше удовлетворен человек. Исходя из этого, процесс, изображенный на рис. 3.9, может быть представлен иначе (рис. 3.10).

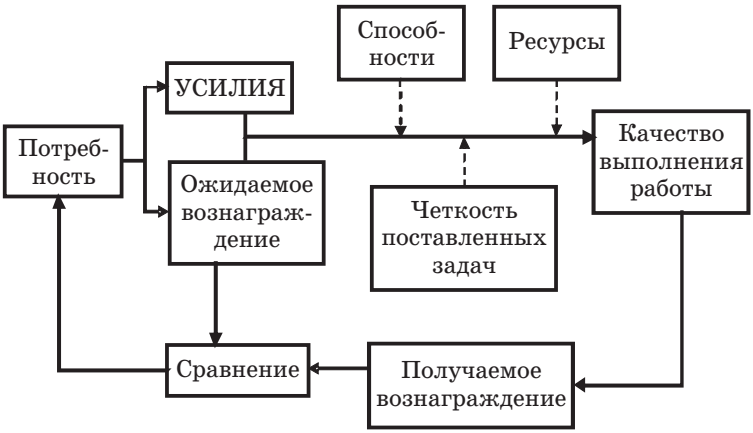


Рис. 3.10. Связь мотивационных факторов

Для руководителя важно понимание того, что люди, приходя в организацию, преследуют свои собственные цели и поэтому добиться от них эффективной производительности можно лишь в том случае, если качественное выполнение работы приводит к достижению личных целей, а не целей организации. Иначе говоря, цели организации будут достигнуты, если ее сотрудники, выполняя то, что от них требуется, смогут достичь собственных целей.

3.7. Координация как функция менеджмента

Организация — это сложная система, состоящая из многочисленных подсистем — подразделений. У каждого из них свои цели, планы, задания, система взаимоотношений. Для того чтобы обеспечить единое направление усилий всех подразделений и работников на достижение главной цели организации, реализуется функция координации. Известно, что специализация и разделение труда значительно увеличивают его производительность. Однако, если не будут четко определены и скоординированы отношения между людьми и подразделениями, эффективность специализации будет потеряна. Более того, единая система, охватывающая всю организацию сверху донизу, будет разбалансирована и, следовательно, не будет обеспечена реализация ее стратегии и не будут достигнуты цели организации.

Таким образом, *координация* — это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Наиболее четко используются следующие средства координации: отчеты, доклады, собрания, совещания, компьютерная связь, телефоны, средства радио, телевидения, документы и др. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления, а также действий всех руководителей.

3.8. Контроль. Виды управленческого контроля

Контроль является завершающим этапом процесса управления. Он представляет собой соизмерение фактических результатов деятельности организации с тем, что

было запланировано. При помощи контроля руководству организации удается определить, достигло ли оно своих целей, обнаружить собственные ошибки и ошибки персонала. Таким образом, контроль — это процесс, обеспечивающий достижение организацией своих целей. Он необходим для обнаружения и разрешения возникших проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. Он используется также для стимулирования успешной деятельности организации.

На общепринятом обыденном уровне контроль для многих людей означает прежде всего ограничение, принуждение, отсутствие самодеятельности. Вследствие этого контроль воспринимается чаще всего как то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе, это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения персонала действующим в организации этическим нормам, правилам поведения и корпоративным договоренностям. Однако нельзя сводить контроль только к ограничениям, заставляющим вести себя соответствующим образом. На самом деле контроль следует понимать шире. Процесс контроля в организации включает несколько этапов, основными из которых являются учет и анализ.

Учет — это формирование информационной базы управления, характеризующей фактическое состояние и прошлое развитие управляемого процесса. В процессе учета получают в основном количественные показатели.

Анализ состоит из выявления причинно-следственных связей отклонений фактического хода управляемого процесса от запланированного и отбора положительных методов и результатов работы. В результате анализа выявляются резервы повышения эффективности управляемых процессов, оценивается их состояние и возможности развития.

Таким образом, контроль — это комплексная функция, включающая функции учета, оценки, анализа.

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.

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 (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок) ресурсам;

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 его функций состоит в том, что он дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

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).

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен для успешного функционирования организации. Поэтому он является неотъемлемым элементом менеджмента организации.

3.9. Интеграционные процессы в менеджменте

Современное состояние рыночных отношений, предпринимательства характеризуется переходом к интеграции экономической, технологической, организационной, информационной, социальной и культурной составляющих деятельности предприятий, позволяющей наиболее четко видеть его будущее развитие, комплексно учитывать интересы потребителя и производителя.

Под *интеграцией* понимается процесс объединения усилий всех подразделений (подсистем) организации для достижения ее целей и задач. В экономике развивается экономическая интеграция как регулируемый процесс проведения согласованной межгосударственной экономической политики, базирующейся на разделении труда, развитии производственного и научно-технического сотрудничества, кооперации, взаимовыгодных торгово-экономических и валютно-финансовых связях и направленной на формирование современной высокоэффективной структуры национального хозяйства.

Необходимость в интеграционных процессах в менеджменте увеличивается с ростом конкуренции на рынках сбыта, с усложнением структуры предприятия, в связи с новыми усилиями в области инновационной деятельности и с неопределенностью, существующей во внешней среде предприятия.

Интеграция — это условие взаимосвязанности многих частей внутри одной системы, это объединение частей в

целое, и предприятие можно рассматривать как интегрированную систему, в которой каждая подсистема участвует в общей деятельности.

Интегрированная система подразумевает объединение всех функциональных подсистем в первую очередь на общей информационной основе. Интеграция должна отражать картину информационной взаимосвязанности подсистем в пределах компании.

Концепция интегрированных систем является основной формой воплощения в жизнь цели достижения эффективности. Функции каждого подразделения предприятия должны быть учтены как часть целого.

С учетом изложенного выше рассмотрим основные положения по интеграции систем управления. Современный этап создания прогрессивной технологии управленческих решений требует интеграции процессов управления экономикой, а следовательно, развития и внедрения интегрированных систем управления (ИСУ), основанных на методах управления и средствах автоматизации. Методы управления базируются на математическом аппарате и экономических теориях, а средства автоматизации реализуются использованием компьютерных технологий, а также формированием документооборота, информационных баз данных. Интегрированные системы представляют собой комплексные системы, включающие процессы совершенствования управления предприятием на всех уровнях его иерархической структуры. Суть совершенствования процесса управления заключается в уменьшении величины шага управления за счет повышения скорости получения данных, в оптимизации функций управления, в сокращении времени реакции на управляющие воздействия в самом производстве.

Систему можно назвать интегрированной только после проведения интеграции ее компонентов, когда выход одного процесса управления (подсистемы) является входом следующего процесса. При рассмотрении системы управления принцип интегрированного целого определяется конкретностью выходной информации одной подсистемы (задачи), передаваемой на вход другой подсистемы

(задачи). Принцип интегрированного целого предполагает существование изоморфизма управляющей и управляемой систем.

Интегрированная система — это самонастраивающаяся информационная система с обратной связью, направленной на поддержание требуемого качества управляющих воздействий на стабильном уровне. Другими словами, процесс реализации функции управления в условиях неопределенности и возникающих возмущений на всех уровнях управления с учетом обратных связей будет постоянно обеспечен.

Совершенствование процесса управления на всех уровнях предприятия возможно при использовании компьютерных технологий управления на всех стадиях и всеми факторами производства на основе интеграции функций управления и обработки данных. Интегрированная система охватывает в едином комплексе задачи проектной, инженерной и технологической подготовки производства и задачи управления организационно-производственной деятельностью предприятия. В системе усиливается взаимосвязь расчетов и работ, выполняемых в каждом из самостоятельно функционирующих подразделений, углубляется по вертикали взаимодействие уровней управления, сокращается временной интервал управления.

Отличительной чертой ИСУ является соединение в целое отдельных, обладающих известной автономией, частей системы, причем это соединение должно обеспечить новое качество, расширить возможности системы и повысить её эффективность. Конкретный набор объединяемых в рамках организации (подразделения) подсистем различного назначения определяется, исходя из размеров организации, сложности производства.

В промышленности под ИСУ понимают многоуровневую систему управления промышленными объектами (комбинат, предприятие, цех), которая содержит системы (подсистемы) различного назначения, обеспечивающие выполнение выбранных функций управления на основе взаимного согласования целей, состава и регламента задач, взаимодействие совместных средств технического, программного,

информационного и других видов обеспечения. ИСУ должна обеспечить управление системами различного назначения путем рационального распределения ресурсов, установления графиков и режимов работы управляемых объектов, контроля их работы, а также решения организационно-хозяйственных задач с учетом социальных, психологических и физиологических факторов. Интеграция (взаимодействие) различных звеньев на уровне предприятия и его подразделений в процессе управления проявляется в обмене данными, выступающими как результат решения задач управления в этих подразделениях. Взаимодействие в организации обеспечивается путем сопряжения, согласованности и совместимости систем. Причем *сопряженность* понимается как взаимное соответствие граничных элементов, позволяющих соединить систему, связывая их входы и выходы, а *согласованность* — как возможность функционирования системы в условиях, обеспечивающих их объединение в интеграционную совокупность. *Совместимость* при определении условий взаимодействия рассматривают в функциональном, организационно-правовом и технологическом аспектах.

Значение интеграционных процессов на предприятии заключается в углублении взаимосвязи между всеми элементами процесса управления для повышения устойчивости и эффективности функционирования предприятия в различных режимах. При этом выделяются три направления интеграции. Интеграция системы обеспечивается, с одной стороны, сопряжением задач управления между технологическими и функциональными подразделениями (внутренняя интеграция задач планирования, анализа) — *горизонтальная интеграция*, а с другой стороны, — вертикальным (межуровневым) взаимодействием систем — *вертикальная интеграция*. Еще одним очень важным направлением выступает интеграция приобретаемых (объединяющихся) предприятий в компанию.

Этот процесс связан с созданием холдингов, финансово-промышленных групп. Под интеграцией приобретенного предприятия понимается совокупность задач, цель которых — объединить предприятия-участники

интеграционного процесса таким образом, чтобы создать эффективную хозяйственную единицу.

В целом интеграционная стратегия присоединения предприятия должна учитывать комплекс управленческих решений, касающихся:

а) экономических вопросов интеграции (повышение конкурентоспособности объединенных предприятий, снижение издержек производства, оптимизация загрузки производственных мощностей, положительное соотношение «затраты — выгода» и т.п.);

б) интеграционных структур (инструментарий процесса объединения); интеграционной культуры (мероприятия по поддержке культуры объединенного предприятия); человека как ключевого фактора интеграции (распределение персонала, система стимулирования и т.п.).

На начальных этапах интеграция управления должна проходить на основе создания совместных информационных сетей общего пользования на базе ЭВМ, банков данных, путем контролирования, диспетчеризации по различным уровням систем управления, анализа и оценки возможных вариантов и определения технико-тактических и стратегических задач производства.

Интеграция персонала может идти по следующим направлениям: коллективность труда (сквозные бригады), синтез знаний и опыта (комплексные бригады), слияние профессий, эргономика рабочего места, непрерывность совершенствования подготовки кадров и обмен опытом.

Направления интеграции могут осуществляться параллельно и в любой последовательности в зависимости от состояния данного предприятия. Назначение интеграции состоит в том, чтобы рационализировать процессы поиска, сбора, обработки информации, необходимой для разных звеньев управления.

Основными механизмами (инструментами) интеграции в современных условиях деятельности предприятия выступают:

- руководство, реализующее интеграционные процессы в организации через властные полномочия путем использования различных типов координации;

• плановая деятельность (стратегическое и текущее планирование деятельности предприятия), интегрирующая всю последующую деятельность предприятия, определяющая основные системные показатели его деятельности;

• инвестиционная деятельность предприятия, обеспечивающая через разумную финансовую политику целостное развитие предприятия;

• оперативное управление (регулирование) производством как основной рычаг реализации стабильной, ритмичной работы предприятия, обеспечивающий контроль и регулирование хода производственных процессов, реализацию согласованной, сбалансированной деятельности предприятия;

• социальная деятельность на предприятии, которая через его основной элемент — человека, реализует единство, целеустремленную деятельность коллектива, инте-грацию его усилий. Эта деятельность реализуется прежде всего через повышение социальной ответственности предприятия и корпоративную культуру.

Для эффективной интеграции организации руководители должны постоянно ориентироваться на ее общие цели и концентрировать усилия всех сотрудников на их реализации. Эффективная работа отдельных подразделений еще не означает эффективной работы всей организации.

В настоящее время в практике управления выработан ряд методов эффективной интеграции деятельности организации, выбор (использование) которых определяется условиями внешней и внутренней среды организации.

Вопросы для самопроверки

1. Как изменились принципы менеджмента при переходе к новой парадигме управления?

2. Какова роль функций управления в определении состава структурных подразделений предприятия?

3. Почему планирование считается одной из главных функций менеджмента?

4. По каким признакам производится классификация функций менеджмента?

5. Чем мотивация персонала отличается от стимулирования?

6. Чем интегрированная система управления отличается от обычной, традиционной, системы?

7. В чем состоит интеграционная стратегия организации?

4. Организационные отношения и организации в системе менеджмента

4.1. Сущность, основные характеристики и виды организаций

Организация — социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей. Признаками организации являются:

- 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.

Приведенное определение справедливо для *формальной* организации. Существуют и *неформальные* организации, группы, которые возникают спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Они образуются практически во всех формальных организациях, за исключением очень малых.

Современный мир — это мир самых разных организаций. Организации окружают современного человека на протяжении всей его жизни. В многочисленных организациях большинство людей проводит большую часть своего времени. Организации создают продукцию и услуги; определяют порядок жизни в обществе и контролируют его соблюдение; являются средством выражения наших взглядов и интересов.

Организация — это сложный организм. В нем переплетаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, дисциплина и свободное творчество и т.п. У каждой организации есть своя культура, свои традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют четкую стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям и критериям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои функции и достигать цели.

Организация обладает упорядоченной внутренней структурой. Она представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и вступает в определенные отношения с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития.

Разумеется, такой сложный организм, каким является современная организация, не может эффективно функционировать и устойчиво развиваться без профессионального управления.

Рассмотрение организации как объекта управления предполагает выделение ряда общих признаков, характеристик, которые существуют у всех организаций независимо от их масштабов, сфер и видов деятельности.

Общие характеристики организаций. К числу таких характеристик, присущих всем без исключения организациям, относятся следующие:

1) наличие ресурсов;
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*» включает 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 образцом 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 название структурных подразделений. *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.

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.

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, «правильно ли создаются эти самые вещи».

Результативность является понятием трудно определяемым. Но эффективность можно измерить и выразить количественно, определив 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. Она является критически важным фактором, определяющим, сможет ли организация выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Говоря о производительности, необходимо отметить, что едва ли не самой главной ее составляющей является *качество*. Если при увеличении объема выпускаемой продукции эта продукция имеет более низкое качество, надо говорить о снижении производительности организации.

Любая организация вне зависимости от ее конкретного назначения может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: целевое назначение, правовая форма, ресурсы, процессы, структура, связи, организационная культура и т.п. В соответствии с этим все многообразие организаций классифицируется по различным признакам и критериям.

Чаще всего организации классифицируются по следующим критериям.

На основе *критерия формализации* выделяются:

- *формальные* организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;
- *неформальные* организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

Предмет нашего изучения — *формальные хозяйственные организации*, которые в соответствии со ст. 48 (п. 1) Гражданского кодекса Российской Федерации являются юридическими лицами, имеют в собственности, хозяйственном владении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

По *формам собственности* они могут быть частными, государственными, муниципальными и иными.

По *отношению к прибыли* организации подразделяются на *коммерческие* и *некоммерческие*. Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Гражданским кодексом России предусмотрены *организационно-правовые формы*, в которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих организаций (табл. 4.1)[1]. В соответствии с ним организационно-правовая форма «предприятие» сохранена только для государственных и муниципальных предприятий, причем предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (ст. 132 Гражданского кодекса). С учетом сложившихся в нашей стране традиций понятия «организация» и «предприятие» широко применяются как взаимозаменяемые.

Таблица 4.1

Организационно-правовые формы хозяйственных организаций Российской Федерации

Класс	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
Коммерческие организации	Хозяйственное товарищество в форме полного товарищества и товарищества на вере	Объединение *лиц*, не требующее наличия устава как учредительного документа и минимального размера складочного капитала; единые и единственные собственники своего имущества

[1] Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатиной. М., 2000. С. 41.

Продолжение табл. 4.1

Класс	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
	Хозяйственное общество в форме акционерного с ограниченной или с дополнительной ответственностью	Объединение *капиталов*, требующее наличия устава или уставного капитала не менее определенного минимума, в котором участники несут риск утраты в сумме своих вкладов, единые и единственные собственники своего имущества
	Производственный кооператив	Добровольное объединение *граждан* для совместной производственной или хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Законом предусмотрена возможность участия в его деятельности юридических лиц
	Унитарное предприятие государственное, муниципальное	Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое *неделимо и не распределяется по вкладам (долям, паям)*, в том числе между работниками предприятия.

Продолжение табл. 4.1

Класс	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
		Имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления
Некоммерческие организации	Потребительский кооператив	Добровольное объединение *граждан* и *юридических лиц* с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами
	Общественные и религиозные организации	Добровольное объединение *граждан* на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Участники не сохраняют прав на переданное ими этим организациям имущество

Продолжение табл. 4.1

Класс	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
	Фонд	Не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная *гражданами* и (или) *юридическими лицами* на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели
	Учреждение	Организация, созданная *собственником* для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично
	Объединение юридических лиц: ассоциации и союзы	Некоммерческие организации, объединяющие *коммерческие организации* в форме ассоциаций или союзов в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов; *общественные* или *некоммерческие организации*, в том числе *учреждения*.

Окончание табл. 4.1

Класс	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
		Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица

По размерам организации группируются на крупные, средние и малые. В качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют легко доступные для анализа критерии: число занятых, объем продаж (оборот) и балансовую стоимость активов. Но в связи с тем что ни один из них не дает достаточно веских оснований для отнесения организации к той или иной группе, на практике применяют комбинацию критериев.

В нашей стране начиная с 1996 г. используется комбинированный подход, нашедший отражение в Федеральном законе от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации». К субъектам малого предпринимательства относят коммерческие организации — юридические лица, в уставном капитале которых доля государственной собственности Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, муниципальной собственности, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25 %; доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25 % и у которых средняя численность работников не превышает:

- в промышленности, строительстве и на транспорте — 100 человек;
- в сельском хозяйстве и научно-технической сфере — 60 человек;
- в оптовой торговле — 50 человек;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30 человек;

• в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 человек.

Размеры средних предприятий по критерию численности занятых определяются в интервале от 100 до 300 человек (от 50 до 250 человек по методологии Европейского Союза), крупных — от 300 (а в некоторых отраслях от 500) и выше. Именно последним принадлежит ведущая роль в современной экономике, хотя их число относительно невелико.

Любая организация, функционирующая в обществе, должна определить свою миссию, выражающую философию и смысл существования организации, главную цель ее деятельности. Миссия должна выражать устремленность организации в будущее, показывать, на что будут направляться усилия и какие ценности при этом будут приоритетными.

Миссия в конечном итоге определяет цели организации. Цель — это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Любая организация — это многоцелевая система. Организации призваны решать большое количество проблем. Следовательно, целью организации может быть не только получение прибыли, но и накопление средств, необходимых для продолжения деятельности, достижения передовых позиций на рынке, самореализация сотрудников и т.п.

Организация должна формулировать цели во всех областях и сферах деятельности, от которых зависит ее выживание и успешное функционирование.

К целям организации предъявляют следующие требования:

• конкретность, измеримость, количественная определенность;

• ориентация во времени;

• достижимость, реалистичность;

• непротиворечивость;

• направленность на действие, на концентрацию усилий и ресурсов;

• преобразуемость в конкретные задания;

• охват всех основных сфер деятельности организации.

Все многообразие целей, которые организация преследует в своей деятельности, может быть *типизировано* по следующим критериям:

периоду установления — стратегические, тактические, оперативные;

содержанию — экономические, социальные, организационные, политические, научные;

сфере действия — маркетинговые, производственные, инновационные, финансовые, кадровые, административные;

среде — внутренние, внешние;

приоритетности — особо приоритетные, приоритетные, прочие;

измеримости — количественные, качественные;

повторяемости — постоянные, разовые;

иерархии — цели организации, структурных подразделений;

стадии жизненного цикла — проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение.

Дерево целей. Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава и взаимосвязей не может обойтись ни одно предприятие независимо от размеров, специализации и форм собственности. На практике для этого используется построение целевой модели в виде древовидного графа — дерева целей. *Дерево целей позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, полученных в результате декомпозиции главной цели организации* (рис. 4.1). При этом используются следующие принципы:

• главная цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

• при развертывании главной цели в иерархическую структуру целей соблюдается правило: реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием реализации цели предыдущего уровня;

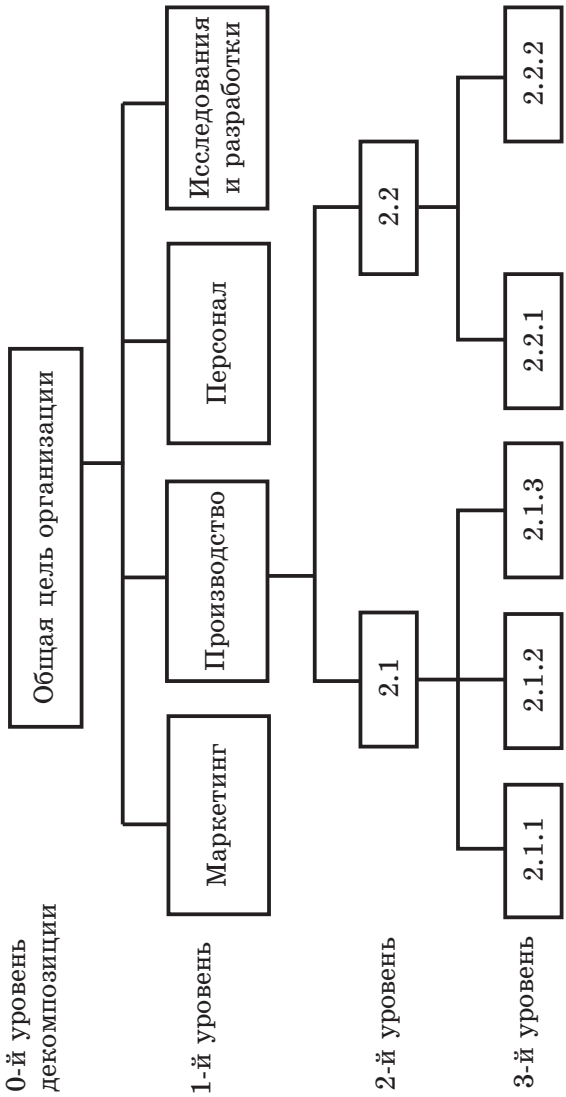


Рис. 4.1. Дерево целей функциональных подсистем по уровням (на примере производства)

• количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленной цели, принятой в организации структуры, иерархии ее менеджмента;

• при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;

• подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;

• фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенными способами и в установленные сроки.

Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики, особенно при разработке стратегических планов организации.

Целевая модель организации служит исходной базой для определения объема и видов управленческих работ, которые обеспечивают достижение цели.

4.2. Законы организации

Законы, по которым действуют и развиваются организации, сложны и многообразны. Рассмотрим основные из этих законов и важнейшие следствия, вытекающие из них.

Закон синергии. Потенциал организации как целого должен быть выше суммы потенциалов ее элементов.

Следствие. Нарушение закона синергии требует кардинальной перестройки структуры организации, иначе может последовать ее разрушение.

Закон необходимого разнообразия. Эффективное управление возможно, когда разнообразие управляющей системы организации выше разнообразия управляемой.

Следствие. Потеря разнообразия — главное свойство распадающейся системы.

Примером потери разнообразия может служить декларируемый некоторыми политиками отказ кому бы то ни было в праве умственной, национальной, культурной и любой другой автономии.

Закон гармонии (композиции и пропорциональности). Организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиция), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорциональность).

Следствие. Отклонение от закона гармонии может привести к несбалансированности элементов организации, что ведет либо к ее разрушению, либо к ее преобразованию в новую организацию.

Закон информативности. Чем большей информацией обладает организация о внутренней и внешней среде, тем большей устойчивостью она обладает.

Следствие. Порядок в организации не может быть больше информированности ее участников.

Закон самосохранения. Каждая организация стремится сохранить себя и использовать для этого весь свой потенциал.

Следствие. Организация и ее элементы стремятся не допустить потрясений и конфликтов, изменения границ, изменения рангов и ключевых фигур.

Закон развития. Организация стремится достичь максимальной эффективности на всех этапах своего жизненного цикла.

Следствие. Для успешного функционирования организации необходимо, чтобы общая оценка эффективности максимально соответствовала представлениям об эффективности ее отдельных элементов.

4.3. Жизненный цикл организации

Организации зарождаются, развиваются, растут, достигают зрелости, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Различные периоды эволюции организации могут быть представлены в виде стадий жизненного цикла, как показано на графике (рис. 4.2), где Э — эффективность организации, t — время ее существования.

Иногда путь организации от первой до последней стадии короток: не сумев адаптироваться к новым условиям,

она погибает. Нередко на стадии зрелости в результате смены руководства, обновления программы или по другим причинам начинается новый жизненный цикл. Другие организации десятилетиями существуют в стадии уважаемой зрелости.

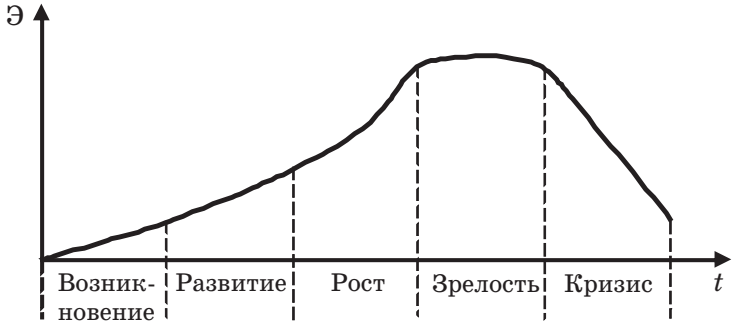


Рис. 4.2. Жизненный цикл организации

Рассмотрим содержание этапов жизненного цикла организации на примере промышленного предприятия.

1. Возникновение. Формальное учреждение. Осуществляется формирование целей создания, концепции развития организации, факторов коммерческого успеха, обеспеченности ресурсами. Отношения внутри организации носят в основном неформальный характер. Директивный метод управления используется лишь в случаях, требующих быстрых и незамедлительных решений. Обоснование жизнеспособности идеи создания и развития организации, определение факторов коммерческого успеха.

2. Развитие. Становление производства. Обычно процесс осуществляется на грани выживания организации. Особенно болезненно это происходит для многих предприятий малого бизнеса, которые часто терпят крах именно на данном этапе. Это связано с тем, что новизна, малые масштабы выпуска продукции затрудняют ее проникновение на рынки сбыта. Возрастает роль высшего звена управления, но в целом управление носит децентрализованный характер; обязанности сотрудников уточняются.

3. Рост. Организация расширяет масштабы производства и объемы продаж. Выявляются возможности развития и освоения новых рынков. Организация приобретает лучшее конкурентное положение. Структура организации окончательно формируется, начинают появляться и первые тенденции бюрократизации.

4. Зрелость. Компетенция управления достигает своего пика. Осуществляется модернизация и индивидуализация продукции, проникновение в новые производственные сферы, на новые рынки. Однако это требует все больше затрат. И хотя величина прибыли достаточно высока, темпы роста замедляются.

Высокий уровень взаимоотношений с внешней средой может оказывать и негативные последствия. Под влиянием внешнего давления возможно изменение целей организации. Объем продаж, а затем и доходов постепенно снижается.

У руководства организации не хватает сил, чаще осознания необходимости проведения перемен.

5. Кризис (упадок). Наступление конкурентов, которые предлагают современные и привлекательные товары и услуги, ограничивает возможности реализации продукции. Это приводит к падению прибыли, снижению платежеспособности организации.

Продолжающееся ухудшение положения приводит к пересмотру предпринимательской концепции. В организации появляются новые, активные менеджеры, пытающиеся переломить ситуацию. Но они встречают противодействие со стороны прежних управленцев, добивающихся сохранения существующих условий, узаконенных в нормативных документах. Это приводит к увеличению конфликтов. В итоге возможны два исхода:

1) банкротство — ликвидация организации;

2) обновление целей, концепции развития, реструктуризация.

В последнем случае организация начинает новый цикл своего существования.

Особенности жизненного цикла организации рассматриваются в несколько ином ключе в курсах маркетинга

и в теории организации. Количество стадий иногда превышает перечисленные пять за счет большей детализации состояний в течение времени, что не изменяет общей картины.

4.4. Внешняя и внутренняя среда организации

Любая организация функционирует во внешней среде, которая оказывает огромное влияние на ее деятельность. Рассматривать внешнюю среду можно с двух точек зрения (рис. 4.3):

1) с содержательной, выделяя экономическую, политическую, технологическую, социальную и этическую среду;

2) с влиятельной, выделяя среду прямого и косвенного воздействия.

Экономическая внешняя среда включает:

- потенциальных покупателей и их потребности;
- сложившийся уровень цен на продукцию предприятия;
- возможность получения инвестиций;
- наличие рабочей силы требуемой квалификации и производительности в том регионе, где находится предприятие;
- правительственную финансовую и налоговую политику;
- поведение поставщиков и конкурентов.

Политическая внешняя среда включает:

- внешнюю и внутреннюю политическую ситуацию в тех государствах, на территории которых находится предприятие и на территории которых оно реализует свою продукцию;
- существующее в этих странах законодательство, разрешающее или запрещающее определенные виды производств и реализацию определенных видов товаров.

Технологическая внешняя среда представляет собой существующие в обществе знания в отношении изделий, их

дизайна и технологии изготовления. При этом под изделиями понимаются также информация и услуги. Значение этой среды огромно не только при создании изделий, но и при управленческих инновациях.

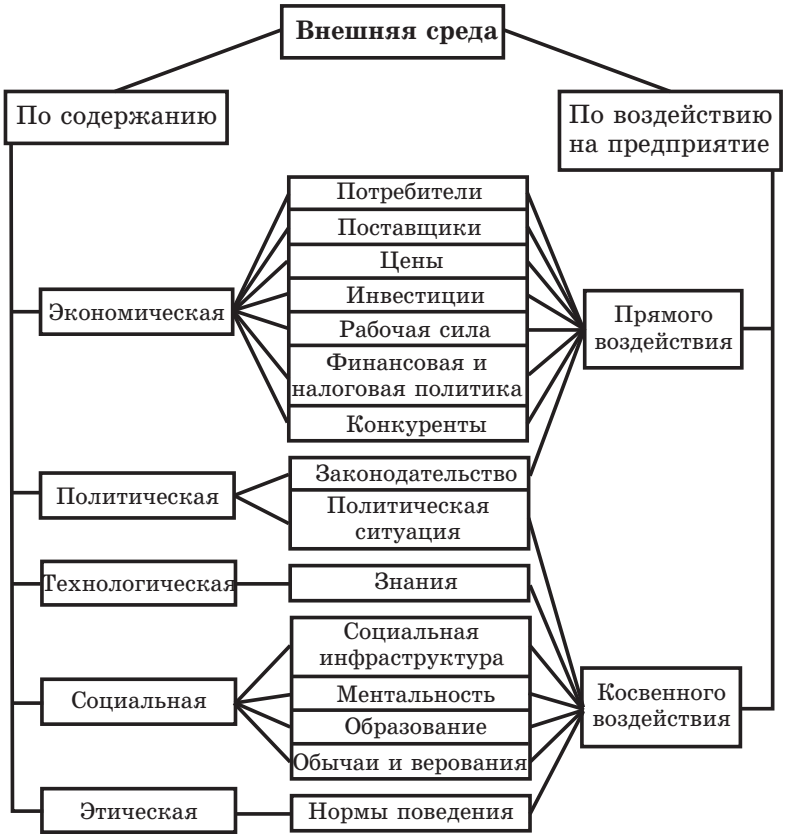


Рис. 4.3. Внешняя среда предприятия

Социальная внешняя среда включает:

- развитость социальной инфраструктуры в регионах функционирования организаций;
- господствующие в них обычаи и верования;
- уровень образования и господствующую ментальность населения.

Этическую внешнюю среду образуют нормы личностного и межличностного поведения людей.

Выделение среды *прямого* и *косвенного воздействия* обусловлено тем, что разные компоненты среды требуют разной концентрации внимания и срочности реагирования со стороны предприятия на собственные изменения. Например, банкротство предприятия-поставщика, равно как и появление нового конкурента, требуют быстрой реакции предприятия.

Поэтому экономическая среда и законодательная база, на которой строится деятельность предприятия, относятся к среде прямого воздействия, а остальные компоненты — к среде косвенного воздействия. Однако следует иметь в виду, что такое деление весьма условно. Например, резкие изменения во внутренней политике (перестройка в СССР) могут потребовать от предприятий быстрой реакции.

Внутренняя среда организации создается под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразования ресурсов в продукцию. Это внутренние ситуационные факторы организации, которые, группируясь определенным образом, формируют структуру, процессы деятельности и культуру организации.

Принято выделять следующий состав переменных внутренней среды организации:

- цели и задачи организации;
- ценности, нормы, правила поведения;
- коммуникации;
- технологии;
- средства и орудия труда;
- материально-технические ресурсы;
- персонал;
- структура организации.

Вопросы для самопроверки

1. Почему люди объединяются в организации?
2. Какие параметры характеризуют организацию как объект управления?

3. По каким признакам характеризуют организацию как объект управления?

4. Охарактеризуйте жизненный цикл организации.

5. Для чего организация формулирует цели во всех основных сферах своей деятельности?

6. Охарактеризуйте роль и значение миссии в деятельности организации.

5. Организационные структуры управления

5.1. Понятия, принципы и подходы к построению структуры управления

Под *структурой управления организацией* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающая 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.

Элементами структуры управления являются:

- *работник управления* — человек, выполняющий определенную функцию управления;
- *управленческое подразделение* — административно обособленная часть организации, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- *звено управления* — одно или несколько подразделений, которые не обязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется принципом первичности функций и вторичности структурного подразделения. Структура имеет вид пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рис. 5.1).

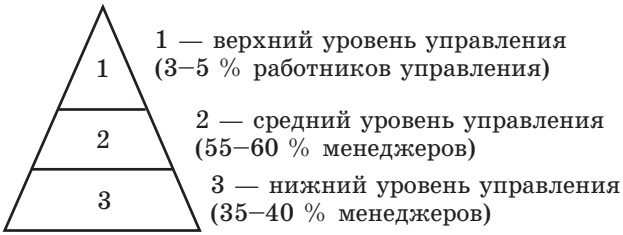


Рис. 5.1. Уровни управления организации

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствующую ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- вертикальные связи — это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления; вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований:

- экономичности;
- адекватности;
- адаптивности;
- гибкости;
- динамизма;
- специализации;
- пропорциональности;
- оптимальности;
- оперативности;
- надежности.

Принципы организационного менеджмента:

- сочетание централизованного руководства с широкой самостоятельностью и инициативой коллектива;
- системный подход;
- управляемость;
- соответствие субъекта и объекта менеджмента;
- адаптация;
- профессиональная регламентация;
- правовая регламентация.

Структура управления — это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, ориентированный на достижение целей организации.

Структура управления организации должна отражать всю совокупность функций 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.

Факторы, определяющие структуру управления. На построение структуры управления оказывает влияние

ряд факторов, различных по своей природе и виду воздействия на структуру. Поэтому для построения структуры управления очень важно знание факторов, ее формирующих.

Можно выделить факторы, непосредственно влияющие на структуру управления, и те, действия которых проявляются опосредованно, косвенно; факторы, которые определяют структуру, и те, которые хотя и влияют на структуру, но в целом определяются ею; факторы, связанные с объектом и субъектом управления; факторы, которые по отношению к структуре управления являются внешними, и факторы внутренние.

В качестве непосредственно влияющих на структуру факторов выступают компоненты самого механизма управления — *цели*, *принципы*, *методы*.

Требования рынка и цели управления оказывают прямое влияние на структуру управления. Значение целевого подхода при формировании структур управления постоянно возрастает.

Система целей организации является основой для выделения в структуре управления самостоятельных подразделений, отвечающих за достижение конкретной цели. Так, в системе целей производственной организации все больший удельный вес приобретает обеспечение высоких темпов внедрения достижений научно-технического прогресса, социально-экономического развития и охраны окружающей среды. соответственно для реализации этих целей усиливаются и организационно выделяются необходимые структурные подразделения.

При построении структуры управления особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, то есть определить, какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации — это деление работ по вертикали. Выбор элемента иерархической структуры, где должны приниматься важные решения, — дело высшего руководства организации. Это определяет форму организационной структуры и эффективность управленческих решений.

Основными факторами, воздействующими на структуру, являются функции управления, их состав, содержание и объем. Развитие функций управления объясняет и обусловливает развитие структуры управления.

На структуру управления непосредственно влияют также *масштабы и сложность производства (тип производства), характер выпускаемой продукции и применяемой технологии: характер научно-технического прогресса и методы его осуществления (темпы обновления продукции и технологии, интеграции науки и производства и др.); степень концентрации, специализации и кооперирования производства; размеры и территориальное размещение производства*.

Наряду с факторами, действующими на структуру непосредственно, следует выделить те, которые влияют на структуру более опосредованно. К этой группе факторов относятся кадры, техника, технология управления, организация труда. Они хотя и оказывают влияние на структуру, но в целом сами определяются ею. Так, кадры управления влияют на структуру в плане ее уточнения, корректировки, некоторого распределения функций между подразделениями структуры и отдельными работниками. Но это все-таки факторы корректирующие, так как в основном именно структура управления определяет состав должностей и требований к квалификации работников.

Внедрение новых компьютерных технологий влияет на структуру управления как в плане появления новых подразделений (информационного обслуживания), так и сокращения работников отдельных подразделений (например, бухгалтеров). Однако и этот фактор не является определяющим, потому что все нововведения происходят в рамках существующих структур.

Рациональность построения организационной структуры определяется оптимальным сочетанием, содержанием и количеством внутренних и внешних связей объекта управления. Целесообразно, чтобы внутренние связи объекта преобладали над внешними, иначе последние отрицательно повлияют на стабильность объекта.

Представим влияние основных факторов на структуру управления в виде схемы (рис. 5.2)[1].

Важнейшим фактором, влияющим на формирование организационной структуры, является норма управляемости. От нее зависит как численность сотрудников в подразделении, так и число подразделений аппарата.

Рис. 5.2. Основные факторы, определяющие структуру управления

Таким образом, при формировании структуры управления приходится одновременно учитывать много факторов: цели и систему функций, объем работ и норму управляемости. Следует учитывать воздействие и личности работника, и применяемых средств техники управления. При взаимодействии такого числа факторов важно выделить

[1] Подлесных В.И. Теория организации. СПб., 2003. С. 228.

главный, ведущий. Он зависит от особенностей ситуации, общей обстановки и т.д. Формирование реальной структуры — это искусство управления. Здесь влияют и проницательность руководителя, и его интуиция, и его прогнозы о характере развития производства и управления.

Построение организационных структур осуществляется в следующей последовательности:

1) определение состава и содержания функций менеджмента на предприятии;

2) оценка трудоемкости выполнения отдельных работ и операций;

3) расчет численности работников для каждой функции менеджмента;

4) формирование структурного подразделения в пределах рассчитанной численности;

5) определение необходимого количества уровней управления;

6) распределение работников по уровням;

7) составление (изменение) положений о структурных подразделениях, разработка должностных инструкций.

5.2. Линейная и функциональная структуры управления, их разновидности

Линейная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы (рис. 5.3).

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий 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 сосредоточивает 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.

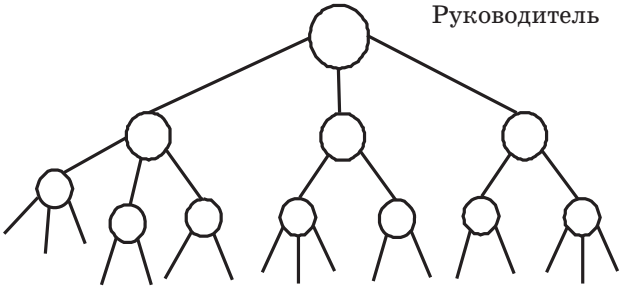


Рис. 5.3. Линейная структура управления

Данная структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненными;
- 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.

Недостатки линейной структуры управления:

- 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.

Разновидность линейной структуры — линейно-штабная структура (рис. 5.4). Линейно-штабная структура включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением.

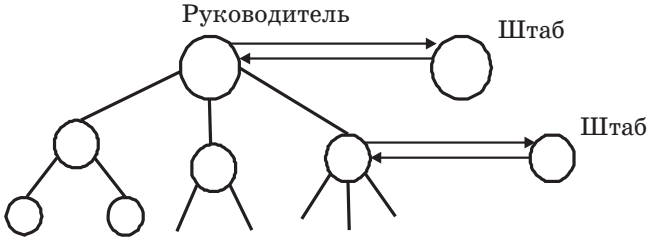


Рис. 5.4. Линейно-штабная структура управления

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. Многие менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства.

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.

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.

Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления *специализирован* на выполнении *отдельных функций на всех уровнях управления* (рис. 5.5).

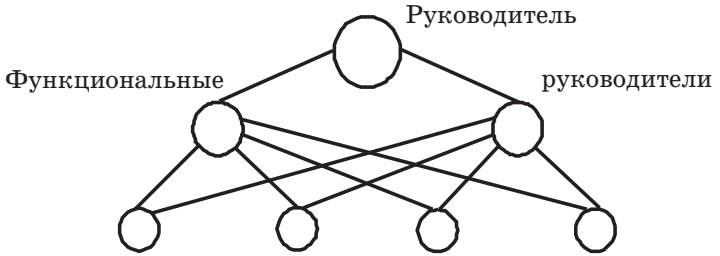


Рис. 5.5. Функциональная структура управления

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 подразделение, состоящее из высококвалифицированных специалистов.

Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся задач, не требующих оперативного принятия решений. Используется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, в производственно-коммерческих, торговых, сбытовых и др.

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.

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.

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) влияют 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; разрабатывают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства структуры:

• освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансовыми расчетами, материально-техническим обеспечением и др.;

• построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, когда каждый работник подчинен только одному руководителю.

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;

• аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими задачами множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель — подчиненный»).

5.3. Проектная и продуктовая структуры управления

Для облегчения решения указанных выше проблем создаются региональные структуры, основное достоинство которых заключается в отсутствии необходимости менять структуру управления фирмы при открытии представительства в новом регионе (рис. 5.6).

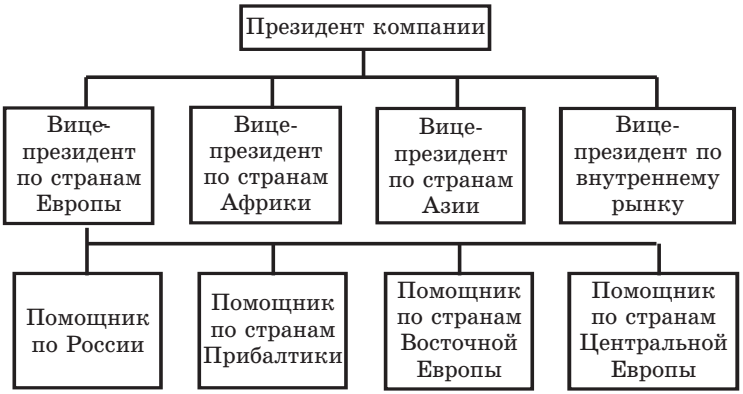


Рис. 5.6. Региональная структура управления

Продуктовая структура управления. Создание продуктовых структур (рис. 5.7) обусловлено расширением предприятия за счет освоения производства принципиально новых для него видов продукции. В этом случае формируются менеджерские структуры, занимающиеся производством и реализацией продукции одного вида. Руководитель такой структуры несет ответственность перед директорами фирмы именно по данному виду продукции. Основное преимущество данных структур заключается в отсутствии необходимости менять структуру управления фирмой при диверсификации деятельности компании.

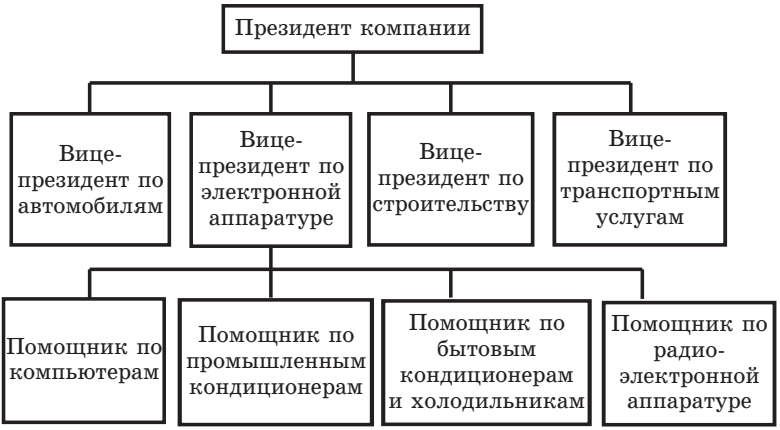


Рис. 5.7. Продуктовая структура управления

Потребительские структуры управления. Создание организационных структур, ориентированных на потребителя (рис. 5.8), связано с тем, что многим предприятиям приходится иметь дело с разными категориями потребителей, каждая из которых предъявляет свои требования к продукции предприятия или к различным услугам. Например, на крупных предприятиях могут существовать отдельные производства по выпуску военной и гражданской продукции. Многие вузы наряду с подготовкой студентов занимаются, с одной стороны, довузовской подготовкой школьников, а с другой стороны, послевузовской подготовкой (аспирантура, различные высшие школы повышения квалификации).

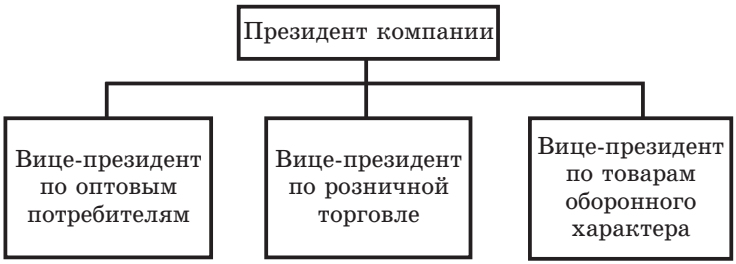


Рис. 5.8. Структура управления, ориентированная на потребление

Проектные структуры управления. Проектные структуры управления могут возникать при проведении научных исследований и конструкторских разработок сложных изделий, когда на создание самого проекта необходимо затратить немало средств и времени, привлекая высококвалифицированных специалистов разных направлений. Это требует введения такой должности, как руководитель проекта с подчинением ему всех работников, участвующих в проекте, и всех необходимых для этого финансовых и материальных ресурсов. Если организация реализует несколько проектов, то соответственно возникают руководители проектов А, Б и т.д. Таким образом можно прийти к организационным структурам проектного типа (рис. 5.9), которые не получили широкого распространения по следующим причинам:

1) ограниченность времени выполнения любого проекта;

2) при выполнении определенного проекта не всегда можно обеспечить полную занятость какого-либо специалиста, хотя его услуги время от времени необходимы;

3) при выполнении проектов возникает необходимость использовать различное, часто дорогостоящее оборудование, при этом если его отдать в распоряжение руководителя одного проекта, то для исполнителей других проектов оно становится практически недоступным.

По этим причинам проектные структуры должны периодически меняться, т.е. человек должен достаточно часто переходить из одного структурного подразделения

в другое. Такая ситуация помимо организационных неудобств создает и отрицательный эмоциональный эффект, который выражается в следующем:

1) частые организационные изменения вызывают у людей чувство неопределенности, чего не любят специалисты высокой квалификации;

2) частые переходы из одного подразделения в другое приводят к снижению производительности, поскольку затрачивается время на адаптацию в новом коллективе;

3) высококвалифицированные и узкопрофильные специалисты, которых широко привлекают к разработке проектов, предпочитают на работе объединяться в группы на профессиональной основе, поскольку это, во-первых, способствует профессиональному росту, во-вторых, вселяет уверенность в том, что результаты их деятельности будут по достоинству оценены руководителем, имеющим с ними одну специальность, в-третьих, способствует более быстрому разрешению возникающих профессиональных проблем.

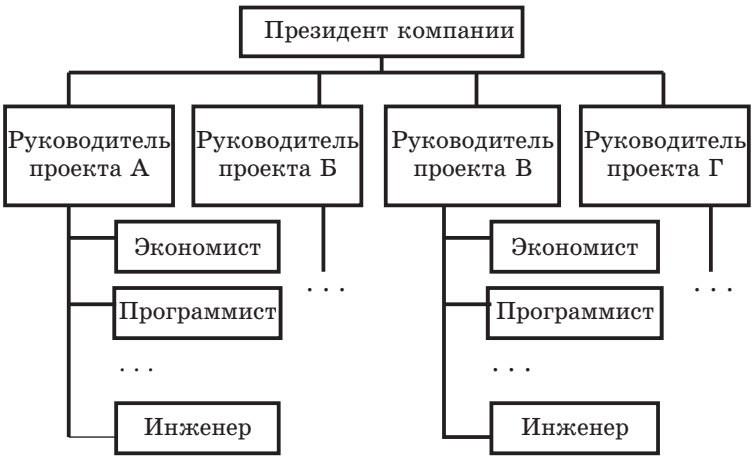


Рис. 5.9. Проектная структура управления

Вследствие этого проектные организации достаточно быстро переходят к матричным организационным структурам управления.

5.4. Дивизиональная структура управления, ее особенности, преимущества и недостатки

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 отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали (рис. 5.10).

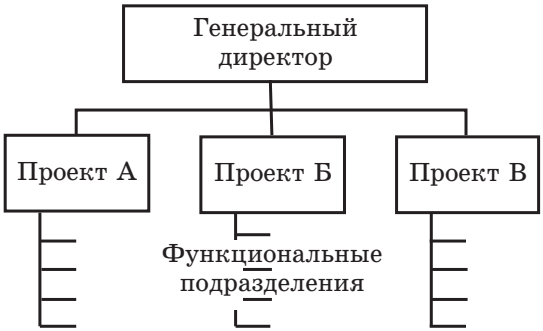


Рис. 5.10. Схема дивизиональной структуры управления

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.

Некоторые недостатки дивизиональной структуры:

• рост иерархичности, вертикали управления;

• дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;

• дублирование работ для разных подразделений.

5.5. Матричная структура управления

Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на *принципе двойного подчинения исполнителей*: с одной стороны, непосредственному 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 (рис. 5.11).

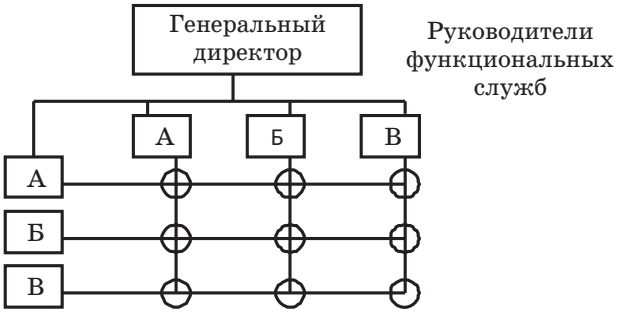


Рис. 5.11. Схема матричной структуры управления

Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему 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. Матричная структура применяется в основном в наукоемких отраслях.

Преимущества состоят в следующем:

- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и 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, способствующая развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;
- сокращение времени реакции на нужды проекта и желания заказчиков.

Существуют и недостатки матричных структур:

- 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;

• сложность приобретения навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;

• возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите элементы организационных структур управления и дайте им характеристику.

2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к современным структурам управления.

3. Обоснуйте тезис о приоритетности стратегии над структурой.

4. В чем состоит гибкость структуры управления организацией?

5. Охарактеризуйте основные правила и этапы построения организационных структур.

6. Основные методы, используемые в менеджменте

6.1. Общая характеристика и классификация методов управления

Методы управления — это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

Существует несколько подходов к классификации методов управления, однако по наиболее распространенной классификации они делятся на три группы.

1. Экономические методы управления, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира — природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества.

2. Организационно-распорядительные методы управления, основанные на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления (зачастую эти методы называют административными).

3. Социально-психологические методы управления, основанные на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей — добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношения к личности и т.д.

Итак, методы управления используют и формируют экономические интересы, взаимоотношения между людьми и их правовые отношения.

В управлении недопустимо ставить вопрос о постоянном приоритете тех или иных методов управления. В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться те или иные методы и занимать преобладающее значение. Удельный вес методов находится в постоянной динамике. Руководитель должен безупречно владеть всеми методами управления в их единстве, в системе.

Результативность и эффективность методов управления во многом определяется комплексностью и системностью их использования. Комплексность использования методов управления означает, что они должны использоваться во всей совокупности, одновременно, хотя, естественно, в различных пропорциях и соотношениях. Системность же означает, что они должны использоваться во всех звеньях и на всех уровнях социально-экономических систем. Только при этих условиях можно рассчитывать на эффективность и действенность методов управления.

Методы управления, будучи рычагами активного воздействия на объект управления, всегда должны выбираться критично, взвешенно и целесообразно в соответствии с поставленными задачами, характеристиками объекта и субъекта управления.

6.2. Экономические методы управления

Экономические методы управления (ЭМУ) — это способы воздействия на людей, имеющие в своей основе экономические отношения людей и использование их экономических интересов.

Экономические интересы образуют в обществе систему, которая может быть подвергнута декомпозиции на интересы государства, коллектива и личности. Между данными интересами всегда существуют диалектические противоречия. Эти противоречия не искусственны, а обусловлены объективно.

Все виды интересов присущи каждому работнику. Каждый работник заинтересован, во-первых, в результатах своего труда как такового; во-вторых, в результатах труда

производственного коллектива, членом которого он является (бригады, цеха, фирмы), в-третьих, в результатах всего общественного производства.

Проблема сочетания личных, коллективных и государственных интересов всегда относилась к числу самых сложных. Она включает решение целого ряда задач, например установление в каждый период наиболее рациональных соотношений между фондами распределения и потребления, между фондами заработной платы и поощрительными фондами и т.п.

Применение ЭМУ основано на необходимости сознательного использования всей системы экономических законов и категорий общественного развития.

Система ЭМУ опирается на все рычаги хозяйствования: финансы, кредит, прибыль, фондоотдачу, рентабельность, заработную плату и т.д. Использование этих рычагов должно быть всегда только комплексным (то есть охватывать все рычаги управления без исключения) и системным — охватывать все объекты управления по иерархии. Конечная цель системного и комплексного использования методов — создание объективных условий для эффективной реализации социально-экономических законов общественного развития в интересах личности, коллектива и общества.

Обеспечение единства интересов еще не означает их наиболее рационального, эффективного и, тем более, оптимального сочетания в производстве, распределении, обмене и потреблении произведенного общественного продукта. Поскольку экономические интересы есть категория динамическая, подвижная, экономические рычаги способны оказывать на них крайне противоречивое влияние — и стимулирующее, и тормозящее. Поэтому во всех случаях необходимо предусматривать интегрирующее влияние всех рычагов механизма управления.

Экономические рычаги можно рассматривать по уровням их преимущественного влияния. Так, категория заработной платы может рассматриваться как один из важнейших экономических рычагов, действующих на уровне личности отдельного работника. На уровне коллектива

таким рычагом может выступать прибыль, рентабельность, на уровне общества — фондоотдача, окупаемость инвестиций, экологичность производства и т.д.

6.3. Организационно-распорядительные методы управления

Особое место в системе методов управления занимают *организационно-распорядительные методы управления* (ОРМУ). Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект управления на основе силы и авторитета власти — указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.п. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. ОРМУ должны обеспечивать персональную ответственность каждого из работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов власти.

Основа организационно-распорядительных методов управления — организационные отношения, объективно существующие в любом обществе, любой социально-экономической системе. На их основе формируются многообразные отношения управления. Реально любые организационные отношения — это прежде всего субъектно-объектные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, властности, компетентности.

Организационные отношения служат основой для построения иерархии властности, то есть соотношения прав и ответственности вдоль всей иерархии организационных отношений. Система субординационных отношений прав и ответственности играет решающую роль при построении системы организационно-распорядительных методов управления. Для того чтобы она работала эффективно, необходимы два основных условия:

– сбалансированность прав и ответственности *на каждом из уровней* управления, что образует основу тожде-

ственности субъекта и объекта управления на каждом из уровней управления;

– сбалансированность прав и ответственности *между уровнями* управления. При этом каждый из промежуточных уровней управления должен выступать в качестве «ретранслятора» (передающего устройства), не создающего помех и перекосов в системе управления.

При нарушении этих требований неизбежно возникают и развиваются попытки к доминированию прав и снижению ответственности. Система превращается в автократическую систему, следствием чего является автократизм центра, парад суверенитетов, безответственность промежуточных уровней управления.

ОРМУ выражают в основном прямое директивное воздействие органов власти на управляемые системы, вследствие чего их часто называют административными. Однако это не совсем верно. Ряд ОРМУ имеет характер не прямого, а косвенного воздействия авторитета власти на подчиненных в виде рекомендаций, предложений, советов.

Традиционно выделяют три группы организационно-распорядительных методов:

1) распорядительные;
2) организационно-стабилизирующие;
3) дисциплинирующие.

Эти три группы методов всегда используются комплексно и тесно взаимосвязаны друг с другом (рис. 6.1).

При этом все ОРМУ должны применяться в комплексе, способствуя организационной стабилизации системы.

Регламентирующие методы управления включают:

1) общеорганизационные методы, определяющие общие принципы устройства организации и структуру органов власти;

2) структурные методы, определяющие структуру органов власти, то есть набор звеньев и уровней управления;

3) должностные методы, определяющие должностной статус каждого лица, обладающего властью;

4) функциональные методы, определяющие порядок функционирования тех или иных управленческих структур.

Проблема использования регламентирующих методов управления заключается в том, что во многих сферах направления регламентации оказываются слишком жестко зафиксированными, что сковывает подвижность отдельных звеньев системы. В других же сферах регламентация оказывается либо расплывчатой, либо вообще отсутствует.

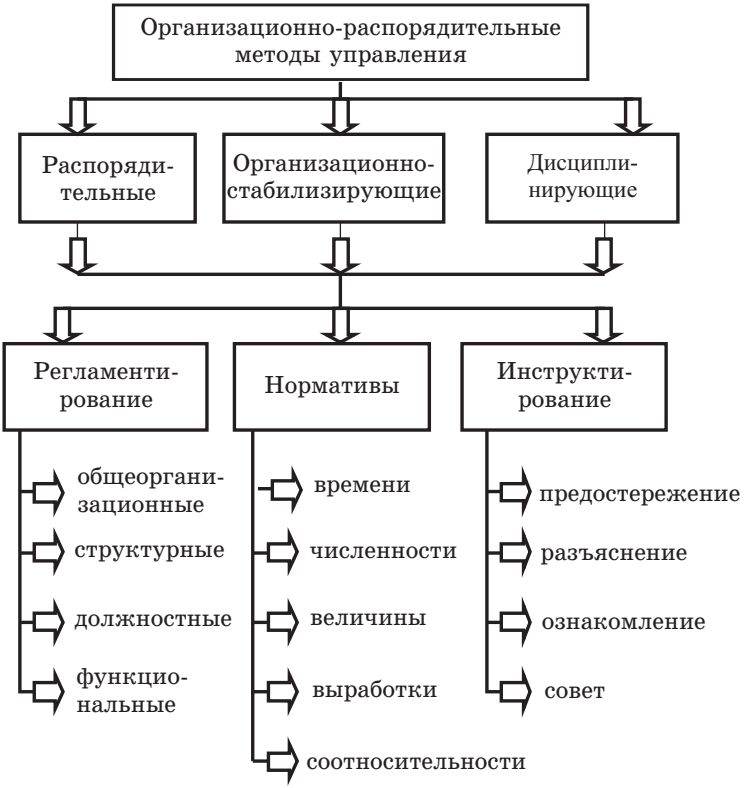


Рис. 6.1. Классификационная схема ОРМУ

Нормирующие методы управления основаны на использовании нормативов. Понятие нормативов следует четко отличать от понятия нормы. *Норма* — это величина, характеризующая естественные условия протекания природных и антропогенных процессов. *Норматив* — это условное распределение (закрепление) чего-либо на едини-

цу чего-либо. В состав нормирующих методов управления входят:

1) нормативы времени, например затраты времени на единицу товара (услуги), на одного потребителя и т.д.;

2) нормативы численности, например количество управленцев на определенное число подчиненных;

3) нормативы величины, например предельно допустимая концентрация вредных веществ в 1 $м^2$ производственных помещений;

4) нормативы выработки — объем продукции, производимой за единицу времени при сдельной оплате труда.

В целом использование норм и нормативов исключительно важно, их недооценка может привести к серьезным последствиям.

Инструктирование также образует обширную сферу действия ОРМУ. Оно включает в себя различные виды информирования:

1) предостережение;

2) разъяснение;

3) ознакомление;

4) советы и т.п.

Инструктирующие методы управления преследуют цель ознакомить лицо с последствиями необдуманных, неоправданных или непрофессиональных действий, могущих повлечь за собой тяжелые экономические и другие последствия.

Объективная необходимость ОРМУ не подлежит сомнению, поскольку они являются составной, органической частью дисциплины в самом широком плане. Необходимость четкого и безусловного соблюдения дисциплины является законом функционирования больших систем, безопасности и развития общества. Вместе с тем ОРМУ требуют учета изменяющихся условий, игнорирование которых приводит к возникновению и развитию разрушительных тенденций в системе. ОРМУ должны учитывать динамику, движение, многообразный, вероятностный характер причинно-следственных связей процессов и явлений. Поэтому регламенты, нормы, инструкции также должны изменяться со временем, причем не отставая, но и не опережая возможностей социально-экономических систем.

6.4. Социально-психологические методы управления

Большая роль в коллективе и обществе принадлежит системе морально-этических категорий, ценностей, представлениям о нормах этики, порядочности, взаимоотношений между людьми. Методы формирования и использования общественного и индивидуального сознания, социальной активности, основывающиеся на морально-этических категориях и ценностях, образуют в совокупности *социально-психологические методы управления* (СПМУ).

Поскольку содержание духовной жизни общества отличается исключительным разнообразием, различны интересы, вкусы и взгляды разных групп людей, социально-психологические методы также весьма разнообразны. В связи с этим особую важность приобретает их классификация. Один из возможных способов заключается в последовательной иерархии социальных процессов по уровням:

1) общество;
2) коллектив;
3) группа;
4) личность.

Рассмотрим эту классификацию подробнее.

На уровне общества действуют *методы управления социально-массовыми процессами*. Это, главным образом, методы воздействия средств массовой информации, пропаганды среди населения страны, регионов, социальных слоев с целью формирования определенных представлений о текущем моменте и состоянии общества. При этом ответственность (как моральную, так и юридическую) за объективность и своевременность информации несут не только средства массовой информации, но и органы государственной власти.

На следующем уровне действуют *методы управления коллективами и группами*, включающие:

1) оценку индивидуальных качеств работников;
2) выработку ориентиров, создающих условия для максимального проявления профессиональных качеств работников.

На этом уровне конкретизируются законы развития общества, формируется и проявляется личность каждого работника. Организующая сила коллективного общения не только формирует профессиональные качества работника, но и развивает его как целостную личность. Тем самым социальная устремленность коллектива связывается с социальной устремленностью, морально-этическими нормами поведения отдельного работника. Уровень развития СПМУ практически однозначно характеризует уровень развития коллектива как социальной целостности, систему его социальных ориентиров, сложившийся в нем морально-психологический климат.

Эти методы управления наиболее адекватны правилам группового поведения, формирования коллективной этики.

Методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами действуют на уровне взаимоотношений между членами коллектива или отдельной группы (в отличие от предыдущей группы методов, рассматривавшей коллектив как единое целое, подчиненный одной цели и синергетическому достижению конечных результатов).

Чаще всего руководителю приходится решать задачи формирования трудового коллектива, определения путей и направлений его социального развития.

При подборе кадров необходимо учитывать комплекс социально-демографических и профессионально-квалификационных качеств работников. Стабильность коллектива зависит от уровня взаимодействия (формального и неформального), от интенсивности общения.

При управлении организацией коллективов выделяются три основные стадии.

На первой стадии — ориентации и адаптации — работники присматриваются друг к другу, к руководителю. Эта стадия должна быть максимально информативной, причем основным источником информации должен быть руководитель. Он вновь и вновь информирует новых сотрудников о целях, планах и условиях деятельности коллектива, задачах, подлежащих решению; расставляет людей, формирует требования к подчиненным, воспитывая у них

ответственность за успешное выполнение поставленных заданий, культуру исполнения. Уже на этой стадии становления коллектива выделяется группа активных и инициативных исполнителей.

На второй стадии значительно усиливаются процессы самоорганизации, саморегулирования и саморазвития. Эта стадия предполагает, что уровень административного вмешательства руководителя должен уменьшаться и на смену ему все в большей степени должны приходить взаимопонимание, взаимоуважение, лояльность друг к другу. Наибольший акцент делается на позитивные сдвиги, тенденции проявления личностных свойств, поддержка и развитие которых — обязанность руководителя.

Третья стадия — стадия интеграции коллектива, когда формируется действительная общность работников как единый социальный организм. Здесь формируются коллективное мнение о нормах поведения, коллективная этика, отношения взаимопомощи и сотрудничества. Общая цель коллектива выступает как фактор интеграции частичных целей каждой личности.

Методы управления индивидуально-личностным поведением в настоящее время представляют собой, скорее, искусство, чем науку. В рамках этих методов основным является личный пример, когда руководитель либо сам демонстрирует образцы нужного поведения, либо указывает на примерных работников. Выдающаяся личность может быть воспитана только выдающейся личностью, поэтому роль учителя, педагога, наставника исключительно важна в нашей жизни. Огромное значение приобретает ориентация руководителя на личное достоинство людей, уважение их идейно-нравственных принципов и убеждений. Весьма важен метод ориентирующих воздействий — создание обстановки, условий, способствующих проявлению лучших созидательных качеств личности.

В решении задач морально-психологического воздействия на личность и коллектив особая роль принадлежит моральному стимулированию. Методы морального стимулирования призваны обеспечить четкую дифференцированную связь между результатами труда и мерой поощрения.

При этом моральное поощрение должно быть тесно взаимосвязано с материальным. Здесь требуется тактичность, высокий профессионализм руководителя.

Необходимо помнить, что моральное поощрение, не подкрепляемое материально, так же быстро теряет свою силу, как и материальное, не сопровождаемое подчеркнутым уважением коллектива и общества.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое методы менеджмента? Какие методы вам известны?
2. Какова роль экономических методов в менеджменте?
3. Насколько эффективны в современных условиях социально-психологические методы менеджмента?
4. Какие методы менеджмента следует использовать при разработке программы стабилизации кадров в организации?
5. Будут ли использоваться организационно-распорядительные методы менеджмента по мере реализации парадигмы мягкого социального менеджмента?

7. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений

7.1. Сущность и виды управленческих решений

Понятие управленческого решения. При достижении целей человек, как и организация, может сталкиваться с различными проблемами. При этом под целью понимается идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результате деятельности. *Проблема* может возникать в двух случаях: во-первых, при отклонении хода процесса достижения цели от запланированного, т.е. проблема рассматривается как отклонение от нормы; во-вторых, при возникновении не учтенных ранее возможностей достижения цели, т.е. проблема рассматривается как предоставленная возможность.

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения, или альтернатив. *Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения*.

В течение своей жизни человек постоянно принимает различные решения, последствия которых могут сказаться как на его будущем, так и на будущем других людей. Если решение принимает руководитель организации, то последствия этого решения неизбежно сказываются на других людях. Поэтому руководитель всегда несет моральную, часто и материальную ответственность за результаты принимаемых решений. Исходя из этого, *управленческое решение — это протекающий во времени мыслительный,*

эмоциональный и волевой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

Это наиболее полное определение позволяет трактовать решение с различных точек зрения (рис. 7.1):

• как протекающий во времени процесс, что позволяет вести разговор о его этапах, к которым относятся подготовка, формирование и реализация решения;

• как волевой акт руководителя, что позволяет рассматривать решение с психологической точки зрения, с учетом мотивов и мнений, определяющих поведение руководителя;

• как предписание к действию, что позволяет оценивать его эффективность;

• как средство достижения цели, что позволяет говорить о его оптимальности;

• как мыслительный процесс, что позволяет говорить о логичности либо интуитивности его обоснования.

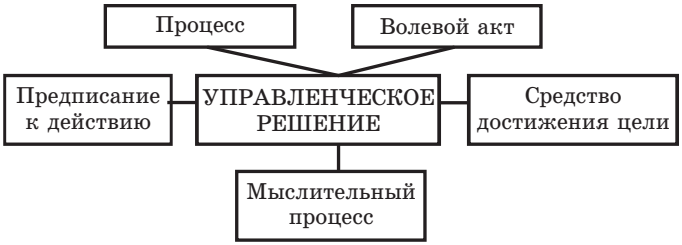


Рис. 7.1. Возможные трактовки решения

Для принятия управленческого решения необходимы:

1) знание проблемной ситуации;

2) наличие четко сформулированной цели или их множества;

3) знание множества ограничений;

4) список альтернатив;

5) наличие правил выбора альтернатив, т.е. должны быть определены критерий качества решения и функция предпочтения;

6) знание факторов, которые могут влиять на результат реализации принятого решения;

7) наличие ресурсов, среди которых одним из важнейших является время, имеющееся у руководителя для принятия решения.

Поскольку руководитель любого уровня принимает решения, то можно утверждать, что принятие управленческих решений является обязательным элементом процесса управления, т.е. своеобразной функцией управления, которая необходима для осуществления всех других функций.

В современной теории решений следует выделить два направления.

В рамках первого направления разрабатываются различные методы и модели, объясняющие руководителю, как надо принимать решения. При этом руководитель считается «экономически грамотным» человеком, принимающим рациональные решения, цель которых сделать оптимальными или приемлемыми результаты производственно-хозяйственной деятельности организации, например получить максимальную прибыль при соблюдении законов и морально-этических правил.

В рамках второго направления пытаются выяснить, каким образом люди принимают решения в действительности и почему человек, в том числе и руководитель, принимает иррациональные решения, которые не только не улучшают его экономическое положение, но, наоборот, ухудшают его. Например, человек отказывается от сравнительно высоко оплачиваемой и спокойной работы в пользу ниже оплачиваемой и более ответственной, но дающей ему возможность руководить другими людьми. Такое решение вряд ли можно назвать экономически рациональным, но, принимая его, человек удовлетворяет свою потребность власти.

Классификация управленческих решений, принимаемых на предприятии (или классификация проблем предприятия), может проводиться по различным критериям.

1. По содержанию выделяют *социальные*, *экономические*, *организационные*, *технические*, *технологические* и другие решения.

2. По длительности действия выделяют следующие решения:

• *стратегические*, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения и рассчитаны на длительный период действия, решение перспективных задач;

• *тактические*, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;

• *оперативные*, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала.

3. По виду лица, принимающего решение (ЛПР), выделяют решения:

• *индивидуальные*, принимаемые руководителем единолично;

• *коллегиальные*, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров компании);

• *коллективные*, принимаемые всем коллективом предприятия.

4. По степени определенности используемой информации различают решения, принимаемые в условиях *определенности*, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной (в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решений); решения, принимаемые в условиях *стохастической определенности*, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях; решения, принимаемые в условиях *неопределенности*, когда используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива.

5. По степени уникальности выделяют решения:

• *рутинные*, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно;

• *периодические*, принимаемые руководителем с определенной частотой;

• *уникальные*, принимаемые руководителем впервые в его практике (здесь важно подчеркнуть, что уникальность решения субъективна: ситуация, для одного руководителя

являющаяся уникальной, для другого может быть рутинной).

6. По степени проявления творчества выделяют следующие решения:

• *нетворческие*, или *запрограммированные*, когда известен алгоритм выработки решения, т.е. когда решение — это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции;

• *творческие*, или *незапрограммированные*, необходимость в которых возникает тогда, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей не известные ему факторы. В этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения. Поэтому руководителю приходится одновременно разрабатывать процедуру принятия решения и принимать само решение.

На практике почти не встречаются запрограммированные или незапрограммированные решения в чистом виде. Очень немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что полностью исключают инициативу лица, их принимающего. Вместе с тем при выработке и принятии незапрограммированного решения всегда можно использовать известные структурированные методы.

7. По степени сложности решения подразделяются на *простые*, принимаемые по одному критерию оценки и выбора альтернатив, и *сложные*, принимаемые по нескольким, часто противоречивым критериям. Именно последние решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

8. По виду зависимости переменных от времени выделяют решения *статические* и *динамические*.

9. По степени охвата объекта управления, относительно которого они принимаются, выделяют решения *общие*, охватывающие весь объект; *частные*, охватывающие некоторые стороны деятельности объекта (например, сбыт продукции на предприятии); *локальные*, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо сотрудника).

Решение как мыслительный процесс. Рассматривая решение как мыслительный процесс, можно выделить интуитивные решения; решения, основанные на суждениях; рациональные решения.

Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правильный. В этом случае лицо, принимающее решение, не взвешивает сознательно все «за» и «против», а часто даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. Так, 80 % менеджеров высшего звена утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформализованную информацию и интуицию. Однако при этом следует учитывать, что верные интуитивные решения часто принимаются менеджерами, имеющими богатый опыт практической работы, т.е. базой интуиции являются неосознанно накопленные и обработанные большие объемы информации.

Решения, основанные на суждениях, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, пытается спрогнозировать последствия принимаемого решения и часто выбирает ту альтернативу, которая принесла успех в прошлом, или схожую с ней.

В управленческой деятельности такие решения имеют большое значение, поскольку руководителю часто приходится сталкиваться с похожими ситуациями. Именно по этой причине при приеме на работу большое внимание уделяется предшествующему опыту кандидатов. Решения, основанные на суждениях, имеют два безусловных преимущества:

1) для их принятия необходимы только опыт и знания руководителя и соответственно они являются дешевыми, не требующими больших затрат времени;

2) руководитель оказывается в состоянии, в отличие от интуитивного решения, объяснить, почему он принимает именно данное решение, т.е. здесь еще присутствует момент обучения персонала.

Вместе с тем решения, основанные на суждениях, имеют три очевидных недостатка.

1. Решения основаны на здравом смысле руководителя. В данном случае важно определить само понятие здравого смысла. Дело в том, что в сознании любого человека, в том числе и руководителя, формируется определенная модель как всего окружающего мира, так и отдельных его составляющих. Человек живет и принимает решения в соответствии с этой моделью, которая может адекватно отражать окружающий мир, а может иметь с ним очень мало общего. Именно в случае адекватности того и другого можно говорить о наличии у человека здравого смысла. Однако с течением времени окружающий мир меняется и в соответствии с ним должна меняться его модель в представлении человека, что происходит далеко не всегда.

2. Необходимость использовать предшествующий опыт исключает такой способ обоснования решений в принципиально новых ситуациях.

3. Используя предшествующий опыт по принципу: «Мы всегда так делали», руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем известные варианты.

Рациональные решения обосновываются с помощью объек-тивного аналитического процесса и объективных в той или иной степени формализованных методов. При этом чем сложнее и масштабнее принимаемое решение и чем для большего количества людей важны его последствия, тем важнее становится его научная обоснованность и тем менее допустимы при его принятии чисто волевые методы.

7.2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Существует ряд требований, предъявляемых к управленческому решению.

1. *Целевая направленность*, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. *Обоснованность*, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития организа-

ции и системы управления ею. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что потребует дополнительного расхода ресурсов и соответственно замедлит развитие организации.

3. *Компромиссность*. Необходимость этого требования обусловлена тем, что управленческие решения почти всегда имеют негативные последствия, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. С этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Например, принимая решение о пожизненном найме работников, руководство предприятия понимает, что неизбежны дополнительные затраты на заработную плату, особенно в условиях экономических кризисов, но считает, что сохранение благожелательности работников и поддержание корпоративных интересов будет в долгосрочной перспективе выгоднее для предприятия.

Именно умение принимать решения отличает эффективного руководителя, который видит их недостатки, но не позволяет им парализовать собственную волю. Эти люди понимают, что принятие даже неэффективного решения лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации именно непринятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает надежды больше на саморегуляцию в организации, чем на собственную инициативу.

4. *Своевременность*. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5. *Соответствие полномочиям* ЛПР, что является необходимым условием директивности принятого решения. Этот момент важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. Также руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6. *Непротиворечивость и согласованность* с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения.

7. *Экономичность и эффективность*. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

7.3. Процесс принятия решений

Понятие процесса принятия решений. При рассмотрении технологии процесса принятия решений следует выделить его этапы (рис. 7.2):

1) *подготовка решения*;
2) *принятие решения*;
3) *реализация решения*.

Каждый из них представляет собой последовательность процедур, а каждая процедура — последовательность операций.

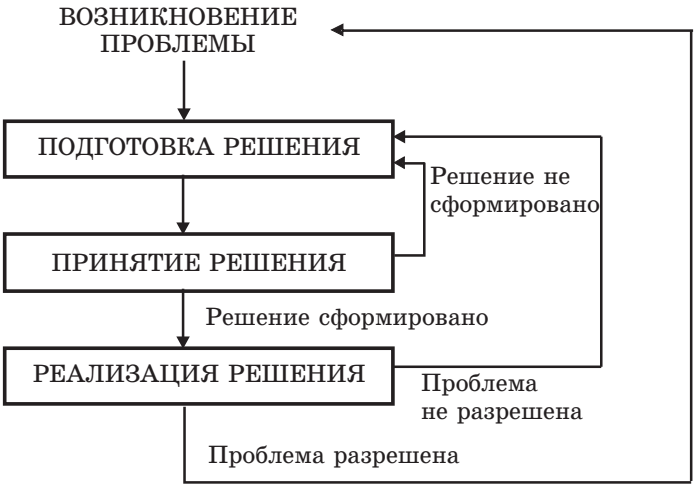


Рис. 7.2. Процесс принятия решений

Этап подготовки решения включает в себя следующие процедуры (рис. 7.3):

1) выявление сущности проблемы;
2) формулирование критериев принятия решения;
3) определение перечня альтернатив.

Рис. 7.3. Этап подготовки решения

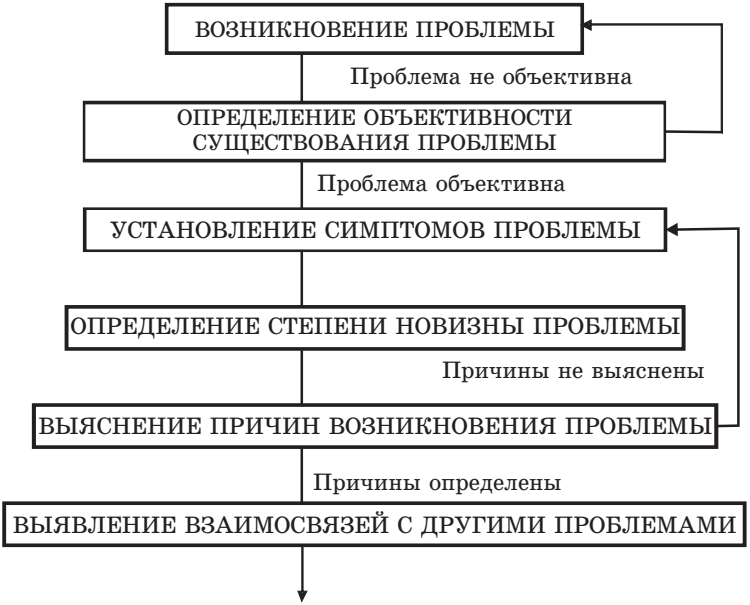
При выявлении *сущности проблемы* выполняется последовательность операций (рис. 7.4).

1. Определение объективности существования проблемы и установление того, что проблема рассматривается на соответствующем уровне компетенции.

2. Установление и осмысление симптомов затруднений или имеющихся возможностей, что помогает определить проблему в общем виде и способствует сокращению числа факторов, которые следует учитывать при ее разрешении.

3. Определение степени новизны проблемной ситуации для выявления возможности использования предшествующего опыта и имеющихся в наличии у ЛПР методов обоснования решений.

4. Выяснение причин возникновения проблемы, для чего проводится анализ внешней и внутренней (по отношению к организации) информации. Это можно сделать как формальными, так и неформальными методами, краткая характеристика которых представлена при рассмотрении функции анализа.



К процедуре «Формулирование критериев принятия решения»

Рис. 7.4. Процедура «Выявление сущности проблемы»

При сборе информации следует учитывать два момента:

а) ее увеличение необязательно ведет к повышению качества решения, поэтому очень важно уметь из всей информационной совокупности выделить *релевантную*, т.е. относящуюся непосредственно к рассматриваемой проблеме информацию;

б) руководитель может получать недостоверную информацию, особенно в тех случаях, когда используются неформальные методы ее сбора, поскольку люди осознанно или неосознанно могут выдавать желаемое за действительное.

5. Выявление взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими проблемами для установления причинно-следственных связей между ними, поскольку в социально-экономических системах практически не бывает локальных проблем. При этом важно определить приоритетность рассматриваемой проблемы и возможность ее разрешения за счет разрешения иных проблем. Важным моментом является то, что принятие и реализация одного многоцелевого решения часто требуют меньшего расхода ресурсов, чем принятие и реализация нескольких одноцелевых решений.

Процедура *формулирования критериев принятия решения и возможных ограничений* необходима потому, что действительность, с которой сталкивается руководитель, всегда накладывает некоторые ограничения на его деятельность. Например, для реализации любого решения необходимы ресурсы, которых у организации может и не быть, или внешняя среда, в которой функционирует организация, уменьшает количество возможных альтернатив посредством законов или принятых норм обращения с персоналом.

По этим причинам вырабатываемые альтернативы должны быть реалистичны, т.е. удовлетворять существующим ограничениям. Кроме того, еще до выработки альтернатив руководителю необходимо определить те стандарты, по которым он в дальнейшем будет их оценивать. Эти стандарты называются критериями принятия решения или показателями эффективности. Важным моментом является то, что критерии не должны меняться при выборе единственной альтернативы.

Желательно, чтобы некоторые критерии принятия решения имели численное выражение в той форме, в которой сформулирована конечная цель. Если, например, целью является рост прибыли, то и критерии принятия решения должны иметь денежное выражение. Значительно сложнее оценить альтернативы по качественным критериям, восприятие которых субъективно. Если решение принимается по многим критериям, как это бывает в большинстве случаев, то необходимо проводить ранжирование критериев,

т.е. каждый из критериев должен получить свой балл, определяющий его важность.

Определение перечня альтернатив. В идеальном случае чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более эффективное решение. Вместе с тем на разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов, кроме того, большое количество альтернатив может привести к путанице. Поэтому руководители предпочитают сначала на основе здравого смысла отобрать несколько наиболее реалистичных альтернатив, а затем их тщательно анализировать. Однако если руководитель сталкивается с принципиально новой для него проблемой, он заинтересован в наработке как можно большего числа альтернатив.

В процедуре поиска альтернатив можно выделить следующие операции:

1) определение области, в которой будет приниматься решение, т.е. определение тех элементов и подсистем производственно-хозяйственной деятельности предприятия, которые будут затронуты решением;

2) определение характера решения, т.е. типа мероприятий (технических, технологических, организационных, социальных, экономических и т.д.), реализация которых способна привести к достижению цели;

3) поиск «крайних» альтернатив, т.е. наилучшего и наихудшего для данной ситуации вариантов решения, ни один из которых не может быть реализован на практике, поскольку наихудший не приводит к достижению цели, а наилучший не обеспечивается необходимыми ресурсами, но знание этих альтернатив позволяет ограничить пространство возможных решений;

4) непосредственная разработка вариантов решения, при этом важно учитывать два момента: во-первых, количество предлагаемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение; если в оперативном управлении время действия решений часы или сутки, то в стратегическом — годы, поэтому количество стратегических альтернатив должно быть больше количества альтернатив оперативного решения; во-вторых,

важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения с затратами на его выработку.

Этап принятия решения включает в себя следующие процедуры (рис. 7.5):

1) оценку альтернатив;
2) экспериментальную проверку альтернатив;
3) выбор единственной альтернативы.

При выполнении процедуры «*Оценка альтернатив*» определяются достоинства и недостатки каждой идеи по заданным критериям принятия решения.

Затруднения, которые могут возникнуть на этом этапе:

1) недостаточность критериев оценки для выбора единственной альтернативы, т.е. существует несколько альтернатив, удовлетворяющих заданным критериям;

2) имеющиеся альтернативы мало сравнимы между собой.

Рис. 7.5. Этап принятия решения

В процедуре оценки альтернатив можно выделить следующие операции (рис. 7.6).

1) оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения, что часто является решающим фактором при отборе альтернатив; при этом следует учитывать, что на возможность реализации решения влияют как объективные, так и субъективные факторы, поэтому говорят именно о вероятности реализации решения;

2) описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, удовлетворения сформулированных ограничений, вероятности реализации, ожидаемых прямых и косвенных последствий;

3) сравнительная оценка вариантов решения, проводимая на основе относительной ценности решений, которая может выражаться, во-первых, в порядковой форме, когда сравнение двух альтернатив проводится по шкале «лучше — хуже», «более важно — менее важно» и т.д.; во-вторых, в количественной форме, когда сравнение двух альтернатив проводится методом сопоставления количественных показателей.

Рис. 7.6. Процедура «Оценка альтернатив»

Процедура экспериментальной проверки альтернатив всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна. Очевидно, что принимая решение о запуске в производство нового автомобиля, необходимо удостовериться в его качестве путем экспериментов с опытной моделью. Однако такие эксперименты стоят дорого и требуют больших затрат времени, поэтому не имеет смысла экспериментально проверять каждое незначительное нововведение в конструкции автомобиля.

Вместе с тем существует множество ситуаций, когда принимаются решения, требующие больших затрат, без экспериментальной проверки. Наиболее наглядным примером является строительство новых предприятий.

Выбор единственной альтернативы по своей сути является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких-либо трудностей.

Однако если проблема сложна и информация в большей мере субъективна, то возрастает роль здравого смысла, опыта и смелости руководителя. Одним из методов, помогающих руководителю выбрать единственную альтернативу, является ранжирование, которое представляет собой процесс упорядочения альтернатив (или других объектов) в порядке предпочтений руководителя или привлекаемых для этого специалистов (экспертов). Выделяют последовательное и попарное ранжирование.

Суть *последовательного ранжирования* заключается в установлении отношений предпочтения между альтернативами. В зависимости от вида отношений возможны следующие варианты упорядочения альтернатив.

1. Если среди альтернатив нет одинаковых по сравниваемым показателям, то можно говорить, что между ними существует отношение строгого порядка, которое обозначается как $A_i > A_j$ (A_i предпочтительнее A_j) или $A_i < A_j$ (A_i хуже A_j). В результате сравнения всех альтернатив в строгом порядке составляется упорядоченная последовательность $A_1 > A_2 > ... > A_n$, где альтернатива с первым номером является наиболее предпочтительной из всей

совокупности, альтернатива со вторым номером менее предпочтительная, чем первая, но предпочтительнее остальных, и т.д.

В практике чаще всего применяется числовое представление последовательности в виде натуральных чисел

$$r_1 = f(A_1) = 1;\ r_2 = f(A_2) = 2;\ ...;\ r_n = f(A_n) = n$$

или наоборот

$$r_1 = f(A_1) = n;\ r_2 = f(A_2) = n - 1;\ ...;\ r_n = f(A_n) = 1.$$

Числа r_1, r_2,..., r_n называются рангами.

2. Если, по мнению руководителя, среди альтернатив есть эквивалентные, то упорядоченная последовательность имеет вид

$$A_1 > A_2 > A_3 \approx A_4 \approx A_5 > ... > A_{n-1} \approx A_n.$$

Альтернативы A_3, A_4, A_5 эквивалентны между собой, а альтернативы A_{n-1}, A_n — между собой. В данном случае числовое представление для рангов эквивалентных альтернатив определяется одинаковым, равным среднему арифметическому значению рангов, присваиваемых одинаковым объектам. Такие ранги называют связанными. Пусть, например, в нашей последовательности при $n = 10$ ранги альтернатив A_3, A_4, A_5 будут $r_3 = r_4 = r_5 = (3 + 4 + 5)/3 = 4$, а $r_9 = r_{10} = (9+10)/2 = 9{,}5$, т.е. связанные ранги могут оказаться нецелыми числами.

Удобство использования связанных рангов заключается в том, что сумма рангов и объектов равна сумме натуральных чисел от единицы до n. При этом любые комбинации связанных рангов не изменяют эту сумму.

Преимущество последовательного ранжирования как метода заключается в простоте осуществления процедур. Недостатком ранжирования является сложность упорядочения более 7–8 альтернатив и практическая невозможность работать с более чем 15 альтернативами. Если число альтернатив столь велико, то используется метод попарного ранжирования.

Суть *попарного ранжирования* может быть представлена в виде следующего алгоритма.

1. Каждая альтернатива последовательно сравнивается со всеми остальными. Результатом сравнения двух альтернатив A_i и A_j является одно из трех отношений предпочтения:

$$A_i < A_j, \quad A_i \approx A_j \quad \text{или} \quad A_i > A_j.$$

2. В зависимости от результатов сравнения определяются величины

$$a_{i,j} = \begin{cases} 1, & A_i \geq A_j \\ 0, & A_i < A_j \end{cases}, \quad i,j = \overline{1,n}.$$

3. Полученные величины a_{ij} заносятся в таблицу (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Пример попарного сравнения четырех альтернатив

	A_1	A_2	A_3	A_4	Ранг альтернативы
A_1	1	1	0	0	2
A_2	0	1	0	0	1
A_3	1	1	1	1	4
A_4	1	1	0	1	3

4. Выбор альтернативы с наибольшим рангом (альтернатива A_3 в табл. 7.1).

Хотя для менеджера идеально принятие оптимального решения, на практике многих из них удовлетворяет приемлемое решение.

Этап реализации решения включает в себя процедуры (рис. 7.7):

1) организации исполнения решения;
2) контроля исполнения решения;
3) анализа исполнения решения.

Организация исполнения решения должна удовлетворять следующим требованиям:

1) своевременность обнаружения и нейтрализации помех, возникающих под воздействием внешней среды и из-за несогласованности действий исполнителей;

2) возможность корректировки решения, если в ходе его реализации возникают непредвиденные обстоятельства.

Процедура «Организация исполнения решения» включает последовательность операций:

1) структуризация целей, достижение которых необходимо для выполнения решения;

2) конкретизация целей в технико-экономических показателях работы объекта управления (предприятия, структурного подразделения, исполнителя);

3) разработка планов достижения целей; поскольку исполнение решения — это реализация некоторого проекта, то в планировании исполнения решения могут успешно применяться все методы планирования реализации проектов;

4) определение исполнителей планов;

5) закрепление за исполнителями необходимых ресурсов;

6) определение коммуникаций между исполнителями.

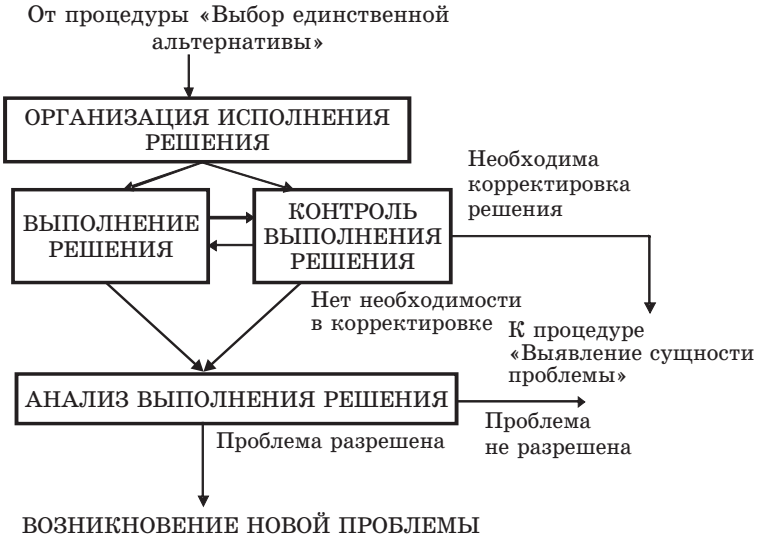


Рис. 7.7. Этап реализации решения

Структуризация целей осуществляется как по горизонтали, так и по вертикали. Цели высших уровней конкре-

тизируются целями более низких уровней, которые могут рассматриваться как задачи, стоящие перед подразделениями или исполнителями. Наглядно система целей может изображаться, во-первых, в виде графа, называемого деревом целей, в котором цели высших уровней последовательно распадаются на цели более низких уровней; во-вторых, в виде матрицы целей, где по столбцам и строкам перечисляются одни и те же цели, а на пересечении строк и столбцов ставится 1, если взаимосвязь имеет место, 0, если взаимосвязь отсутствует.

Необходимость *контроля* за исполнением решения обусловлена не столько безответственностью исполнителей при отсутствии контроля, сколько тем, что в процессе реализации решения могут возникать новые проблемы, требующие новых решений, а своевременное их выявление возможно только на основе эффективной системы контроля.

Сущность контроля состоит в определении фактических значений контролируемых показателей и их сравнении со значениями, предусмотренными принятым решением. Целью контроля является выяснение причин отклонений для корректировки выполняемого решения или принятия иных решений. Целесообразно накопление результатов контроля в виде информационной базы, что дает возможность учитывать выявленные недостатки при принятии других решений.

Анализ выполнения решения заключается в оценке его последствий, сравнении результатов с теми, которые руководитель хотел получить. Анализу должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования и реализации решения, используемые при этом методы. Особое внимание уделяется позитивным моментам, отмечаются исполнители, достигшие успехов в работе, но нельзя не учитывать и негативные последствия.

Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, вместе с тем он служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы неминуемо ведет к возникновению другой.

7.4. Информационное обеспечение управленческих решений

Как известно, управленческим ресурсом является все то, без чего не может быть реализовано управленческое решение, без чего организация не может осуществлять управленческие функции, без чего в конечном итоге невозможно выполнять основные задачи, для решения которых организация создана: производить продукцию, оказывать услуги, осуществлять управление и т.д.

Если говорить о системе управления, существующей в любой организации, то можно сказать, что основным ресурсом управления является информация.

Любой процесс управления, завершающийся принятием и реализацией управленческого решения, основан:

- на получении информации об объекте управления или управленческой ситуации;
- ее обработке и анализе, завершающемся принятием управленческого решения.

Результат работы системы управления — также информация. Это уже принятые решения, приказы, распоряжения, рекомендации, запрос необходимой для принятия управленческих решений информации и т.д.

Начиная любое дело, необходимо получить информацию о ситуации, сложившейся в отрасли, о поставщиках и рынках сбыта, конкурентах и новых технологиях и о многом другом.

Владение важной информацией стратегического или тактического характера может определить исход конкурентной борьбы, любого важного дела, в котором имеются заинтересованные стороны с противоположными интересами. Обладание необходимой информацией в значительной степени способствует достижению поставленных целей. Своевременно полученная информация очень важна. Например, владение эксклюзивной информацией во время игры на фондовой бирже может принести миллионные прибыли.

Что же является источником информации при принятии управленческого решения? Это и специально подготов-

ленные аналитические отчеты, и специальная литература, и средства массовой информации, и контакты с деловыми партнерами, и результаты проведенного анализа сложившейся ситуации. Источники информации могут быть подчас самыми неожиданными.

Полученная управленцем от того или иного источника информация служит предметом анализа, обдумывания, на ее основании готовятся управленческие решения. Очень важно уметь выделить в ней главное и проследить этапы зарождения идеи, перерастающей в управленческое решение. Чрезвычайно важно определить, как обосновывается принимаемое решение.

К управленческой информации предъявляют достаточно жесткие требования. Она должна быть достоверной. То есть должна отражать истинное состояние ситуации принятия решения.

Управленческая информация должна быть достаточно полной, ясной и понятной управленцу. В противном случае ее ценность теряется.

Проходя по управленческим коммуникациям организации, информация может терять исходное значение, видоизменяться, искажаться.

Разное понимание различными управленцами одной и той же информации, перестановка слов могут изменить первоначально заложенный в нее смысл.

Информация должна быть актуальной. То есть должна отражать последние изменения, произошедшие в ситуации принятия решения. Отсюда и термин «актуализация информации».

Информация является одним из основных источников риска принятия неэффективного управленческого решения.

В каких случаях возникает риск принятия неэффективного управленческого решения?

Если информация неполная, если отсутствуют очень важные данные о ситуации принятия решения, не учтены последние действия конкурентов или вновь принятые нормативные акты, не проанализирована должным образом изменившаяся конъюнктура рынка, то велика вероятность

принятия ошибочного решения, ведущего к значительным потерям для организации.

Вместе с тем на практике далеко не всегда к моменту принятия управленческого решения удается получить полную информацию об управленческой ситуации, по которой должно быть принято решение.

Конечно, хорошо, если к моменту принятия решения имеется 100 %-ная информация. В любом действительно важном деле надо стремиться к тому, чтобы обладать как можно более полной информацией об управленческой ситуации.

В то же время у руководителя может не оставаться времени на получение дополнительной информации. Решение, правильное сегодня, может оказаться ошибочным, если будет принято завтра. Поэтому руководителю в реальной практике управления приходится идти на определенный риск, принимая решение в условиях неполной информации.

Искусство управленца состоит в том, чтобы верно определить момент принятия решения. Для этого он должен взвешивать, с одной стороны, насколько полна имеющаяся информация об управленческой ситуации, а с другой стороны, есть ли возможность отодвинуть момент принятия решения. Умение интуитивно почувствовать наступление момента принятия решения — важное профессиональное качество управленца.

Какие рекомендации можно дать по поводу того, насколько полна должна быть информация об управленческой ситуации, чтобы принять верное управленческое решение?

Например, 50 % информации — это явно недостаточно, 80–90 % — гораздо лучше. Однако времени на получение дополнительной информации может и не остаться. Иногда приходится рисковать. Но делать это постоянной практикой нельзя. С каждым рискованно принятым решением возрастает вероятность ошибки.

Поэтому один из основных принципов успешного управленца: *если есть возможность отложить принятие важного решения до поступления более полной информации без ущерба для интересов дела, это стоит сделать*.

Менеджеры на всех уровнях организации должны иметь представление о своих собственных потребностях в информации, а также своих руководителей, коллег и подчиненных. Менеджер должен уметь оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации, определять, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах.

Информационное обеспечение — одна из важнейших функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования всей системы менеджмента.

Понятие «информационное обеспечение» как процесс входит в понятие «коммуникация».

Коммуникация — процесс обмена информацией между людьми и подразделениями.

Цели коммуникаций:

- обеспечение эффективного обмена информацией между объектом и субъектом менеджмента;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами для координации их задач и действий;
- регулирование и рационализация информационных потоков.

В зависимости от способа обмена информацией различают:

- межличностные, или организационные, коммуникации на основе устного общения (рис. 7.8);
- коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Особую роль играют неформальные коммуникации. Наличие неформальных коммуникаций связано со стремлением работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

Информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций, прежде всего относится к новым мерам

наказаний, изменениям в структуре организации, конфликтам в руководстве организации и т.д. Система неформальных коммуникаций способна создавать слухи, что может отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

Рис. 7.8. Межличностные коммуникации

При организации коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом из следующих этапов коммуникационного процесса:

- зарождение идеи или отбор информации;
- выбор канала передачи информации;
- передача сообщения;
- интерпретация сообщения.

В процессе коммуникаций выделяются четыре базовых элемента:

1) отправитель;
2) сообщение;
3) канал или средство передачи информации;
4) получатель.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель (менеджер).

Все, что потенциально позволяет снизить степень неопределенности, считается информацией. Информация — это факты, оценки, прогнозы, обобщения, связи, слухи и т.д.

Основные требования к качеству информации:

- комплексность информационной системы;
- своевременность;
- достоверность (с определенной вероятностью);
- достаточность;
- надежность;
- адресность;
- правовая корректность;
- многократность использования;
- высокая скорость отбора, обработки и передачи;
- возможность кодирования;
- актуальность.

Сегодня информатизация рассматривается как глобальный процесс, связанный с кардинальными изменениями структуры и характера мирового экономического и социального развития, с переходом к новым поколениям наукоемких технологий, системам техники и материалов и новым видам информационного обмена, решающим образом меняющих характер труда и условия жизни человека.

Информатизация — объединение и закономерный этап, через который в той или иной форме должно пройти каждое общество, вступившее на путь интенсивного развития.

Можно выделить два этапа информатизации в XXI веке[1]. На первом этапе информатизации решаются следующие главные проблемы:

• подготовка, ведение, корректировка правовых и хозяйственных норм, обеспечивающих функционирование информации в качестве товара, с учетом общепризнанных в мировой практике норм;

• формулирование и введение базовых стандартов, регламентирующих форму представления, способы обработки и передачи информации (протоколы обмена, интерфейсы и т.д.), с учетом международных стандартов аналогичного назначения;

• обеспечение компьютерной грамотности и информационной культуры населения; перестройка учебного процесса и развитие сети переподготовки кадров с широким привлечением международных учебных центров;

• создание и развитие основных компонентов инфраструктуры информатизации — общегосударственной системы передачи данных, государственной системы баз данных, единой автоматизированной системы средств связи;

• разработка и начало формирования рынка информационных продуктов и услуг, участвующего в мировом разделении труда;

• использование экономических механизмов централизованного планирования, индикативного управления и свободного рынка с целью обеспечения приоритетного развития производства материалов нового поколения, микроэлектроники и радиоэлектроники.

На втором этапе информатизации можно ставить следующие задачи:

• удовлетворение потребностей всех сфер социально-экономического развития в использовании распределенных баз данных;

• осуществление полного взаимодействия общегосударственных информационных инфраструктур через международные сети связи с базами данных и знаний;

• осуществление масштабного применения интегрированных систем обработки информации;

[1] Михалева Е.П. Менеджмент. М., 2003. С. 110.

• использование систем массового информационного обслуживания населения через электронную почту и Интернет;

• создание конкурентоспособных интеллектуальных производств информационных продуктов и услуг;

• развитие фундаментальных исследований в области искусственного интеллекта, предусматривающее решение многих проблем;

• создание высокопроизводительных вычислительных средств с нетрадиционной архитектурой (многопроцессорных, нейтронных, оптических, молекулярных и т.п.);

• развитие фундаментальных работ в кооперации с международными научными центрами, создание открытых «научных парков» в области проектирования систем искусственного интеллекта;

• активное использование информационных мультимедийных технологий в открытом образовании.

В практике менеджмента используется *техника управления*, представляющая собой взаимоувязанный комплекс технических средств, предназначенный для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления организацией с целью выработки рациональных решений. Выделяют средства сбора и регистрации, передачи, ввода, накопления, обработки, вывода, отображения и размножения информации.

Средства сбора и регистрации информации осуществляют фиксацию первичной информации в месте ее возникновения на документальный или машинный носитель (ленты, диски) с одновременным получением машинного документа на печатающем устройстве или дисплее (мониторе).

Средства передачи информации осуществляют передачу информации от источника сообщения до получателя по каналам почтовой, телефонной, телеграфной, мобильной, оптической, радио- или космической связи на значительное расстояние. Они позволяют существенно сократить время и увеличить скорость передачи информации по сравнению с курьерской и почтовой связью.

Средства ввода-вывода информации предназначены для ввода исходных данных в ЭВМ с голоса человека, ручных документов, магнитных носителей и экранов дисплеев, а также для вывода результативной информации в виде речевых сообщений, машинных документов на бумаге, экране дисплеев или магнитных носителях.

Средства накопления информации предназначены для хранения документальной информации или систематизированной закодированной информации на машинных носителях со стирающейся записью (магнитные диски, дискеты, ленты, кассеты).

Средства обработки информации производят арифметические и логические операции над входной информацией по заранее составленным человеком программам. Программа обработки может изменяться и совершенствоваться, за исключением программы обработки информации в калькуляторах, в которых она жестко определена конструкцией машины.

Средства отображения информации осуществляют представление алфавитно-цифровой и графической информации на мнемосхеме, экране дисплея или в виде чертежа на графопостроителе. Отображение информации производится по командам ЭВМ или с автономного накопителя на магнитных дисках.

Средства размножения информации предназначены для изготовления копий документов и чертежей с возможным изменением их геометрических размеров. Средства предусматривают размножение информации с использованием специальной свето-, фото- и термочувствительной бумаги и пленки.

Вопросы для самопроверки

1. Определите сущность и значение управленческих решений.
2. Какова роль управленческих решений в деятельности менеджера?
3. Какие требования предъявляются к управленческому решению?

4. Каков алгоритм выработки и реализации управленческих решений?

5. Как принимается решение в условиях неопределенности и риска?

6. Раскройте этапы развития информатизации.

7. Насколько актуально сегодня высказывание Ван Харпена: «Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решат»?

8. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

8.1. Понятие лидерства и власти

На любом предприятии существуют сложившиеся убеждения относительно того, как должна быть организована работа, как должно осуществляться управление, как нужно стимулировать и контролировать персонал. Совокупность этих убеждений представляет собой организационную культуру предприятия, которая достаточно тесно связана с организационной структурой управления (ОСУ).

ОСУ также тесно связана с распределением полномочий, с формами осуществления полномочий, с формами власти и влияния на персонал.

Лидерство — это уникальное управленческое качество. Это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние — это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.

Руководитель организации — это человек, который является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Существует три основных подхода к определению факторов эффективного лидерства: с позиции личных качеств; поведенческий; ситуационный.

1. Личностная теория лидерства (теория великих людей). Согласно этой теории лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Некоторые из этих качеств: уровень интеллекта

и знаний, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе.

Начиная с 1940-х гг. ученые особенно активно стали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. Однако до сих пор нет единого мнения о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. Оказалось, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. То есть в разных ситуациях требуются различные личные качества.

Поэтому современный вывод таков: не существует набора личных качеств, присущего всем эффективным руководителям. А человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных качеств.

2. Поведенческий подход. Согласно этому подходу к лидерству эффективность руководства определяется не личными качествами руководителя, а, скорее, его манерой поведения по отношению к подчиненным. Именно от манеры поведения зависит стиль руководства, который может быть или автократичным, или демократичным, или либеральным.

Основной недостаток этого подхода заключается в тенденции исходить из предположения, что возможен какой-то один оптимальный стиль руководства. На самом деле исследованиями доказано, что не существует одного оптимального стиля руководства и соответственно лидерства. Необходим ситуационный подход, так как оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

3. Ситуационный подход. Два первых подхода не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью — с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководителя. Однако доказано, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные (ситуационные) факторы. К ним относятся: потребности и личные качества подчиненных, характер задания,

воздействия среды, имеющаяся информация. Поэтому современная концепция лидерства исходит из ситуационного подхода. Он означает, что различные способы руководства должны выбираться в зависимости от характера конкретной ситуации. Проще говоря, руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен применять власть.

Считается, что у широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как лорд Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Однако сила — вовсе не обязательный компонент власти.

Власть — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется применять власть для достижения эффективного функционирования организации.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, от подчиненных, коллег. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Руководители также напрямую зависят от поставщиков, заказчиков, конкурентов, профсоюзов и т.д. Линейный управляющий зависит от штатного персонала и т.д.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми зачастую нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которые испытывают руководители. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он не может выполнять свою работу, а это обязательно снижает эффективность деятельности всей организации. *Власть и влияние — инструменты лидерства* — являются, фактически, единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности организации. Без власти нет организации и нет порядка.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что подчиненные зависят от него в таких вопросах, как увеличение зарплаты, рабочие задания, продвижение по службе, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителями, так как руководитель зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это в свою очередь может привести к возникновению ненужного напряжения и к уменьшению эффективности достижения целей. Поэтому эффективный руководитель должен поддерживать разумный баланс власти. Эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной манере, предполагающей однозначное подчинение.

8.2. Формы власти и влияния

Для того чтобы обладать властью, руководитель должен держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, то, что создает его зависимость от руководителя и заставляет его действовать так, как желает руководитель. Это «что-то» есть не что иное, как основные человеческие потребности (физиологические потребности и потребность защищенности, социальные потребности, потребность в уважении и самовыражении). То есть власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя его потребности или препятствуя их удовлетворению. Или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от его поведения.

Рассмотрим основные формы власти.

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что управляющий имеет возможность наказать его таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой способен отобрать это у него.

Например, рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество потребностей людей удовлетворяется именно там. Так, страх потерять работу свойствен практически всем. Часто руководители легко и эффективно используют этот страх: даже намек на увольнение или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Однако, для того чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. А ее создавать нелегко, и это удовольствие дорогое. Когда основой власти является главным образом принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах. Затраты нужны колоссальные.

Кроме того, возникают нежелательные побочные эффекты принуждения: скованность, страх, месть, отчуждение. А это приводит к уменьшению производительности труда, неудовлетворенности работой, текучести кадров.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Обещание вознаграждения — один из самых эффективных способов влияния на других людей. Власть на основе вознаграждения оказывает влияние через положительные реакции подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Однако, чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. То есть исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, которое удовлетворяет какую-либо его активную потребность и является адекватным согласию на влияние.

Недостатки: 1) ресурсы предприятия ограничены и, следовательно, предлагать материальное вознаграждение не всегда представляется возможным; 2) часто бывает непросто определить, что же исполнитель сочтет вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны повлиять на поведение некоторых людей.

3. Законная власть. Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания и что его долг — подчиниться. Он исполняет приказания, так как традиция его учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть часто называют традиционной. Практически все руководители пользуются законной властью, так как им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Недостатки: современные организации, обладающие ограниченными ресурсами, которым приходится действовать в быстро меняющейся среде — рыночной и технологической, имеют уже слабую связь с традициями и все меньше полагаются на систему традиционных полномочий.

4. Эталонная власть (власть примера). Она имеет место тогда, когда личные свойства руководителя (влияющего) настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть похож на влияющего. Люди гораздо чаще подчиняются влиянию тех, кто обладает восхищающими их чертами, т.е. является их идеалом, которому они хотели бы соответствовать. Такие личности часто привлекаются для рекламы, чтобы повлиять на людей и побудить их купить какой-либо продукт или воспользоваться услугой. Отсюда следует, что хорошо, когда руководители служат примером для подчиненных.

5. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными, экспертными, знаниями в отношении какой-либо проблемы или какого-либо проекта. Он принимает на веру ценность знаний руководителя. Такое влияние считается разумным, так как решение исполнителя подчиняться является сознательным и конечным. Руководители, как правило, добиваются этого типа власти, если у них есть какие-то видимые достижения. Чем больше достижения, тем больше власть руководителя.

Пример такой власти: пациент — лечащий врач.

Разумная вера объясняет, почему некоторые специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями.

Недостатки: разумная вера гораздо менее устойчива, чем сильная вера в человека, восхищающего своими личными качествами. Она и действует медленнее. Если руководитель в какой-либо ситуации окажется неправ, то его влияние резко уменьшается. Кроме того, формирование разумной веры требует длительного времени.

8.3. Стили управления

Слово «стиль» — греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства — своего рода почерк в действиях менеджера.

Стиль руководства — типичный вид поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Наиболее ранним подходом к оценке стиля управления был взгляд, основанный на оценке личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех них личных качеств (уровень интеллекта, знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Поэтому если выявить у себя эти качества, то можно их развить и в будущем стать хорошим руководителем.

В дальнейшем возник другой, поведенческий, подход, который создал основу для более точного определения: стиль управления — это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, нацеленная на влияние и по-

буждение их к достижению целей организации. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или о выполнении задачи отражают стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Но и такой подход оказался неполным. Дальнейшие исследования показали, что в эффективности руководства значительную роль играют ситуационные факторы, которые, например, включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействие среды, имеющуюся у руководителя информацию. На практике это означает, что руководитель-лидер должен по-разному вести себя в различных ситуациях.

Таким образом, представители поведенческой школы выработали подход к определению значимых факторов эффективного руководства с позиции:

- личных качеств;
- особенностей поведения человека в организации;
- конкретной ситуации.

Согласно поведенческому подходу к руководству каждая организация по способу и методу отношения к подчиненным представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. А каждый управляющий — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стиль руководства должен быть соотнесен с какой-то позицией руководителя.

Самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левином и его коллегами. По классификации Курта Левина стиль является одномерным и может быть авторитарным, демократическим и либеральным (рис. 8.1).

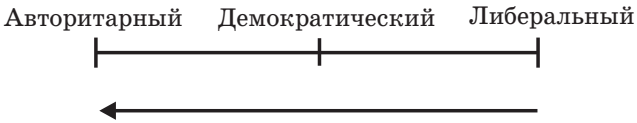


Рис. 8.1. Продуктивность стилей руководства

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объем работ уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивает более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее исследование Левина дало основу для поисков другими учеными стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

К более поздним исследованиям относится *теория Дугласа Мак Грегора*.

Дуглас Мак Грегор разработал теорию лидерства, выделив руководителей двух типов: *X*, *Y*. Согласно этой теории люди типа *X* изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. У них нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. Больше всего такие люди хотят защищенности. Чтобы заставить их трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Лидер такого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все

новое воспринимается таким руководителем с осторожностью или вообще не воспринимается, в управленческой работе он пользуется практически одними и теми же методами. Даже размещение сотрудников в процессе проведения совещания ориентировано на постоянный контроль их деятельности (рис. 8.2). Это создает напряженную обстановку, подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника. Таким образом, вся власть сосредоточивается в его руках. Руководитель типа *X* получил название автократа.

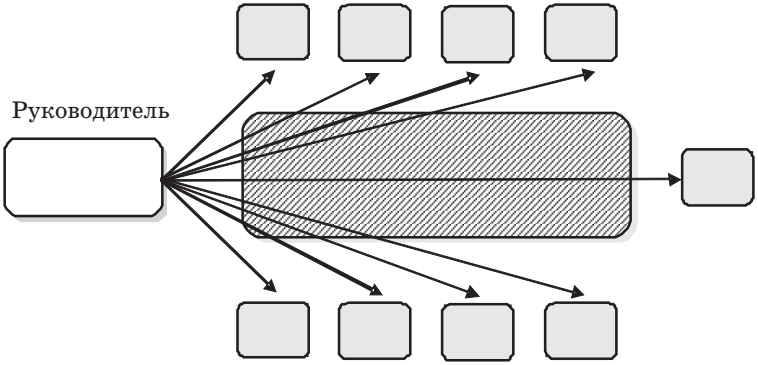


Рис. 8.2. Расположение руководителя-автократа при проведении деловых переговоров

Представление демократичного руководителя Мак Грегор назвал теорией руководителя *Y*, ее содержание сводится к следующим позициям.

Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели. Часто

встречается способность к творческому решению проблем, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует своим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Демократический менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине группы. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации (рис. 8.3).

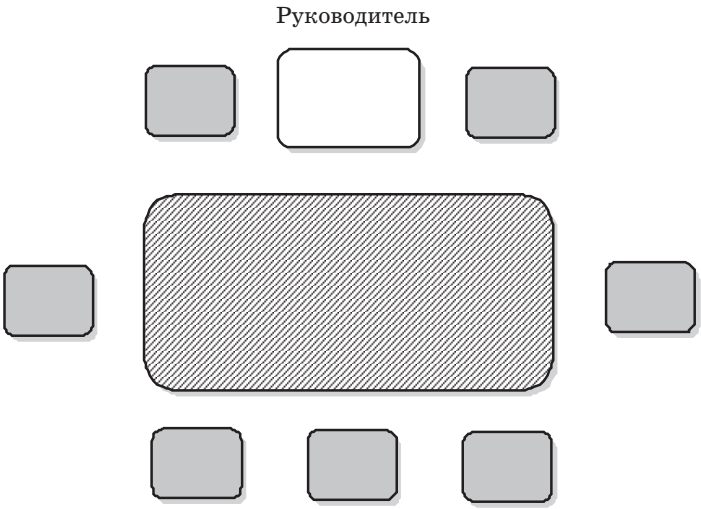


Рис. 8.3. Расположение руководителя-демократа при проведении деловых переговоров

Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества.

Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Характеристика стилей управления

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера Личное установление целей и выбор средств их достижения Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера Принятие решений разделено по уровням на основе участия Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера

Влияние стилей управления на эффективность работы групп в течение продолжительного времени исследовали немецкие ученые. Было установлено, что результативность труда постоянно повышалась у коллектива, где преобладал демократический стиль руководства, снижение эффективности наблюдалось у коллективов с либеральным и авторитарным стилями руководства.

Группа научных сотрудников из Мичиганского университета во главе с Ренсисом Лайкертом, сравнивая группы с высокой и с низкой производительностью труда в различных организациях, пришла к выводу, что разницу в производительности можно объяснить с позиции стиля лидерства (рис. 8.4). Оказалось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

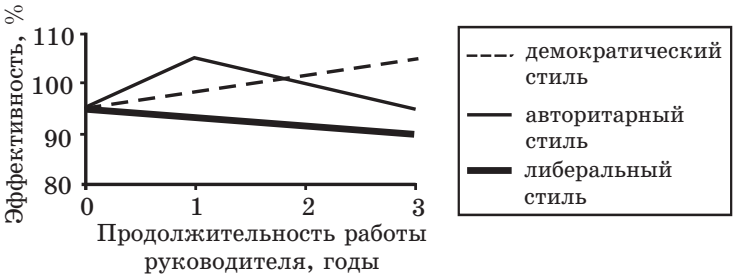


Рис. 8.4. Сравнение эффективности различных стилей управления

Таким образом, стиль работы руководителя является системным и динамичным. Он характеризует общую и профессиональную культуру личности, совокупность ее психологических и интеллектуальных качеств, позволяющих наиболее рационально взаимодействовать с коллективом. В реальных условиях в каждом руководителе неизбежно уживаются все три стиля, по-разному проявляясь в различных условиях при решении различных задач. Так, в условиях необходимости соблюдения жестких требований трудовой дисциплины необходим автократизм руково-

дителя, жесткий императив власти. И наоборот, в условиях творчества высокопрофессионального коллектива стиль явно тяготеет к либеральному. Границы между каждым из стилей условны и чрезвычайно индивидуальны. Однако у каждого руководителя имеется предрасположенность к тому или иному стилю в силу его личностных качеств.

8.4. Правила эффективного менеджмента

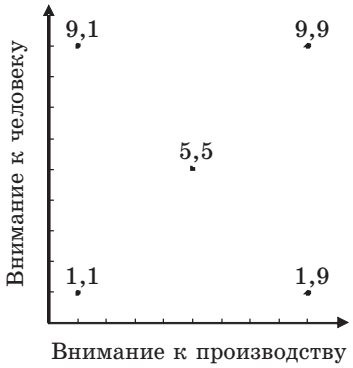
Представитель поведенческой школы менеджмента Роберт Блейк для правильной ориентации менеджеров, определения важности поставленных ими целей и повышения квалификации разработал так называемую «решетку» менеджмента (рис. 8.5).

Идея Блейка — любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком.

Успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Вот почему обеспечивающими и основополагающими для руководителя являются социально-психологические методы менеджмента.

Руководитель:

- не должен быть погонщиком;
- должен верить в свое дело, быть целеустремленным, решительным и уметь показать эти качества своим подчиненным;
- должен знать науку об организации и управлении;
- должен научиться ценить время подчиненных;
- должен быть строгим и требовательным, но его действия никогда не должны переходить в придирчивость и жестокость;
- должен правильно понимать критику и уметь критиковать;
- должен уметь наказывать и прощать;
- должен быть приветливым и тактичным;
- должен обладать чувством юмора;
- должен уметь говорить и слушать;
- должен уметь молчать;
- должен знать своих подчиненных.



Характеристика менеджера				
1,9	9,1	5,5	1,1	9,9
Жесткий курс администратора. Повсеместный контроль. Подчиненные отказываются от решения проблем. Рост текучести кадров	Девиз: «И на предприятии надо оставаться человеком». Возможность пообщаться не упускается. Производительность на втором месте	Девиз: «Не хватать звезд с неба». Волшебная сила компромисса. 50% возможного при половинной заинтересованности в труде	Ни к чему не стремиться: ни к производственным результатам, ни к гуманным условиям работы	Идеал. Кредо: так построить работу, чтобы подчиненные видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости

Рис. 8.5. «Решетка» Блейка

8.5. Современные модели лидерства

Концепция атрибутивного лидерства. Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной произошедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера, в равной мере как и поведение последователей, об-

условлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например резко возросший объем работы, то лидер постарается решить эту проблему по-другому.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на его основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет работу информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Для определения лидером причин поведения подчиненного используются три составляющие: личность, сама работа, организационное окружение, или обстоятельства.

Первая связана с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Лидера интересует, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом, то есть является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы, или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик, «внутренних причин», тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи — внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

Данная модель атрибутивного лидерства имеет существенные отличия от ранее рассмотренных традиционных моделей, являющихся излишне описательными и, главное, не отвечающих на вопрос «почему?».

В модели имеются две важные связки. Первая связка отражает стремление лидера определить причины плохой работы. Этот поиск регулируется тремя типами информации о поведении подчиненного: отличительные особенности, последовательность и степень уникальности. Вторая связка отражает ответное лидерское поведение, являющееся следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы. Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и последующим поведением лидера определяется его мнением относительно того, кто должен нести ответственность за происшедшее. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность, по его мнению, должен нести подчиненный и к нему принимаются соответствующие меры.

Приводимые ниже результаты исследований по данной модели представляют большой практический интерес:

- подчиненные склонны видеть причины своей плохой работы вне, а руководители — в подчиненных;

• руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;

• плохая работа подчиненного в прошлом согласно всем трем типам информации, скорее всего, приведет к выявлению руководителем внутренних причин;

• серьезность сложившейся ситуации приведет руководителя, скорее всего, к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;

• уклонение «с объяснением» подчиненного от ответственности или его извинения за случившееся делают руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;

• неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели, как правило, происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, то есть подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на дальнейшее поведение последнего.

При этом в зависимости от эффективности лидерства спираль отношений «лидер — последователь» может раскручиваться вверх, если «отношения дают большой эффект», или вниз, если «отношения дают меньший эффект». Последнее может привести к разрыву отношений между участниками: увольнению работника или уходу руководителя.

Концепция харизматического лидерства. Имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая ведет к лидерской харизме, т.е. попытке приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на починенных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущество эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что приобретение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их стремление стать лидером. Вера в свою правоту придает этим людям чувство, что они способны быть лидерами. В них развиваются такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная, связанная с упором на разделение власти и тенденцией к делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин, и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают уверенность в себе, высокую чувствительность к внешнему окружению, видение решения проблемы за пределами статус-кво, умение свести это видение

до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям, неординарное поведение в реализации своего видения.

Модели харизматическго лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем следует развить в себе видение идеализированных путей решения проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации (публикации, речь, жесты, позы и т.п.) последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятие на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это можно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические путы, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их достижения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений

в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: лидера-преобразователя, или лидера-реформатора.

Концепция преобразующего лидерства. Понятие преобразующего, или реформаторского, лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор — это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего, или реформаторского, лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы/организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое использование возможностей, а осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рационального поведения. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает опасность, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

8.6. Управление конфликтами

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами; столкновение в сфере общения, вызванное противоречивыми целями, установками, поведением людей.

Типы конфликтов:

- внутриличностный;
- между личностью и группой;
- межличностный;
- межгрупповой.

Внутриличностный конфликт возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы. Конфликт может стать ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

Конфликт между личностью и группой может возникнуть, если отдельная личность займет позиции, отличающиеся от позиции группы, в то время как производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки.

Межличностный конфликт в организациях чаще всего проявляется в виде борьбы за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновение между личностями с различными чертами характера, взглядами и этическими ценностями.

Межгрупповой конфликт возникает между формальными и неформальными группами. Часто происходит между линейным и штатным персоналом, между функциональными группами.

Последствия конфликтов могут быть функциональными и дисфункциональными.

Функциональные — проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это располагает стороны к сотрудничеству.

Дисфункциональные:

- 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 большого значения «победе» в конфликтах, чем решению реальной проблемы.

Эффективный менеджер должен владеть способами предупреждения конфликтов, к которым относится:

• создание хороших условий деятельности, четкое распределение функций, прав, ответственности, согласование интересов работников;

• выявление потребностей работников и создание условий для максимального их удовлетворения;

• формирование рабочих групп с учетом личной совместимости, применение адекватного стиля руководства;

• своевременное обнаружение противоречий и разногласий и их разрешение на основе переговоров.

Если конфликта избежать не удалось, необходимо найти способ его разрешения (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Межличностные способы разрешения конфликтов

Способ разрешения конфликта	Характеристика
Уклонение	Человек старается уйти от конфликта или не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий
Сглаживание	Апеллируя к солидарности, «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта. Может наступить мир и гармония, но проблема останется. Растет вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв

Окончание табл. 8.2

Способ разрешения конфликта	Характеристика
Принуждение	Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стиль эффективен, когда менеджер 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
Решение проблемы	Означает признание различий 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 решений, появление конфликтов надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль

В теории и практике управления конфликтами известны две стратегии:

- предупреждение конфликтов;
- разрешение конфликтов.

Стратегия предупреждения конфликтов имеет целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму.

Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда,

создание и внедрение современных информационных систем и технологий, разработку эффективных систем вознаграждения за результаты труда, соблюдение правил внутренней жизни, корпоративных норм, традиций и т.п.

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация этой стратегии предполагает действия руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения.

Различают межличностные (см. табл. 8.2), административные и структурные (рис. 8.6) методы управления конфликтом.

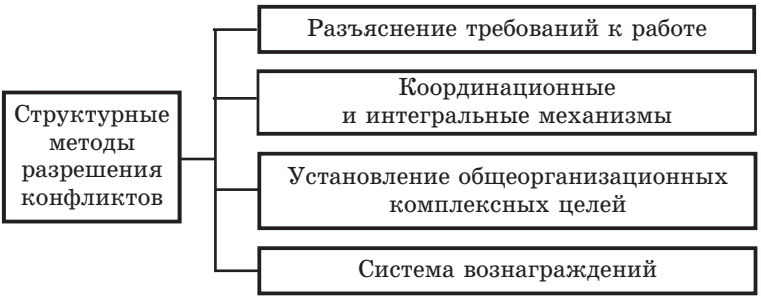


Рис. 8.6. Структурные методы разрешения конфликтов

Административные методы управления конфликтом предполагают директивное вмешательство в его процесс. Например, для разъединения конфликтующих сторон применяются административные меры, «разведение» участников конфликта по ресурсам (целям, средствам). К этой группе методов относится разрешение конфликта на основе приказа руководителя или решения суда.

При разрешении конфликтов на практике можно пользоваться любыми из описанных методов. Важно понять, что общими рекомендациями невозможно разрешить конкретные разногласия. Действия как руководителей, так и других членов коллектива зависят от конкретной ситуации, подход к разрешению конфликта в каждом случае индивидуальный. Но знания из области управления конфликтом

должны помочь менеджерам перейти от конфронтационного мышления к истинному сотрудничеству.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте основные стили руководства.
2. Раскройте основные формы власти в организации.
3. Власть и влияние — в чем разница между этими понятиями?
4. Сформулируйте правила хорошего менеджера.
5. Каковы причины возникновения конфликтов в организации и их последствия?
6. Какие методы разрешения конфликтов вы знаете?

9. Стратегический менеджмент

9.1. Сущность и содержание стратегии организации

Стратегия — это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию.

Стратегическое управление — это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь — ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

Известный американский специалист в области менеджмента М. Портер отмечает, что сущность стратегии заключается в создании уникальной и эффективной позиции предприятия на рынке путем выбора видов деятельности, которые отличны от видов деятельности конкурентов (либо выполняются другими способами). Иначе в основе управления будет лежать операционная эффективность, которая означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем конкуренты.

Многие предприятия и у нас в стране, и на Западе не имеют четко осознанной стратегии, избегают делать стратегический выбор, занимаясь в основном операционной эффективностью. Это вполне объяснимо, поскольку операционная эффективность, в отличие от стратегии, более конкретна, измерима, основана на постоянной текущей деятельности. Получается, что в погоне за текущей результативностью большинство менеджеров не задумывается о стратегии. Между тем правильно выбранная стратегия позволяет сохранить конкурентоспособность предприятия в долговременной перспективе. Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает определенность в поведении организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Области выработки стратегии. Как было сказано выше, в самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении на верхнем уровне управления организацией. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, будем рассматривать только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными проблемами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание:

- на том, что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Существует три основных области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий определяется тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошие организацию производства и снабжения, технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также систему распределения продукции, т.е., чтобы добиться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано со снижением себестоимости продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Фирма должна осуществлять высокоспециализированные производство и маркетинг для того, чтобы стать лидером в области производства своей продукции.

Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена достаточно высокая. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, прекрасных дизайнеров, систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации

усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а действует на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в продукции определенного типа. Фирма может стремиться к снижению издержек либо проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению организацией.

9.2. Основные этапы стратегического управления

Стратегическое управление как технология управления компанией в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды является особенно актуальным для организаций, оперирующих в нескольких сферах бизнеса, производящих товары и услуги различного функционального назначения.

Стратегическое управление имеет циклический характер. В цикле стратегического управления выделяют пять основных блоков или десять этапов (рис. 9.1).

1. Определение бизнеса и миссии организации.
2. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей организации.
3. Разработка стратегии организации.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Процесс стратегического управления начинается с *определения миссии организации*.

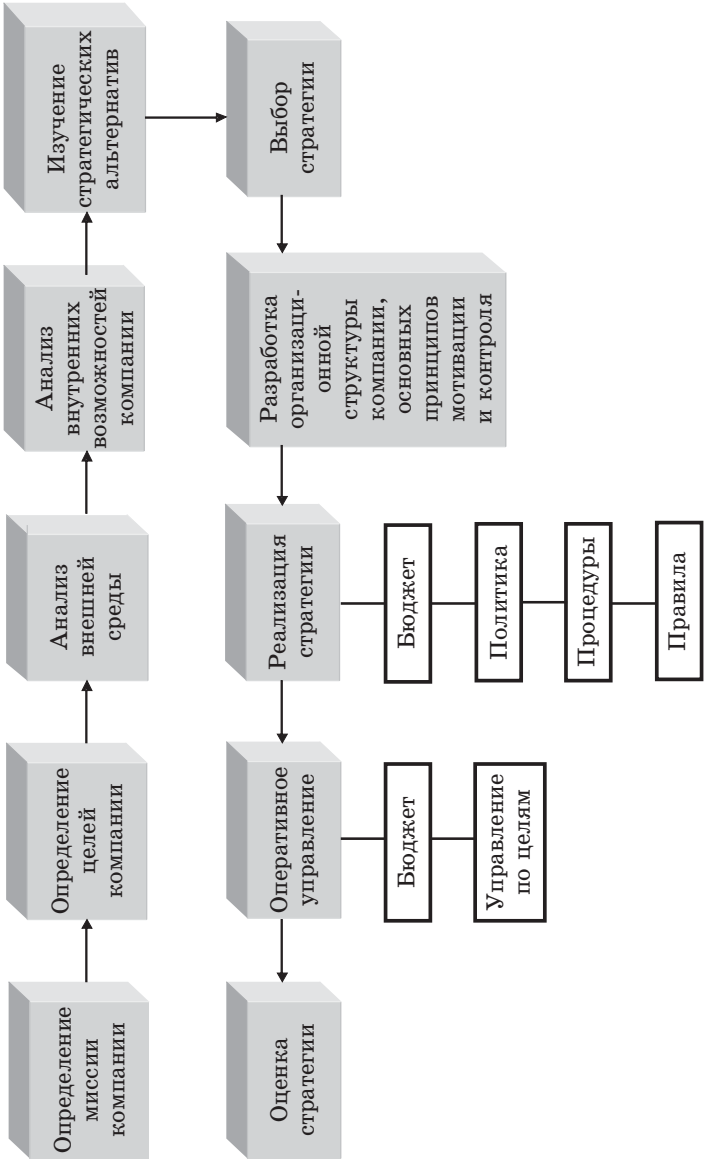


Рис. 9.1. Процесс стратегического управления

Далее осуществляется *постановка стратегических целей* организации. Разработка стратегии организации включает:

- анализ конкуренции;
- анализ внутренней и внешней среды организации;
- формирование профиля стратегий.

Реализация стратегии предполагает организационную работу по двум основным направлениям:

1) адаптация структуры организации к требованиям стратегического плана;

2) адаптация культуры организации к требованиям стратегического плана.

Стратегическое управление должно осуществляться непрерывно. Это означает замкнутость его цикла. На последнем этапе цикла управления происходит *сравнение* достигнутых результатов с запланированными и *корректировка* стратегических планов на очередной период.

На каждом стратегическом уровне разработка стратегии заканчивается созданием *стратегического плана*.

В одних организациях он представляется в форме определенного документа, в других существует как единое видение и понимание менеджерами перспектив развития организации. Чем крупнее организация, тем выше вероятность, что ее стратегический план документирован.

Определение бизнеса (сферы деятельности) организации предполагает:

- определение удовлетворяемой организацией потребности;
- идентификацию потребителей;
- определение способа удовлетворения потребностей.

Например, компания McDonald's так определила свой бизнес: «Обеспечение горячей вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую плату».

Миссия организации — выраженное словесно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли).

Формулировка миссии может быть получена при ответе высшего руководства организации на вопросы: «Кто мы? Что мы делаем? Куда мы движемся?».

Компания MCI Communication определила свою миссию следующим образом: «Миссией MCI является лидерство в сфере глобальных телекоммуникационных услуг».

Принятая организацией миссия может быть эффективна лишь при условии:

- что она действительно может помочь организации стать лучше;
- если в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами организации ее будущего;
- когда ее разделяет большинство сотрудников организации.

После того как миссия определена, необходимо выявить *долгосрочные* (3–5 и более лет) и *краткосрочные* (1–2 года) цели организации.

Ниже приведены примеры формулировок долгосрочных целей зарубежных компаний.

Компания Federal Express: «Стать самой большой и лучшей транспортной компанией в мире».

Компания General Electric: «Стать самой конкурентоспособной компанией в мире и занимать первые и вторые места во всех сферах бизнеса, где работает компания».

Иногда в компаниях не производится распределение целей на долгосрочные и краткосрочные, а формулируются *цели высшего порядка*, называемые *стратегическими*.

Приведем для примера некоторые стратегические цели компании Nike:

- утвердить и усилить позиции компании как производителя спортивных принадлежностей номер один в Америке, уделяя особое внимание следующим основным видам спорта, нужды которых удовлетворяет компания: бегу, баскетболу, теннису, футболу, бейсболу; а также таким товарам, как детская спортивная обувь;
- занять прочные позиции на новых динамичных рынках — туристического инвентаря, велосипедов;
- развиваться на рынке спортивного инвентаря для взрослых американцев;
- интенсифицировать усилия компании по производству товаров для нужд женщин;
- двигаться в направлении расширения числа обслуживаемых международных рынков;

• повышать прибыльность за счет управления запасами и улучшения качества продукции.

Уровни стратегии и организации. В стратегическом управлении выделяются четыре уровня стратегий:

1) корпоративный;
2) сферы бизнеса;
3) функциональный;
4) линейный.

Корпоративный уровень присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса, например в концернах и конгломератах.

На этом уровне принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Уровень сферы бизнеса — уровень первых руководителей организаций, входящих в состав диверсифицированных компаний (или независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса).

На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, основной целью которой является повышение конкурентоспособности компании и ее конкурентного потенциала.

Функциональный уровень касается руководителей функциональных областей: производства, финансов, маркетинга, НИОКР, управления персоналом и т.д.

Линейный уровень охватывает руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например представительств, филиалов.

Основным принципом координации стратегического управления на всех уровнях является принцип иерархической подчиненности.

Стратегический план каждого уровня (кроме первого) должен разрабатываться на основе стратегического плана первого, верхнего, уровня.

В *процессе постановки целей для всех уровней* управления необходимо учитывать, что цели должны быть

четко сформулированными, измеримыми, достижимыми, разумными и определенными во времени. Поэтому при их формулировании следует избегать общих фраз типа: «увеличение оборота», «максимизация прибылей», «снижение затрат», «повышение эффективности».

Для того чтобы разработать стратегию организации, необходимо уметь оценивать ее текущее состояние.

Это можно сделать, отвечая на следующие вопросы.

Насколько эффективна текущая стратегия организации?

Каковы сильные и слабые стороны организации, ее возможности и угрозы?

Какова конкурентоспособность организации?

Каков конкурентный потенциал организации?

Какие стратегические вопросы стоят перед организацией?

Для *оценки эффективности текущей стратегии* необходимо определить:

- изменение во времени рыночной доли организации;
- относительную по отношению к конкурентам прибыльность, динамику ее абсолютного значения;
- относительную по отношению к конкурентам динамику валового дохода.

Следующий уровень анализа может строиться на основе так называемого *SWOT-анализа — анализа сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз*.

SWOT-анализ является важным и эффективным инструментом стратегического менеджмента организации. Он применяется для анализа внешней среды организации 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.

Примеры сильных сторон организации:

- наличие необходимых финансовых ресурсов;
- умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- статус признанного лидера;
- полноценное использование производственного и маркетингового эффектов масштаба и освоения;
- наличие собственных технологий;
- относительно низкие затраты;
- эффективная реклама;
- навыки осуществления продуктовых инноваций;
- надежный, профессиональный менеджмент;
- эффективные производственные мощности и т.д.

Примеры слабых сторон организации:

- отсутствие четкой стратегии;
- устаревшие производственные мощности;
- низкая прибыльность;
- отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
- наличие проблем управления операциями;
- отставание в НИОКР;
- слишком узкий продуктовый ассортимент (линия);
- неблагоприятный или недостаточно прочный имидж;
- слабые каналы сбыта.

Примеры возможностей:

- обслуживание дополнительных групп потребителей;
- выход на новый рынок или сегмент;
- расширение продуктовой линии с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- связанная диверсификация;
- вертикальная интеграция;
- падение торговых барьеров, ограждавших привлекательные международные рынки;
- благодушие и успокоенность конкурентов;
- увеличение темпов роста рынка и др.

Примеры угроз:

- вхождение на рынок мощного конкурента;
- рост продаж товаров-заменителей;
- снижение темпов роста рынка;
- неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;

• протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств, по защите собственных производителей;

• спад в экономике;

• изменения во вкусах и предпочтениях потребителей;

• неблагоприятные демографические изменения.

Для проведения ситуационного анализа полезным оказывается понятие «*уникальные возможности организации*», под которым подразумевается то, что позволяет ей делать что-либо особенно хорошо по сравнению с конкурентами.

Например, известная японская фирма Honda имеет уникальные возможности в разработке и производстве механических средств: автомобилей малого класса, мотоциклов, газонокосилок, мобильных генераторов электроэнергии, двигателей для моторных лодок, снегоходов и т.д.

Компания Microsoft имеет уникальные возможности в разработке программного обеспечения.

Осмысление возможных ситуаций осуществляется по матрице, которая строится на двух векторах: состоянии внешней среды и состоянии внутренней среды (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Таблица SWOT-анализа организации, функционирующей во внешней среде

S (сильные стороны)	O (возможности)
W (слабые стороны)	T (угрозы)

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, которое не дает шанса использовать предоставившиеся возможности. Могут рассматриваться стратегии по развитию потенциала;

• *поле WO — «слабость — возможности»*. Руководству организации следует определить целесообразность использования возможностей при наличии слабых сторон состояния организации или целесообразность поиска стратегии развития потенциала.

Оценку *конкурентоспособности*, то есть способности организации приносить прибыль на вложенный капитал не ниже заданной (уровень для сравнения задается и обосновывается в процессе анализа), можно проводить на основе сопоставления издержек организации и издержек ее конкурентов, так как цены на готовые товары/услуги у нее и у конкурентов известны.

В качестве *факторов, повышающих конкурентный потенциал*, могут использоваться следующие:

• высокая рыночная доля;

• положительная динамика рыночной доли;

• тщательно разработанная и последовательно реализуемая стратегия;

• высокий престиж организации в глазах ее потребителей;

• положительная динамика престижа;

• принадлежность компании к выгодно позиционированной стратегической группе;

• наличие необходимых финансовых ресурсов;

• обширная номенклатура товаров;

• ценовые преимущества;

• рентабельность, технологический уровень, инновационный потенциал, профессионализм сотрудников выше среднего.

В качестве *факторов, понижающих конкурентный потенциал*, могут выступать:

• низкая рыночная доля;

• отрицательная динамика рыночной доли;

• отсутствие последовательной стратегии;

• слабый имидж;

- отрицательная динамика имиджа;
- принадлежность компании к невыгодно позиционированной стратегической группе;
- относительно высокие удельные затраты;
- относительно низкое качество продукции и т.д.

9.3. Классификация стратегий

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития организаций обычно называются базисными, или эталонными (рис. 9.2). Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукта, рынка, отрасли, положения фирмы внутри отрасли, технологии. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующем или новом.

Стратегии концентрированного роста. Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются:

- стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Допускается также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

• стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Рис. 9.2. Классификация эталонных стратегий

Стратегии интегрированного роста. Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предлагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к их осуществлению, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного

роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

• стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегий обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

• стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии диверсифицированного роста. Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями этого типа являются следующие:

• стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом старое производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы;

• стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, для которых бы можно было использовать уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт необходимо ориентировать на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

• стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет выпуска технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Стратегии сокращения. Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирма прибегает к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит болезненно для фирмы. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1) стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляемая тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

2) стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть предельно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

3) стратегия сокращения структуры, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Она реализуется и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

4) стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает отличительными особенностями, которые состоят в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация этой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма, даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая в свою очередь имеет множество альтернативных вариантов. Так, стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы (внешний рост) или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции (внутренний рост). Стратегия сокращения имеет альтернативы: ликвидация — самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, когда фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием. Стратегия проверяется на соответствие целям организации, сопоставляется с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии, формулируются стратегические задачи, которые придется решать в процессе достижения целей, устанавливаются сроки решения задач (по этапам), определяются необходимые ресурсы (укрупненно).

Существует несколько методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценке. Рассмотрим один из таких приемов, который может быть использован для выработки общей стратегии организации. На рис. 9.3 представлена матрица возможностей по товарам/рынкам, которая дает представление о концепции общей стратегии. Выработанные с помощью этой матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке одним из способов до полной адекватности целям развития фирмы. В матрице представляются все продукты и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы определяет какую-либо общую стратегию и ее элементы.

Квадрант I показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек, или «улучшай то, что уже делаешь». Данная стратегия выбирается теми стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП) организации, чей рынок продолжает развиваться или еще

не насыщен. Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т.п.

ТОВАРЫ	РЫНКИ: Существующие	РЫНКИ: Новые
Существующие	I Стратегия «улучшай то, что ты уже делаешь»	II Стратегия развития рынка
Новые	III Стратегия разработки новых продуктов	IV Стратегия диверсификации

Рис. 9.3. Матрица возможностей по товарам/рынкам

Квадрант II показывает направленность стратегии на развитие рынка, т.е. на создание рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия 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, 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, и т.п.

Квадрант III обозначает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

Квадрант IV — стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Опыт выработки стратегий различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами по каждой из них. В этом случае общая стратегия организации формулируется с использованием слов «сначала» и «затем». Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, так как спрос на нее еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

9.4. Выбор стратегии организации

Выбор стратегии организации осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие.

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе

стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен ориентироваться на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

Томпсон А. и Стрикланд А. предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис. 9.4).

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражается то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то не могут быть выбраны и соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Рис. 9.4. Матрица Томпсона и Стрикланда
(стратегии вписаны в возможном порядке предпочтения)

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верный выбор стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в ее развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что

еще какое-то время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, когда фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и т.п.

Оценка альтернативных вариантов стратегии. Кульминационным моментом выбора стратегии является *анализ и оценка альтернативных вариантов*. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка — однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.

Существует несколько простых и более сложных методических подходов, позволяющих оценить стратегические альтернативы развития фирмы. Они могут использоваться локально или в определенной комбинации в зависимости от поставленной задачи. Удобным инструментом для сопоставления различных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), в которых работают СХП организации, является разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ)

специальная матрица (рис. 9.5). В ней для определения перспектив развития организации предлагается использовать единственный показатель — рост объема спроса. Он задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ведущему конкуренту организации. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции организации в будущем.

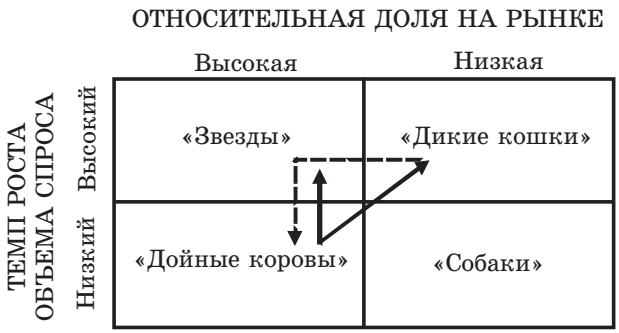


Рис. 9.5. Матрица Бостонской консультативной группы

Матрица БКГ позволяет организации классифицировать каждое из своих СХП по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какое из СХП организации занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между СХП. Матрица строится на известной предпосылке — чем больше доля СХП на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства. Матрица предлагает следующую классификацию типов СХП в соответствующих СЗХ: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки», и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них.

«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 и поддержание доли на рынке. Основная задача заключается в поддержании отличительных преимуществ продукции организации в условиях растущей конкуренции. По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то это СХП приносит прибыли больше, чем требуется средств для поддержания его доли на рынке. Стратегия «дойной коровы» направлена на поддержание существующего положения как можно дольше и оказание финансовой поддержки развивающимся СХП. Основные задачи этих СХП сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов для повторных покупок, к периодической «напоминающей рекламе» и новым ценовым скидкам.

«Дикая кошка», или «вопросительный знак», имеет слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «дикой кошки» 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. Поэтому руководители должны решить, верят ли они, что данное СХП сможет успешно конкурировать при соответствующей поддержке (улучшение характеристик товара, снижение цен, новые каналы сбыта), или нужно уйти с рынка.

К «собакам» относят СХП с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим СХП не удалось

завоевать симпатии потребителей и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т.п.). Стратегия «собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации (продаже). Организация, имеющая такое СХП, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

На рис. 9.5 пунктирная линия показывает, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем и в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров».

В нашей стране пока нет широкой практики использования матрицы БКГ в силу понятных причин — еще не сложился рынок, нет достаточной стратегической информации, но опытные расчеты подтверждают целесообразность ее применения, особенно в крупных, многоотраслевых организациях, производящих продукцию различного назначения и поэтому работающих на различных рынках. Опыт использования матрицы БКГ показал, что она весьма полезна при определении стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Вместе с тем необходимо отметить, что прежде чем использовать для анализа матрицу БКГ, важно убедиться в том, что рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив развития, а относительную позицию организации в конкурентной борьбе можно определить по ее доле на рынке. Если эти условия не соблюдаются, перспективы и условия конкуренции сложнее, то придется использовать более сложные инструменты анализа.

Оценка выбранной стратегии. Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при ее выборе основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным

критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

1. Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется, насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

2. Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

3. Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; негативные последствия для фирмы, к которым может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Выполнение стратегии связано с проведением стратегических изменений, которые должны привести к решению трех задач:

1) установлению приоритетности административных задач в соответствии с принятой стратегией;

2) установлению соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;

3) приведению в соответствие с выбранной стратегией стиля лидерства и управления.

Основными областями проведения стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура.

Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организационными изменениями. Задача руководства — постараться провести изменения так, чтобы при этом были

разрешены возникающие в связи с сопротивлением конфликты. Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации.

Таким образом, выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению организацией.

Вопросы для самопроверки

1. Какое значение имеет стратегическое управление в новых условиях деятельности организаций?
2. В чем заключаются основные отличия между миссией и целями организации?
3. Какие этапы и элементы составляют содержание модели стратегического управления?
4. Какие подходы можно использовать для оценки факторов внутренней и внешней среды организации?
5. Какие варианты стратегии может выбрать организация, если она планирует: производить существующий продукт; выпускать новые виды продукции?
6. Назовите наиболее важные условия достижения организацией конкурентного преимущества.

Заключение

В учебном пособии рассмотрены важнейшие категории и актуальные проблемы современного менеджмента. Их изложение не претендует на полноту раскрытия всего многообразного и сложного мира, где действует менеджер, от стиля руководства и решений которого зависят результаты сегодняшней деятельности организации и уверенность в ее успешном развитии в будущем.

Автор надеется, что информация и знания, почерпнутые из данного пособия, вызовут интерес и потребуют дополнительного изучения такого сложного явления, как менеджмент, без которого невозможно устойчивое социально-экономическое развитие любой организации. Цивилизованный рынок требует грамотных специалистов в области управления. Успехов в деле освоения основ профессионального менеджмента!

Библиографический список

1. Баринов В.А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.А. Баринов. – М. : Инфра-М, 2006. – 235 с.

2. Виханский О.С. Менеджмент : учеб. для вузов / О.С. Виханский. – М. : ЭКОНОМИСТЪ, 2006. – 669 с.

3. Николаева Т.И. Менеджмент : учеб. для вузов / Т.И. Николаева, И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 499 с.

4. Основы менеджмента : учеб. для вузов / Т.Е. Березкина [и др.] ; ред. Д.Д. Вачугов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшая школа, 2005. – 375 с.

5. Переверзев М.П. Менеджмент : учеб. для вузов. – М. : Инфра-М, 2007. – 286 с.

6. Переверзев М.П. Менеджмент : учеб. / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2007. – 326 с.

7. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов. – СПб. : Питер, 2005. – 495 с.

8. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2008. – 264 с.

Приложение 1. Задания к контрольной работе

Контрольная работа по данной дисциплине состоит из двух частей: теоретического вопроса и практического задания.

1. Теоретические вопросы

1. Функции управления. Состав и классификация функций управления.
2. Чем вызвана необходимость формирования новой парадигмы управления в начале XXI века?
3. Какие особенности имеет труд менеджеров по сравнению с трудом других членов организации?
4. Профессиональная компетенция менеджеров и основные требованиия, предъявляемые к ней.
5. Какими свойствами обладает любая организация как объект управления?
6. Классификация целей организации. Основные признаки классификации.
7. Каково назначение функции «координация» и какими средствами она выполняется?
8. Каковы основные требования, предъявляемые к управленческим решениям? Кто и какие виды решений принимает в организации?
9. Какую роль играют методы в процессе управления. Характеристика методов управления.

10. Виды связей, существующих между элементами структуры управления.

11. Какие принципиально важные положения известных научных школ используются в современном менеджменте?

12. Основные факторы, оказывающие влияние на эффективность контроля в организации.

13. Эффективность и результативность деятельности организации, основные параметры для их оценки.

14. Какова роль мотивации труда в менеджменте? Чем мотив отличается от стимула?

15. Характерные особенности российского менеджмента.

16. Сущность стратегического менеджмента. Какие факторы влияют на выбор стратегии.

17. Какой вклад внесли в развитие теории менеджмента Ф. Тейлор и А. Файоль?

18. Сущность и значение управленческих решений.

19. Какова роль информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений?

20. Какие факторы оказывают влияние на выбор стратегии развития организации?

21. Сущность интеграционных процессов, интеграционной стратегии предприятия.

22. Какова роль экономических методов менеджмента в современных условиях?

23. Сущность социально-психологических методов менеджмента.

24. Основные правила и этапы построения организационных структур управления.

25. Каковы основные особенности матричной структуры управления, ее преимущества и недостатки?

26. Сущность продуктовой и проектной структур управления.

27. Какова роль управленческих решений в деятельности менеджера? Виды управленческих решений.

28. В чем заключается алгоритм выработки и реализации управленческих решений?

29. Характеристика стилей руководства.

30. Основные формы власти и влияния в организации.

31. Какие известные теории лидерства применяются в практике менеджмента?

32. Основные этапы стратегического планирования в организации.

33. Какие виды базовых стратегий могут применяться в организациях?

34. Сущность SWOT-анализа и его роль в стратегическом управлении.

35. Каковы причины возникновения конфликтов в коллективе и их последствия?

36. Основные методы разрешения конфликтов в организациях.

37. «Хорошо спланировано — наполовину сделано». Приведите примеры, подтверждающие это высказывание.

38. Раскройте сущность и роль инновационного менеджмента.

2. Практические задания

Задание 1. Изучив материалы учебного пособия (разд. 4), определите, на какой стадии жизненного цикла организация формирует миссию. Ответы запишите в таблицу.

Стадии жизненного цикла	Согласие	Несогласие	Обоснование ответа
Создание			
Рост			
Зрелость			
Завершение (спад)			

Задание 2. Проверьте возможные противоречия в первоначальных формулировках целей, приведенных в таблице, обоснуйте свое мнение (используйте для этого место под таблицей).

Формулировка целевых заданий	Есть ли противоречия	
	Да	Нет
1. Снизить издержки производства и повысить инновационный потенциал организации 2. Повысить объемы продаж и снизить себестоимость выпускаемой продукции 3. Реализовать стратегию нововведений и ежегодного прироста прибыли 4. Развивать творческий потенциал и повысить исполнительскую дисциплину персонала 5. Реализовать план социального развития коллектива и обеспечить рост производительности труда 6. Расширить полномочия работников по принятию решений и усилить контролирующие функции руководства		

Задание 3. Фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Чтобы серьезно противостоять конкурентам, ей предстоит сделать выбор:

1) снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 до 200 у.е.;

2) усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут со 100 до 150 у.е., а сбытовые — с 50 до 120 у.е.

Необходимо:

– определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;

– рассчитать доходность;

– принять единственное решение.

Задание 4. В литературе по управлению выделены главные характеристики внутренней и внешней среды малых предприятий, которые в значительной мере предопределяют их особенности как объектов управления. Некоторые из них названы в таблице. Заполните таблицу, подчеркнув из приведенных характеристик те, которые относятся к малым предприятиям.

<table>
<tr><th>Наименование характеристики</th><th colspan="3">Особенности малых предприятий</th></tr>
<tr><td>1. Масштабы применяемых средств</td><td>Большие</td><td colspan="2">Ограниченные</td></tr>
<tr><td>2. Номенклатура выпускаемой продукции или услуг</td><td>Большая</td><td colspan="2">Ограниченная</td></tr>
<tr><td>3. Система сбыта</td><td>Сложная</td><td colspan="2">Упрощенная</td></tr>
<tr><td>4. Роль руководителя</td><td>Собственник</td><td>Общий управляющий</td><td>Функциональный менеджер</td></tr>
<tr><td>5. Управленческий аппарат</td><td>Многочисленный</td><td colspan="2">Ограниченный</td></tr>
<tr><td rowspan="2">6. Структура управления</td><td>Простая</td><td colspan="2">Плоская</td></tr>
<tr><td>Сложная</td><td colspan="2">Иерархическая</td></tr>
<tr><td>7. Планирование и контроль</td><td>Формализованы</td><td colspan="2">Не формализованы</td></tr>
<tr><td>8. Отношения между работниками и хозяевами</td><td>Обезличены</td><td colspan="2">Персонифицированы</td></tr>
<tr><td>9. Финансовые ресурсы</td><td>Большие</td><td colspan="2">Ограниченные</td></tr>
<tr><td>10. Ресурсные и сбытовые рынки</td><td>Локальные</td><td colspan="2">Географически распространенные</td></tr>
<tr><td>11. Поставщики и потребители</td><td>Узкий круг</td><td colspan="2">Расширенный круг</td></tr>
<tr><td>12. Чувствительность к изменениям экономической конъюнктуры и экономики</td><td>Высокая</td><td colspan="2">Низкая</td></tr>
</table>

Наименование характеристики	Особенности малых предприятий	
13. Зависимость от системы поддержки	Высокая	Низкая

Задание 5. Ознакомившись с ситуациями 1, 2, 3, разработайте управленческие решения в сфере гостиничного бизнеса.

Ситуация 1

Вам нужно принять решение, целесообразно ли открывать в городе новую гостиницу.

Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2

Исходя из данных, изложенных в ситуации 1, и собранной информации проведите подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к предварительному выводу, что лучшей альтернативой является открытие новой гостиницы, рассчитанной на 30 номеров «люкс». Раскройте процесс принятия окончательного решения.

Задание 6. Спланируйте свое рабочее время, следуя временному принципу Парето (соотношение 80:20), если продолжительность рабочего дня составляет 8 часов. Обоснуйте выводы. Ваша должность — менеджер среднего звена.

Рекомендации по применению принципа Парето. Выявление существенных и несущественных задач (дел) по временному принципу Парето осуществляется согласно соотношению 80:20. Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию менеджера означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени (затрат) достигается 80 % результатов (выпуска). Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % от общего результата. Применительно к повседневной работе это

означает, что не следует браться сразу за дела, а следует сначала распределить их по значению и важности.

Задание 7. Henry Mintzberg приводит пример распределения рабочего времени руководителя фирмы при 60–80-часовой рабочей неделе (рисунок).

Дайте рекомендации по увеличению эффективности использования рабочего времени данного руководителя.

Задание 8. На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание выставки составляют 180 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 100 руб. в день. Цена билета 20 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке? Ответ обоснуйте.

Задание 9. Заполните приведенную ниже таблицу, сгруппировав цели организации по критерию деления на постоянные и разовые.

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
1. Разработать новую модель продукции		

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
2. Разработать систему учета и контроля, соответствующую мировым стандартам		
3. Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества		
4. Систематически вести учет накладных затрат		
5. Разработать проект формирования предпринимательской деятельности		
6. Планировать работу бизнес-единиц и функциональных служб		

Задание 10. Попытайтесь конкретизировать понятия:

– «делегирование» (кому какая задача делегирована);

– «ответственность» (какие сотрудники несут ответственность за аварийную ситуацию и какие действия предприняты после обнаружения ошибок в работе).

Заполните колонки 2 и 3 таблицы для приведенных в ней ситуаций.

Ситуация	«Делегирование»	«Ответственность»
1	2	3
1. Сотрудник принят на работу по монтажу печатных плат видеомагнитофонов. В процессе контроля готовой продукции обнаружен брак монтажа печатных плат		
2. Врач-хирург поручил медицинской сестре подготовить кровь для переливания в процессе проводимой операции. Пациент умер из-за неправильно выбранной медицинской сестрой группы крови		

Ситуация	«Делегирование»	«Ответственность»
1	2	3
3. В результате ошибки инженера не заказаны комплектующие для производства подъемных механизмов, и обязательства завода по отгрузке готовой продукции не выполнены в срок		

Задание 11. Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Выпускаемую продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая реализует электронагревательные приборы в принадлежащих ей магазинах.

Предприятие не проводит мониторинг цен, т.е. не отслеживает изменение продажной цены своей продукции.

Оцените действия руководства предприятия. Какие рекомендации вы могли бы дать директору предприятия?

Задание 12. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешной деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие, такие как норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев вы стали бы оценивать сегодня успешность деятельности организации? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Задание 13. Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснить их отношение к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме: ежегодное аттестационное

собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

– 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

– 50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценивать их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

– 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;

– 12 % сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;

– 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;

– 75 % проводящих аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

– 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышать аттестационные оценки.

Ответьте на следующие вопросы.

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?

2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры корпорации?

Задание 14. Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебзавод № 3» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственном магазине. Организационная структура предприятия представлена на рисунке.

На данном сегменте рынка в настоящее время работает около 30 фирм — как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия.

Примерно год назад ОАО «Хлебзавод № 3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, так как он был мало известен в городе.

За последние 4 месяца положение предприятия резко ухудшилось:

– усилилась конкуренция;

– подорожали перевозки;

– увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию;

– участились сбои при доставке продукции в магазины;

– увеличилась невыборка ассортимента.

Вследствие этих факторов:

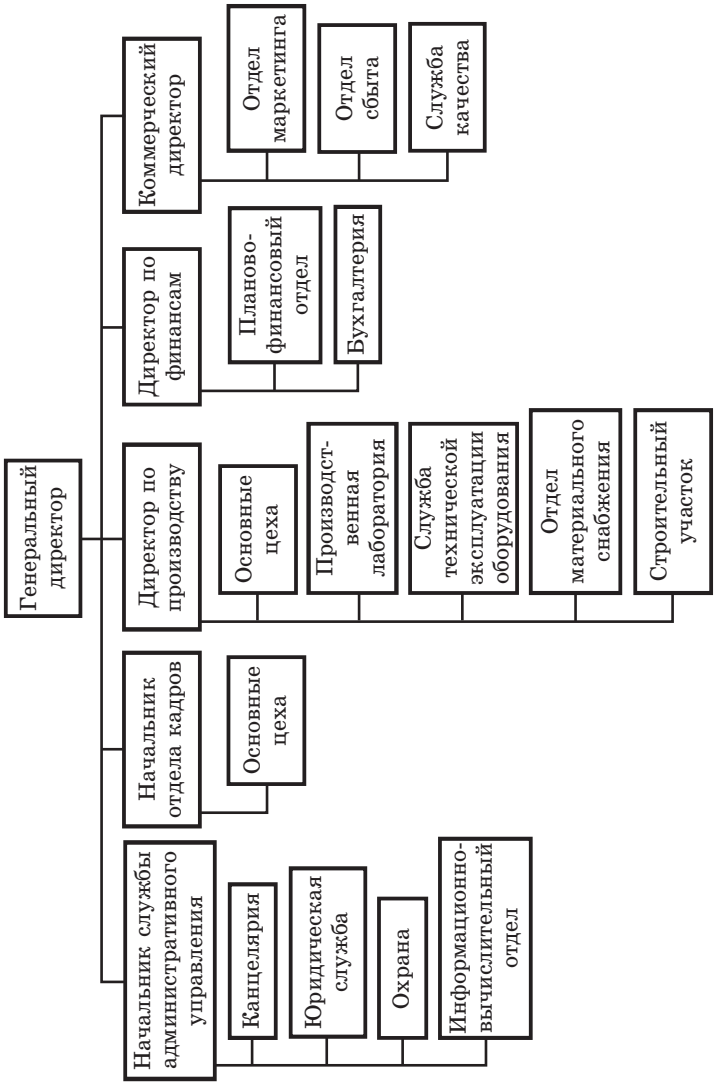
– не было заключено ни одного договора с новым магазином;

– не было оформлено ни одного крупного оптового заказчика;

– было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

1. Проанализируйте ситуацию, сложившуюся на предприятии, выявите причины ухудшения ситуации.

2. Предложите изменения в организационной структуре предприятия, которые приведут к улучшению его положения на рынке. Нарисуйте новую схему организационной структуры предприятия.



Структура ОАО «Хлебзавод № 3»

Задание 15. Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга.

Ответьте на вопрос (применительно к трем предприятиям): «Какую организационную структуру службы маркетинга вы предлагаете, почему?».

Предприятие 1

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

Предприятие 2

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия — рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются люди, страдающие сахарным диабетом.

Основная стратегия фирмы — приближение продукции к покупателю, поддержание современного уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.

Задание 16. Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотело бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Какие пути решения возникающих проблем возможны?

2. Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

3. Варианты контрольных работ

Номер варианта	Номера вопросов	Номер практического задания
1	1, 20	16
2	2, 21	15
3	3, 22	14
4	4, 23	13
5	5, 24	12
6	6, 25	11
7	7, 26	10
8	8, 27	9
9	9, 28	8
10	10, 29	7
11	11, 30	6
12	12, 31	5
13	13, 32	4
14	14, 33	3
15	15, 34	2
16	16, 35	1
17	17,36	2
18	18,37	3
19	19,38	4

Приложение 2. Задание на курсовую работу

1. Содержание задания и методические указания по выполнению курсовой работы

Курсовая работа по дисциплине «Менеджмент» выполняетя на тему «Менеджмент в моей организации».

Цель работы: исследовать организационную структуру, процессы и методы управления, структуру коммуникаций и способность к саморазвитию организации.

Форма отчетности: курсовая работа должна быть представлена в виде отчета объемом 20–25 страниц, содержащего разделы, соответствующие этапам ее выполнения, описанным ниже. Отчет, подготовленный с помощью редактора WinWord, высылается в виде файла по электронной почте.

Этапы выполнения работы

1. Общая характеристика организации (название, организационно-правовая форма, размер, тип организации, выпускаемая продукция или услуги, другие характеристики).

2. Миссия, цели и ценности организации (формулировка миссии, структура целей, система ценностей).

3. Организационная структура управления (тип и схема структуры управления, состав подразделений, структура подчиненности, количество уровней управления, распре-

деление полномочий, характеристика структуры коммуникаций).

4. Функции и методы управления (состав основных функций управления, степень их реализации, применяемые методы управления, их характеристика и эффективность).

5. Анализ внешней и внутренней среды организации (основные факторы внешней и внутренней среды, SWOT-анализ, характеристика угроз и возможностей).

6. Стили руководства, применяемые в организации, характер взаимоотношений с сотрудниками и подчиненными.

7. Организационная культура (характеристика действующих в организации норм поведения и взаимодействия, системы ценностей, корпоративной этики и пр.).

8. Процессы принятия решений на разных уровнях менеджмента (процедуры, техника принятия решений, контроль исполнения, обратная связь, информационные системы поддержки принятия решений).

9. Стратегический менеджмент в организации (наличие стратегии, тип стратегии развития, наличие проектов и программ развития организации и пр.).

10. Рекомендации по совершенствованию менеджмента организации.

2. Исходные данные к курсовой работе

В качестве исходных данных для выполнения курсовой работы следует взять информацию по реально действующему предприятию или организации, где Вы работаете в настоящее время или работали в прошлом. Если такой организации нет или Вы ограничены в сборе информации по выбранной организации, можно взять в качестве исходных данные любой виртуальной (гипотетически существующей) организации и воспользоваться собственными предполагаемыми проектными оценками. Для этого надо представить себе образ коммерческой или иной фирмы, условно спроектировать ее деятельность на рынке в определенной сфере и описать в курсовой работе систему управления

такой виртуальной организацией. Это должны быть предполагаемые проектные оценки по всем этапам работ, описанным в п. 1.

3. Требования к оформлению курсовой работы

Курсовая работа должна содержать:

1) введение;

2) основную часть, структурированную на разделы и подразделы (не менее двух разделов);

3) заключение;

4) библиографический список.

Текст курсовой работы (20–25 страниц) должен быть аккуратно выполнен в редакторе WinWord, шрифт 14, или написан от руки на бумаге формата А4 без рамки. Работа должна быть выполнена аккуратно, технически и стилистически грамотно, без грамматических ошибок.

Все страницы курсовой работы нумеруются, начиная с титульного листа, номер на котором не проставляется.

Цитаты и формулы должны иметь ссылки на литературный источник. Таблицы и рисунки должны быть пронумерованы и иметь наименование.

Библиографический список составляется в порядке появления ссылок в тексте курсовой работы или в алфавитном порядке фамилий авторов цитируемых источников. Список должен иметь не менее 10 источников.

Термины и определения

Адаптация — приспособление системы и ее отдельных компонентов к изменяющимся условиям внешней среды.

Административный подход к менеджменту — подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

Анализ — разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

Бизнес — инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность; главная цель — получение прибыли.

Вертикальные отношения — отношения между уровнями управления при иерархически построенной структуре.

Власть — возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние — асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого.

Горизонтальные отношения — распределение работ и ответственности на одном и том же уровне.

Делегирование — передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

Децентрализованная дивизиональная структура управления — организационная структура управления, базирующаяся на комбинации специализации подразделений организации с децентрализацией в принятии решений.

Закон конкуренции — закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены.

Закон масштаба — закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции.

Имидж организации — образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Основу имиджа составляют существенный стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название, эмблема, товарный знак.

Инвестиции — вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала.

Инновация — результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств.

Интеграция — процесс объединения усилий всех подразделений (подсистем) организации для достижения ее целей и задач.

Карьера — последовательность должностей, занимаемых работником на протяжении жизни.

Конкурентное преимущество — относительное преимущество организации над конкурентами по аспектам, которые рассматриваются клиентами как значимые.

Консенсус — метод принятия решения группой, основанный на том, что решение не принимается до тех пор, пока хотя бы один член группы имеет против него принципиальные возражения.

Контроль — функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, документов, реализующих управленческие решения.

Конфликт — процесс развития и разрешения противоречий в целях, отношениях и действиях людей или групп.

Координация — центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий.

Лидерство — ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности; процессы внутренней самоорганизации и самоуправления в группе, возникшие в результате индивидуальной инициативы его членов.

Линейный руководитель — должностное лицо, несущее прямую ответственность за результаты работы организации или ее подразделения и наделенное властью и полномочиями отдавать распоряжения подчиненным.

Матричная структура управления — структура управления с решетчатой организацией и двойным подчинением работников.

Менеджер — профессиональный управляющий, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования в организации.

Менеджмент — вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

Миссия — основная общая цель организации, ее предназначение, роль в определенной сфере деятельности и социальная роль в обществе.

Модель — условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

Мониторинг — непрерывное комплексное наблюдение за объектами, изменение параметров и анализ функционирования.

Мотивация — создание внутреннего и внешнего побуждения к действиям.

Обратная связь — связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителя к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

Оптимизация — процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее в свою очередь обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы.

Организационная культура — общее понимание членами организации ожидаемого поведения.

Организационная структура — разделение работ на задачи, функции, закрепление полномочий за рабочими группами и подразделениями.

Организация — функция менеджмента как процесса по реализации планов, суть которой — координация действий отдельных элементов системы; форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

Ответственность — моральная обязанность выполнять задачу с максимальным использованием своих способностей и отчитываться за результаты.

Планирование — функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

Показатель — величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Прибыль — показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности организации, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг.

Принцип — основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

Принятие решения — процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Проблема — понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состоянием объекта.

Проектная структура управления — временная организация работ и управления, связанная с выполнением проекта.

Разделение труда — один из главных принципов организации производственных и управленческих процессов, обеспечивший их автоматизацию и специализацию, на основе которых в свою очередь стали возможными современное массовое производство, повышение качества и экономия ресурсов.

Регулирование — функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды и принятию мер для доведения параметров входа системы до новых требований выхода (требований потребителей).

Риск — вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, обусловливающих степень неопределенности объекта и субъекта риска.

Себестоимость продукции — текущие издержки производства и обращения товара, исчисленные в денежном выражении.

Синергия — преимущество, возникающее, когда организация развивает новые виды деятельности, используя имеющиеся возможности; эффект, достигаемый в результате объединения двух или более взаимодополняющих видов деятельности.

Система менеджмента — система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений.

Системный подход — методология исследования и моделирования объектов как систем.

Стратегические цели — цели, которые организация ставит на долговременную перспективу, методы их достижения и необходимые для этого ресурсы.

Стратегический менеджмент — теория и практика обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации и возложения ответственности за эту работу на ее руководителей.

Стратегическое управление — решение стратегических проблем на базе формирования стратегии, методов ее реализации и при необходимости введения корректив.

Стратегия — обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов; набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегия диверсификации — стратегический выбор альтернативы выхода организации на новые рынки с новыми товарами.

Стратегия роста — стратегия, направленная на рост прибыли за счет повышения доходов, а не снижения издержек.

Стресс — реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворять этим требованиям.

Структура — состав и соподчиненность элементов (компонентов) системы для наилучшего достижения ее главной цели.

Тактика — методы, используемые для достижения стратегических целей.

Тенденция — выявление в результате анализа устойчивых соотношений, свойств, признаков, присущих системе; сложившаяся направленность процессов.

Управление рисками — процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, оптимизация риска, его планирование, учет и контроль, мотивация и регулирование выполнения работ по управлению риском.

Управленческая решетка — схема, описывающая модель менеджмента в зависимости от соотношения двух параметров: стремления к выполнению задания и внимания к отношениям между людьми.

Управленческий процесс — совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры. Управленческие процессы подразделяются

на основные, вспомогательные и обслуживающие. В качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технический и управленческий документы.

Управленческое решение — результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Учет — функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

Фактор — частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.

Функциональные обязанности — изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника.

Функциональный руководитель — менеджер, ответственный за специализированную функцию управления, например маркетинг, персонал, производство и т.п.

Функция — этап процесса управления (стратегический менеджмент, маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование).

Харизма — свойства личности, позволяющие ей оказывать влияние на других в отсутствие иных способов воздействия.

Хозяйствующие субъекты — коммерческие организации и их объединения (союзы и ассоциации), некоммерческие организации, за исключением не занимающихся предпринимательской деятельностью, в том числе сельскохозяйственных потребительских кооперативов, а также индивидуальные предприниматели.

Целеполагание — установление целей функционирования и развития организации и ее составных частей с учетом их взаимосвязей и непротиворечивости.

Цель — выраженное количественно или качественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Ценности — компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.

Централизованная функциональная структура управления — организационная структура, базирующаяся на комбинации разделения труда по функциям и централизованного принятия решений.

Экономические методы менеджмента — методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования организации, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента.

Экономический эффект — разность между экономией, полученной в результате внедрения организационно-технического мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия за срок его действия.

Экономичность — показатель соотношения между объемом выпуска и требуемыми для его производства затратами.

Экономия — разность между нормой (нормативом) или удельным расходом какого-либо ресурса, элементом затрат или затратами на отдельной стадии жизненного цикла объекта до внедрения организационно-технического мероприятия и тем же показателем после его внедрения за определенный период.

Эффективность — показатель степени достижения организацией своих целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, исполнения обязательств и развития организации.

Оглавление

Введение 3

1. Сущность и роль менеджмента
   1.1. Истоки современного менеджмента 5
   1.2. Управление и менеджмент. Основные понятия 7
   1.3. Старая и новая парадигмы управления. Современная концепция менеджмента 13
   1.4. Менеджер — профессиональный управляющий .. 19
   1.5. Характерные черты эффективного менеджмента 24

2. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами
   2.1. Развитие теории и практики менеджмента 27
   2.2. Школа научного управления 31
   2.3. Классическая (административная) школа управления 33
   2.4. Школа человеческих отношений (неоклассическая школа) и школа поведенческих наук 37
   2.5. Процессный подход к менеджменту 39
   2.6. Системный подход к управлению 42
   2.7. Ситуационная концепция управления 43

3. Принципы и функции менеджмента
   3.1. Законы и принципы менеджмента 48
   3.2. Понятие и содержание процесса управления 51
   3.3. Основные функции менеджмента и их классификация 55
   3.4. Прогнозирование и планирование, их содержание и роль в процессе управления 59
   3.5. Организация как функция менеджмента 66
   3.6. Мотивация персонала. Основные мотивационные теории 68
   3.7. Координация как функция менеджмента 75
   3.8. Контроль. Виды управленческого контроля 75
   3.9. Интеграционные процессы в менеджменте 78

4. Организационные отношения и организации в системе менеджмента
4.1. Сущность, основные характеристики и виды организаций 85
4.2. Законы организации 98
4.3. Жизненный цикл организации 99
4.4. Внешняя и внутренняя среда организации 102

5. Организационные структуры управления
5.1. Понятия, принципы и подходы к построению структуры управления 106
5.2. Линейная и функциональная структуры управления, их разновидности 112
5.3. Проектная и продуктовая структуры управления 117
5.4. Дивизиональная структура управления, ее особенности, преимущества и недостатки 121
5.5. Матричная структура управления 122

6. Основные методы, используемые в менеджменте
6.1. Общая характеристика и классификация методов управления 125
6.2. Экономические методы управления 126
6.3. Организационно-распорядительные методы управления 128
6.4. Социально-психологические методы управления 132

7. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений
7.1. Сущность и виды управленческих решений 136
7.2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям 142
7.3. Процесс принятия решений 144
7.4. Информационное обеспечение управленческих решений 156

8. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
8.1. Понятие лидерства и власти 166
8.2. Формы власти и влияния 169

8.3. Стили управления 172
8.4. Правила эффективного менеджмента 179
8.5. Современные модели лидерства 180
8.6. Управление конфликтами 187

9. Стратегический менеджмент
9.1. Сущность и содержание стратегии организации 192
9.2. Основные этапы стратегического управления ... 195
9.3. Классификация стратегий 204
9.4. Выбор стратегии организации 211

Заключение 220

Библиографический список 221

Приложение 1. Задания к контрольной работе 222

Приложение 2. Задание на курсовую работу 236

Термины и определения 239

Учебное издание

Афонасова Маргарита Алексеевна

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Корректор Л.И. Кирпиченко
Компьютерная верстка Е.Н. Ворониной

Подписано в печать 22.04.09. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 14,65. Тираж 250 экз. Заказ 449.

Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники.
634050, г. Томск, пр. Ленина, 40.
Тел. (3822) 533018.