

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Второе издание,  
переработанное и дополненное

Под редакцией  
*И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича*

*Рекомендовано Министерством образования  
Российской Федерации в качестве учебника  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по экономическим специальностям*

*Допущено Министерством внутренних дел  
Российской Федерации в качестве учебника  
для курсантов и слушателей образовательных  
учреждений МВД России*



Москва • 2012

УДК 658(470+100)(075.8)  
ББК 65.9(2Рос)-2я73-1+65.9(3)-2я73-1  
075

*Рекомендовано Учебно-методическим центром  
«Профессиональный учебник» в качестве учебника  
для студентов вузов, обучающихся по направлениям  
080500 «Менеджмент» и 080100 «Экономика»*

Главный редактор издательства  
кандидат юридических наук,  
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

**О75** **Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / [Н.Д. Эриашвили и др.]; под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 271 с.**  
**И. Бородушко, Ирина Васильевна.**

ISBN 5-238-01061-3

Агентство СІР РГБ

Изложены основные положения теории и практики отечественного и зарубежного менеджмента. Рассмотрены методология формирования системы управления предприятием, коллективом, особенности развития и применения в современном бизнесе, стратегия и тактика совершенствования управления с изменением социально-экономической ситуации.

Для студентов, аспирантов, изучающих проблемы современного менеджмента, а также специалистов в области формирования системы управления организацией в целом.

**ББК 65.9(2Рос)-2я73-1+65.9(3)-2я73-1**

ISBN 5-238-01061-3

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2003, 2007

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.



## От авторов

Менеджмент относится к важнейшим видам деятельности людей, изменяющим окружающий мир. Менеджмент позволяет достигать целей управления через эффективную работу людей путем мотивации их трудовой активности. Изучение этой науки позволяет получить конкретные знания и практические навыки в постановке и обосновании целей управления и в мобилизации усилий персонала для достижения этих целей, дает возможность принимать научно обоснованные решения, систематизировать работу кадров, управлять предприятиями и организациями как целостными системами.

Сложившуюся за рубежом систему менеджмента невозможно эффективно осуществить путем неосмысленного копирования. Поэтому менеджмент как практика не должен рассматриваться как набор готовых решений, годных на все случаи жизни. Менеджмент может научить лишь правильной постановке целей и задач и определению путей их оптимального решения на основе определенных постулатов, принципов и правил, выработанных практикой. При этом без творческого подхода, без учета отечественного опыта управления и отечественного менталитета все новации современного менеджмента не дадут ожидаемого результата.

В этом учебном пособии изложены основы методологии и методики современного управления: важнейшие категории и методологические подходы менеджмента, законы функционирования социальных систем управления, принципы, функции и методы управления.

Важное место в учебном пособии отводится логике и технологии управления, в частности процессу разработки и оптимизации управленческих решений, организации труда в аппарате управления, коммуникационному обмену, информационному и техническому обеспечению менеджмента.

В пособии рассматриваются проблемы экономической эффективности управления, приводятся критерии и показатели экономической эффективности, а также факторы, влияющие на ее уровень.

Особое внимание уделено социальным факторам управления, динамике групп, вопросам власти и лидерства, а также конфликтам и изучению психологического климата в коллективе.

Специальная тема в пособии посвящена эволюции концепций менеджмента. Здесь анализируется и отечественный опыт управления.

Учебное пособие ориентировано на проблемно-концептуальное изучение дисциплины «Основы менеджмента», но в нем рассматриваются и прикладные аспекты управления.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям экономики и управления, но может представлять интерес и для практических работников, занятых в сфере управления.



# Глава 1

## Основы методологии менеджмента

### 1.1. Предмет курса «Основы менеджмента»

В современном обществе взгляды на управление меняются. К числу основных факторов, определяющих эти изменения, обычно относят научно-технический прогресс и концентрацию научного и производственного потенциала. Современный экономический рост характеризуется ведущим значением научно-технического прогресса. Наука становится важнейшей производительной силой общества. На долю новых знаний, воплощенных в технологиях, оборудовании, квалификации работников, в развитых странах приходится 70—80% прироста внутреннего валового продукта (ВВП). Важной особенностью современной экономики стал переход к непрерывному инновационному процессу. На проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ отводится все большая доля инвестиционных расходов.

В этой связи возникает ряд задач, связанных с управлением организацией научных исследований и обеспечением ускоренного внедрения достижений науки и техники в производство, и эти задачи необходимо решать на всех уровнях управления.

Ускорение научно-технического прогресса предъявляет новые требования к управлению персоналом и предусматривает постоянное обучение работников. Поэтому в развитых странах возрастает значение государственной научно-технической, инновационной и образовательной политики, определяющей общие условия научно-технического прогресса.

Концентрация и специализация производства, систематический рост доли сложной, наукоемкой продукции, представленной на рынке, требуют оптимального сочетания централизации и децентрализации, плановых и рыночных элементов в управлении, что должно быть отражено в национальной экономической политике.

В развитых странах наметились следующие направления в совершенствовании государственного регулирования экономики: интеграция экономического развития (создание единого экономического пространства стран ЕС, введение единой валюты евро и т.п.), разработка и реализация глобальных национальных программ, осуществление в национальном масштабе экологических и социальных мероприятий.

Со второй половины XX в. в мировой экономике заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также основанные на прогрессивных технологиях. Характерной тенденцией стала также ориентация производства на запросы потребителей, т.е. на небольшие по емкости рынки, что привело к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению связей между ними, к возрастанию роли таких критериев, как гибкость, динамичность, адаптивность.

Основные положения новой парадигмы управления сложились в 70—80-е годы XX в. Они сводились к следующему:

- предприятия (организации) следует рассматривать как открытые системы управления;
- предприятия ориентируются не на наращивание объемов производства, а на повышение качества продукции и услуг и более полное удовлетворение запросов потребителей;
- необходимо обеспечить быстроту и адекватность реакции предприятий и организаций на изменения конъюнктуры рынка;
- возрастает роль организационной культуры и инноваций, мотивации и стиля управления.

В этой связи менеджмент все чаще рассматривается как искусство управления людьми, а люди, обладающие знаниями и высокой квалификацией, — как главный источник прибыли.

В соответствии с новой парадигмой менялись и требования к управлению: своевременная реакция на изменения во внутренней и внешней окружающей среде организации, лояльность и доверие к персоналу, создание в каждой фирме атмосферы новаторства, развитие коммуникационных сетей, пронизывающих организацию по горизонтали и по вертикали, повышение качества личной работы и ее постоянное совершенствование на основе обучения.

Управление, как известно, представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир.

**Менеджмент** — важнейшая составная часть управления, предмет которой составляют социальные отношения в процессе управления.

Менеджмент можно рассматривать и как профессиональную деятельность. С этой точки зрения менеджмент представляет собой вид деятельности, которая заключается в целенаправленной концентрации усилий людей для получения заранее определенного экономического результата.

Менеджмент можно рассматривать и как искусство управления людьми, обеспечивающее их взаимодействие.

Цель курса «Основы менеджмента» — сформировать систему знаний в области менеджмента, позволяющую обеспечить эффективное функционирование социальных систем управления.

Основные задачи курса:

- усвоение теоретических основ методологии менеджмента;
- исследование функций управления;
- овладение методами управления;
- формирование представлений о логике и технологии управления;
- изучение организационных отношений и коммуникаций, информационного, технического и документационного обеспечения менеджмента;
- приобретение навыков планирования;
- усвоение теоретических и практических навыков организации и регулирования;
- исследование социальных факторов управления (групповой динамики проблем власти и лидерства, психологического климата и др.);
- получение базовых представлений об управлении конфликтами;
- овладение методикой оценки экономической эффективности управления;
- анализ отечественного и зарубежного опыта управления.

В соответствии с этими задачами определена структура курса.

Менеджмент базируется на основных положениях макро- и микроэкономики. Однако это не сугубо экономическая дисциплина. Существенную роль в его формировании как науки сыграли гуманитарные (психология, социология, педагогика и др.), естественно-научные (математика, современные концепции естествознания и др.), а также общепрофессиональные (бухгалтерский учет, статистика и т.п.) дисциплины. Вместе с тем сам менеджмент служит основой для изучения ряда других специальных дисциплин, таких как управление персоналом, организационное поведение, стратегическое планирование и др.

## 1.2. Важнейшие категории менеджмента

В менеджменте используются следующие категории: «объект и субъект управления», «прямые и обратные связи между объектом и субъектом», «система управления», «окружающая среда».

При рассмотрении основных категорий менеджмента и управления на уровне предприятий и организаций необходимо учитывать специфику их деятельности и общие задачи функционирования хозяйствующих субъектов.

Перейдем теперь к рассмотрению непосредственно категорий.

**Объект управления** — это то, чем управляют, т.е. отрасль, предприятие, подразделение и т.п.

**Субъект управления** — это то, что управляет, т.е. аппарат управления отраслью, предприятием, подразделением.

Между субъектом и объектом управления существуют прямые и обратные связи. *Прямая связь* — это команда, поступающая от субъекта к объекту управления. *Обратная связь* — это информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

Характерная особенность предприятия (организации) заключается в том, что и субъектом и объектом управления являются люди. Следовательно, предприятие (организацию) можно рассматривать как социальную **систему управления**, а отношения управления, складывающиеся в этой системе, — как часть производственных отношений.

В социальной системе управления объект управления часто называют *управляемой подсистемой*, субъект — *управляющей подсистемой*. Социальную систему управления характеризует ряд общих условий. Прежде всего управляемая система обладает способностью изменять свои параметры (или свойства) под воздействием управляющей системы. Для эффективного управления необходимы критерии и показатели, наиболее полно отражающие важнейшие параметры деятельности объекта управления. Например, для промышленного предприятия такими показателями могут быть производственная мощность, численность персонала, объем реализованной продукции, прибыль, рентабельность и др.

Субъект управления воздействует на объект в соответствии с определенной целью. Для этого управляющая подсистема должна предвидеть состояние объекта управления после этого воздействия. Для ориентации на определенную цель субъекту управления должна поступать информация о состоянии объекта после воздействия, т.е. в системе управления должны быть четко организованы прямые и обратные связи. И наконец, любая экономическая сис-

тема управления должна располагать определенными материальными, трудовыми, финансовыми и другими ресурсами.

Специфика социальной системы управления обуславливает особенности управления процессом труда в каждой фирме, что выражается в рационализации соединения живого труда с предметами и орудиями труда, в совершенствовании форм и приемов трудовой деятельности, в том числе и в управлении.

Вместе с тем для всех предприятий (организаций) все большее значение приобретает социальная сторона управления, которая охватывает различные аспекты управленческого общения, соблюдение этических норм и правил общения менеджера с персоналом.

Каждая социальная система управления связана со средой, в которой она существует.

**Окружающая** (внешняя) **среда** — это все то, что окружает предприятие: поставщики и покупатели, конкурирующие организации, культура, политическая ситуация и т.д. Окружающая среда активно влияет на любую организацию, поставляя ей кадры, орудия труда, сырье, материалы или товары, энергоносители и т.д. Организация тоже влияет на окружающую среду, когда производит и реализует товары и услуги. Например, предприятия торговли оказывают непосредственное влияние на формирование и удовлетворение потребностей и спроса покупателей, воспитывают вкус и культуру потребления. Ассортимент реализуемых ими товаров зависит от уровня развития отраслей пищевой и легкой промышленности, состояния экспорта, импорта и т.д.

Все категории управления тесно взаимосвязаны и взаимозависимы (рис. 1.1).

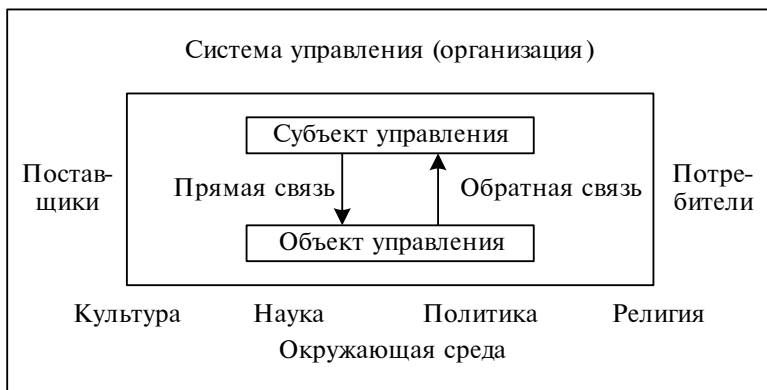


Рис. 1.1. Взаимосвязь основных категорий управления



В некоторых литературных источниках выделяют также и *внутреннюю среду организации*, которую составляют цели, задачи, технологии, структура управления и люди.

Цель — это желаемое состояние организации.

Задача — это предписанная работа (или серия работ), которая должна быть выполнена установленным способом в заранее определенный срок.

Технология — это средства, при помощи которых предмет труда трансформируется в готовую продукцию.

Структура управления — это логическое соотношение функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения поставленных целей.

Главная производительная сила организации — люди.

### 1.3. Закономерности в менеджменте

Социальные системы управления могут рассматриваться на разных уровнях управления: на макроуровне (национальная экономика в целом), на региональном уровне (например, хозяйство субъекта Российской Федерации), на микроуровне (организация, предприятие). Существует ряд общих законов функционирования социальных систем управления.

Законы функционирования социальных систем управления отражают объективно существующие систематически повторяющиеся существенные взаимосвязи между разными элементами и явлениями в процессе управления.

К важнейшим *законам функционирования социальных систем* управления можно отнести: закон синергии, закон информированности и упорядоченности, закон развития, закон композиции.

*Закон синергии* выражается в приросте энергии организации, превышающем силу индивидуальных усилий членов этой организации. Этот феномен и определил переход человечества к организационным формам трудовой и общественной деятельности. Синергия выделяет организацию из ряда других систем материального мира, так как для всех естественных систем характерен закон сохранения и превращения энергии, в соответствии с которым в любой замкнутой системе при всех ее изменениях количество энергии остается постоянным. Однако в соответствии с законом синергии в социальных системах управления возможно как увеличение, так и уменьшение энергии. Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальной системы управления является возможность управления приростом энергии. Так, на предприятии это выражается в целенаправленном управлении производством, а

на макроуровне — в целенаправленном регулировании социально-экономического развития страны.

*Закон информированности и упорядоченности* состоит в том, что любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения. Информация внутри системы должна быть структурирована и упорядочена в виде прямых и обратных связей, ибо, как уже отмечалось, управление возможно только при наличии коммуникаций. В современном обществе уровень развития государства определяется не только экономическими и природными ресурсами, но и состоянием информационного обеспечения (или информационной среды). Информационная среда включает в себя совокупность всех знаний, которыми владеют граждане данной страны. Часть этих знаний воплощена в материальных ценностях и средствах производства. В то же время значительная часть информационной среды существует в виде норм общей и политической культуры, морали и т.п.

*Закон развития* заключается в том, что социальная система управления способна к развитию, т.е. организация изменяется во времени. Она рождается, развивается и умирает. Другими словами, организация имеет свое прошлое, настоящее и будущее. При этом развитие организации должно осуществляться целенаправленно. Цель — это идеальный мысленный результат деятельности. Цель управления обычно рассматривается как желаемое состояние системы управления. Правильное определение целей развития — залог успешного развития организации. После определения цели обычно осуществляется выбор стратегии развития, а затем реализация избранной стратегии.

*Закон композиции* отражает стремление организации к объединению. Для предприятий закон композиции особенно актуален в условиях экономической нестабильности и резких колебаний рыночной конъюнктуры, экономического давления со стороны конкурентов и криминальных структур. В этих условиях объединение родственных предприятий обеспечивает их более эффективное продвижение к общей цели. Разумеется, для всех участников объединения должна существовать единая цель, в рамках достижения которой участники объединения разрабатывают стратегию совместных действий и реализуют эту стратегию.

Законы функционирования социальных систем управления реализуются через действия людей и имеют характер закономерностей.

К *общим закономерностям управления* можно отнести закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства; закономерность преимущественной эффективности сознательного планомерного управления; закономерность соотносительности управляющей и управ-

ляемой систем, субъекта и объекта управления; закономерность управления процессов разделения и кооперации труда в управлении.

*Закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства* требует создания систем управления, адекватных формам собственности на средства производства. Так, приватизация предприятий промышленности и торговли обусловила многообразие организационно-правовых форм этих предприятий и ослабила централизованное руководство их деятельностью.

*Преимущественная эффективность сознательного планомерного управления* тоже закономерна, так как система управления с плановой регуляцией протекающих в ней процессов и потенциально, и фактически эффективнее систем управления со стихийной регуляцией этих процессов. Это подтверждается широким применением программно-целевого подхода, системного подхода и анализа на всех уровнях управления в современном обществе.

*Закономерность соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления* означает соответствие сферы управления требованиям объекта управления. Так, качественные сдвиги в развитии экономики, наметившиеся в 1970-е годы, потребовали определенной трансформации всего аппарата управления в Китае, что отразилось в комплексе реформ, осуществление которых началось с 1975 г. В результате китайская экономика и управление ею стали более восприимчивы к требованиям научно-технического прогресса, обрели тенденцию устойчивого развития, без кризисов и потрясений был осуществлен переход к регулируемым рыночным отношениям.

К общим закономерностям управления можно отнести и *усиление процессов разделения и кооперации труда в управлении*. С одной стороны, эта закономерность отражает дальнейшее горизонтальное и вертикальное разделение труда в управлении, что связано с развитием отраслей (в том числе и торговли), увеличением масштабов управляемых систем, появлением новых функций и видов деятельности. С другой стороны, разделение труда обуславливает его координацию, т.е. согласованность действий субъектов управления, что выражается в кооперации управленческого труда.

Если общие закономерности присущи управлению в целом, то *частные закономерности* характерны для отдельных сторон и систем управления. К частным закономерностям можно отнести закономерность изменения функций управления, закономерность оптимизации числа ступеней управления, закономерность концентрации функций управления и закономерность распространенности контроля.

*Закономерность изменения функции управления* означает возрастание одних функций и убывание других на различных иерархиче-

ских уровнях управления. Так, если на уровне торгового дома решаются стратегические задачи, охватывающие инвестиционную политику фирмы, распределение прибыли и т.п., то на уровне каждого входящего в торговый дом магазина решаются преимущественно тактические вопросы, связанные с реализацией товаров населению.

*Закономерность оптимизации числа ступеней управления* предполагает устранение излишних звеньев управления, что повышает его гибкость и оперативность.

*Закономерность концентрации функций управления* состоит в том, что каждая ступень управления стремится к большей концентрации функций, т.е. к расширению и росту численности управленческого персонала. Эту закономерность наглядно иллюстрируют данные о росте численности бюрократического аппарата, которая наблюдается во всех странах.

*Закономерность распространенности контроля* отражает зависимость между числом подчиненных и возможностями эффективного руководства их деятельностью и контроля их действий со стороны руководителя. Оптимальным считается наличие 7—10 непосредственных подчиненных у одного руководителя. Более подробно этот вопрос будет рассмотрен ниже при изучении управления персоналом и процесса формирования наиболее эффективных групп.

Закономерности управления (как общие, так и частные) имеют объективный характер и реализуются в процессе управленческой деятельности людей. При формировании принципов управления закономерности управления должны в полной мере учитываться.

## 1.4. Принципы управления

Принципы управления — это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления. Так же, как и закономерности, принципы управления подразделяются на общие и частные.

*Общие принципы управления* характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления и на все отрасли народного хозяйства.

К общим принципам управления можно отнести целенаправленность, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность.

*Принцип целенаправленности* предопределен сущностью программно-целевого управления и требует четкой постановки целей перед каждым предприятием и каждым его подразделением. При этом цель должна быть реальной, достижимой и определенной пре-

дельно конкретно, что придает работе здравый смысл и мобилизует усилия персонала на ее выполнение.

Принцип целенаправленности включает не только постановку целей, но и соотнесение этих целей с необходимыми ресурсами. При этом важно не только обеспечить увязку целей с главными ресурсами, необходимыми для их достижения, но и акцентировать внимание на самом слабом звене, которое может помешать достижению целей.

*Принцип ответственности* выражается в наказании членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач. При этом ответственность должна быть равна полномочиям, а мера наказания должна возрастать по мере увеличения полномочий. К сожалению, в практике управления (особенно на высших иерархических уровнях) этот принцип далеко не всегда реализуется, что приводит к необдуманным решениям, к злоупотреблению властью и некомпетентному управлению, а все это в конечном счете нередко становится причиной гибели организаций.

*Принцип компетентности* означает знание менеджером объекта управления или по крайней мере его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Принцип компетентности связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Возрастание популярности торговой деятельности в современных условиях и увеличение числа лиц, не имеющих специальной подготовки, но фактически занятых в торговле, а также учащающиеся случаи реализации населению недоброкачественных товаров выдвигают на первый план проблему лицензирования торговой деятельности и осуществления специального обучения лиц, получающих лицензии, в целях обеспечения необходимой компетенции.

Неотъемлемым принципом управления является *дисциплина*, которая должна присутствовать в любой системе управления на любом уровне. Дисциплина — это безусловное выполнение указаний руководителя, должностных обязанностей, инструкций, приказов и других директивных документов. Уровень дисциплины в значительной мере определяет культуру управления. Применительно, например, к торговле роль этого принципа особенно велика, так как специфика отрасли обуславливает повышенные требования не только к уровню исполнительской дисциплины, но и к финансовой дисциплине в коммерческой деятельности, и к самодисциплине всего персонала — от менеджера до продавца. Вместе с тем дисциплина не должна стеснять инициативу работников и оставлять место для творческого отношения к работе.

*Принцип стимулирования* прежде всего связан с мотивацией трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, моральное — в основном на психологическом воздействии на работников. Побудительными мотивами здесь могут быть различные духовные потребности работников: в принадлежности, в причастности, в успехе и т.п.

Следовательно, содержание принципа стимулирования было бы неправильно сводить только к оплате труда, как это часто происходит на практике. Стимулирование требует также использования и моральных стимулов и мотиваций, а также справедливого отношения к персоналу.

*Принцип иерархичности* заключается в вертикальном разделении управленческого труда, т.е. в выделении уровней управления и подчинении низших уровней управления высшим. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления, при построении аппарата управления, при расстановке кадров.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя остальные принципы управления (целенаправленность, планомерность, компетентность, стимулирование, дисциплину), так же как нельзя обеспечить целенаправленную деятельность организации без планомерности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

Наряду с общими существуют, как уже отмечалось, частные принципы управления, которые имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы и стороны управления. Например, применительно к управлению предприятиями торговли выделяют обычно такие частные принципы, как ритмичность, непрерывность, параллельность и преемственность управленческих процессов.

## **1.5. Методологические подходы в менеджменте**

Применительно к менеджменту *методологический подход* означает использование определенных приемов познания и способов деятельности, направленных на достижение целей управления.

Рассмотрим наиболее распространенные в современном менеджменте методологические подходы.

**Системный подход.** В рамках этого подхода различные процессы и явления в управлении рассматриваются как системы (рис. 1.2).

При этом под системой управления понимается обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, которая обладает новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов. Каждый элемент системы служит структурообразующей частью какой-либо подсистемы. Так, предприятие — это элемент отрасли полиграфии. В то же время само предприятие — сложная совокупность различных цехов, участков и служб. Элементу присущи одно или несколько свойств, которые необходимы для функционирования системы. Эти свойства элементов и определяют их место в системе управления и позволяют объединять элементы в подсистемы, например в управляющую или в управляемую подсистему.



Рис. 1.2. Системный подход

Системный подход основан на системном анализе, который осуществляется по следующему алгоритму:

- декомпозиция системы, т.е. ее расчленение на образующие элементы;
- анализ элементов;
- выявление наиболее существенных элементов, определяющих поведение системы в целом;
- разработка рекомендаций по улучшению функционирования системы.

С помощью системного подхода сложный объект исследования можно представить как совокупность простых, доступных для изучения элементов. Процедуры системного анализа направлены на выдвижение альтернативных вариантов управленческих решений, на выявление масштабов неопределенности по каждому варианту и на сопоставление вариантов по заданному критерию эффективности.

В ряде случаев системный подход требует рассмотрения в единстве организации и среды, в которой она существует.

С помощью математического моделирования, кибернетики и теории информации в настоящее время предпринимаются попытки создать всеобъемлющую теорию управленческих систем, которая служила бы базой для проектирования организаций. Успехи на этом пути пока довольно скромны, но тем не менее нельзя отрицать фундаментальную значимость решений, информации и коммуникационных сетей для построения организации.

В последние годы слово «система» стало нарицательным и утратило свое значение. Теперь появился новый термин: «системный подход». На практике изучаются компоненты системы и их влияние друг на друга. Если бы системы исследовались не с помощью аддитивного анализа, а как функционально неделимое целое, мы уже разработали бы «истинную» методологию их изучения.

При установлении границ системы всегда следует опираться на здравый смысл. Чем шире границы проблемы, тем шире изучаемая система и тем больше переменных, которые необходимо учесть. Так, проблема дискриминации при приеме на работу может восприниматься как один из аспектов более крупной проблемы, требующей мер в области законодательства, образования, жилищного строительства, политических прав и т.д. Однако здесь возникает проблема адекватности ресурсов потребности исследования этой более крупной системы. Если ресурсы недостаточны, то основная цель разбивается на подцели, что облегчает подход к решению основной задачи. Это достигается за счет того, что ресурсы, высвобождающиеся после решения подзадач, подключаются к решению основной проблемы.

Важное место в системном подходе занимает понятие «структура» — совокупность компонентов системы и их связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы. При исследовании системы структура служит способом описания ее организации. При проектировании проводится ее декомпозиция на компоненты, устанавливаются их функции и связи. Оптимальная структура системы должна иметь минимальное количество компонентов, но они в полной мере должны выполнять за-



данные функции. Структура должна быть мобильной, т.е. легко приспособляемой (адаптивной) к изменяющимся требованиям и целям. Эволюция структуры системы по содержанию в пространстве и во времени отражает процесс ее развития.

Упрощенная структура фирмы, состоящая из организационной и производственной структур, представлена на рис. 1.3. Подразделения организационной структуры выполняют функции менеджмента, а производственной структуры — функции по производству продукции или выполнению услуг. Например, 1.1 может быть заместитель руководителя фирмы по маркетингу, 1.2 — технический директор, 1.3 — коммерческий директор, 1.4 — заместитель руководителя по производству, 1.5 — заместитель по социальным вопросам, 2.1 — линейный цех, 2.2 — штамповочный цех и т.д. На третьем уровне структуры будут соответствующие отделы и участки. Компоненты системы имеют между собой и горизонтальные связи, обеспечивающие горизонтальную интеграцию фирмы по нормальному ее функционированию.

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

*Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

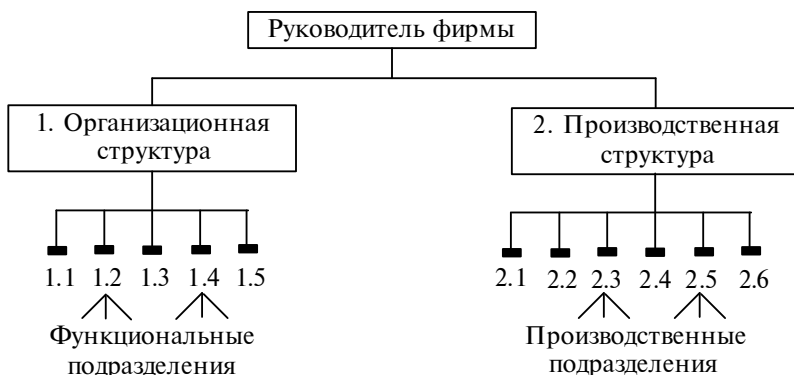


Рис. 1.3. Упрощенная структура фирмы

*Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся: она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспособляться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Организация как открытая система

На входе организация получает из окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются *входами*. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются *выходами* организации в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования создается добавочная стоимость входов, и в результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.д.

Теория систем сама по себе еще не дает готовых ответов менеджерам, какие именно элементы организации как системы наиболее важны, и конкретно не определяет основных переменных, влияющих на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на результат деятельности организации.

Расширение сферы применения системного подхода и анализа связано с распространением *программно-целевого управления*, сущность которого состоит в четком определении целей, разработке программ для оптимального достижения поставленных целей, выделении необходимых ресурсов для осуществления программ и формирования организаций, осуществляющих руководство выполнением программ.

Программно-целевое управление начинается с выявления и четкой постановки конечных целей. Цели обычно отражают желаемую ситуацию, к которой должна перейти система управления из заданной ситуации через определенный период времени, после решения ряда проблем, отделяющих заданную ситуацию от желаемой.

Таким образом, уже на стадии постановки цели создается обобщенная модель будущего. Завершается этот этап рассмотрением альтернативных вариантов решения и выбором окончательного.

После того как решение принято, начинается этап разработки программ. На этом этапе достижение стратегической цели подразделяется на подцели. На каждом этапе выделяются задачи и приоритеты их решения, а также осуществляется их увязка с ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми). Выполнение каждого этапа четко определяется по основному результату, объему и сроку.

На стадии формирования программы крайне важно, сохраняя главную целевую установку, обеспечить преемственность и последовательность промежуточных этапов и решений путем выявления и анализа их влияния на конечные результаты реализации программы.

Принятая программа подлежит исполнению. Однако в процессе ее реализации могут возникнуть изменения в системе управления и в окружающей среде, которых не было (или которые не были учтены) в момент принятия программы. Нередко эти изменения вызывают серьезные затруднения в реализации как всей программы, так и отдельных ее этапов. Поэтому необходим постоянный комплексный контроль за ходом реализации всей программы и каждого ее этапа.

Обычно для осуществления такого контроля создаются специальные подразделения, которые включаются в матричную систему управления.

По результатам контроля проводится анализ, в ходе которого полученные результаты сопоставляются с целями (подцелями) программы и в случае отклонений выясняются их причины, а затем принимаются меры либо по корректировке программы, либо по устранению отклонений. Принятию решения о корректировке программы или об устранении отклонений должна предшествовать диагностика проблем, вызвавших отклонение от заданных целей (подцелей) программы. Например, заведующий секцией в магазине установил, что его подразделение не выполнило задание по объему товарооборота, и он может установить причины этого невыполнения. Это будет *реактивное управление*. Его необходимость очевидна. Однако возможны ситуации, когда в ходе контроля выясняется, что невыполнение заданий программы имеет гипотетический характер, т.е. сбои только могут произойти, но еще не произошли. Тогда проблему рассматривают как потенциальную возможность срыва заданий программы. Например, активный поиск способов повышения эффективности работы подразделения (или улучшения качества производимой продукции или оказываемых услуг), характерный для

японских кружков контроля качества, даже если программа реализуется успешно, будет *упреждающим управлением* и, безусловно, принесет пользу организации, реализующей программу.

Однако для упреждающего управления необходима система мотиваций всех участников реализации программы, а это далеко не всегда осуществимо на практике.

В нашей стране накоплен существенный опыт программно-целевого управления на всех уровнях. Однако далеко не все программы были осуществлены в полном объеме и в установленные сроки. Среди причин невыполнения заданий программ можно отметить недостаточную организацию контроля, низкий уровень ответственности и отсутствие должной мотивации участников реализации программ.

Системный подход в ряде случаев дополняется ситуационным.

**Ситуационный подход** способствовал дальнейшему развитию теории управления, позволив использовать возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным момент ситуационного подхода — ситуация. *Ситуация* — это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход требует «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход разработан в конце 1960-х годов. Рассмотрение ситуации как важного явления не ново в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, Мери Паркер Фоллетт еще в 1920-е годы говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «разные ситуации требуют разных типов знаний» и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, «калифом на час».

Ситуационный подход — это не просто набор предписываемых руководств, это, скорее, размышления об организационных проблемах и их решениях. В нем, например, сохранена концепция процесса управления, применяемая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, инвариантны.

Ситуационный подход позволяет увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Он пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность организации.

Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения (планов и т.д.), учете непредвиденных обстоятельств.

Конкретные ситуации могут изменяться по следующим признакам:

- по содержанию — технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.;
- по виду управленческого решения во времени — стратегические, тактические, оперативные;
- по ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений;
- по методам реализации управленческих решений.

Рассмотрим применение ситуационного подхода на примере стратегии повышения качества продукции (цель), которая была разработана в 2000, а реализуется в 2003 г. (рис. 1.5). Анализ рисунка показывает, что при разработке стратегии не было одного-единственного варианта достижения цели «А». Поэтому на 2001 г. были разработаны три альтернативных варианта достижения одной и той же цели в зависимости от конкретной ситуации на рынке. В 2001 г. при реализации стратегии оптимальным оказался второй вариант. В 2002 г. при реализации тактического плана повышения качества товара столкнулись с тремя ситуациями поставки комплектующих. Анализ конкурентоспособности комплектующих основных поставщиков позволил остановиться на третьем варианте. Путь, по которому запланированная цель А воплотилась в результат  $A_p$ , обозначен утолщенной линией ( $AA_2A_{23}A_p$ ). Обозначения цели и результата не совпадают, так как при разработке стратегии всегда закладывается некоторый резерв (5—10%) на преодоление непредвиденных ситуаций.



Рис. 1.5. Схема применения ситуационного подхода к повышению качества продукции

Серьезные различия между организациями, которые обычно называются *ситуационными переменными*, распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

**Внутренние переменные** служат характеристикой организации. Поскольку организация представляет собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. В самой организации к основным переменным, которые требуют внимания руководства, относятся цели, структура, задачи, технологии и люди.

**Цель.** Организация — это группа людей с осознанными общими целями. Организацию также можно рассматривать как средство достижения целей. Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа людей, работая вместе.

**Структура организации** представляет собой логическое взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая должна позволять наиболее эффективно достигать целей организации. Специализированное разделение труда в большинстве современных организаций вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми.

**Задачи.** Задачи — это определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее определенные сроки. Формулирование задач — это одно из направлений разделения труда в организации.

**Технология.** Четвертая внутренняя переменная имеет гораздо более распространенное воздействие, чем традиционно считается. Применительно к организации технология — это совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

**Люди.** И организации, и руководители, и подчиненные — не что иное, как группы людей. Существует несколько основных составляющих человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Эти переменные в различной степени контролируемы. Они являются результатом управленческих решений, касающихся того, что должна делать организация и кто в этой организации должен делать необходимую работу. Решения, принимаемые руководством в от-

ношении внутренних переменных, определяют, насколько результативна, эффективна и производительна будет данная организация по сравнению с другими.

**Внешние переменные.** Важнейшим вкладом системного подхода в науку управления стало представление о значении *внешней окружающей среды* и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, которое появилось в конце 1950-х годов. Ситуационный подход расширил теорию систем.

Первая проблема, с которой сталкивается исследователь, желающий исходить из принципа открытых систем, — идентификация внешней среды. В конце концов, мир велик, и было бы пустой тратой сил пытаться учесть все факторы. Руководство организации, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. Один из способов идентификации окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

*Окружающая среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организаций. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под *средой косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них: политические и социокультурные факторы, состояние экономики, международное событие, научно-технический прогресс.

К характеристикам внешней окружающей среды относятся взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. *Взаимосвязанность факторов внешней среды* — это уровень силы, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение одного фактора прямого воздействия (любой внутренней переменной) может сказываться на других, изменение одного фактора косвенного воздействия может обуславливать изменение других.

Взаимосвязь разных факторов внешней среды превращает среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно, они должны исходить из того, что все они взаимосвязанны и подвержены изменениям.

Под *сложностью внешней среды* понимают число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого из них. Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать в условиях, когда на нее влияют государственные постановления, несколько заинтересованных групп, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, то можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов и проводящая постепенное изменение технологии.

*Подвижность среды* — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

К внешней среде прямого воздействия относятся:

- *поставщики*. Поставками ресурсов, требуемых организации для ведения бизнеса, занимаются поставщики. Многие организации зависят от непрерывного притока материалов. Однако для роста и процветания им нужны поставщики не только материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя организации или покупатели ее облигаций;
- *государственные органы*. Организации обязаны соблюдать не только федеральные законы, но и требования органов государственного регулирования, т.е. принудительного выполнения законов в сферах компетентности этих органов, а также требования, зачастую также имеющие силу закона;
- *потребители*. Единственная подлинная цель организации — создать потребителя, поскольку оправдание существования и ее выживание зависят от способности находить потребителя результатов своей деятельности и удовлетворять его запросы;
- *конкуренты* — это лица, группы лиц, фирмы, предприятия, соперничающие в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;
- *трудовые ресурсы* — это часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда. Они представляют собой важный элемент экономического потенциала страны.

К внешней среде косвенного воздействия относятся:

- *технология* — совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины,



механизмы и инструменты, навыки и знания. Будучи внутренней переменной, это одновременно и внешний фактор большого значения;

- *состояние экономики.* Руководство должно уметь предвидеть, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех ввозимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги;
- *социокультурные факторы.* Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию;
- *политические факторы.* Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителя особое значение. Другой аспект политических факторов — группы особых интересов и лоббисты.

**Комплексный подход.** Применение этого подхода при принятии управленческих решений сводится к учету важнейших факторов внешней и внутренней среды. В частности, при принятии решений должны учитываться технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические и другие факторы. Все эти факторы должны учитываться во взаимосвязи и взаимозависимости.

В рамках комплексного подхода выделяются два специфических подхода: поисковый и целевой.

*Поисковый подход* имеет цель определить состояние объекта управления в перспективе с учетом сохранения существующих тенденций его развития в будущем. При этом обычно не учитываются факторы, которые могут изменить эти тенденции.

*Целевой подход* предусматривает целенаправленное изменение объекта управления в будущем. При этом особое внимание уделяется определению путей и сроков перехода управляемой подсистемы из заданного состояния в желаемое.

**Количественный подход** стал складываться в управлении после Второй мировой войны на основе достижений точных наук (математики, кибернетики, статистики). Сторонники этого подхода стремились к формализации управленческого процесса. Подход позволял описать исследуемые процессы и явления при помощи математических моделей, просчитать возможные варианты развития на ПК и выбрать оптимальный вариант развития. Подробнее этот подход будет рассмотрен ниже (см. п. 13.5).

**Маркетинговый подход** обычно выделяется как один из современных методологических подходов.

Этот подход определяют как ориентацию управляющей подсистемы на потребителя. Маркетинг рассматривается как система управления, имеющая определенные принципы и функции. К основным принципам маркетинга относят:

- обоснованный выбор целей и стратегии предприятия;
- применение комплексного подхода к увязке целей с ресурсами и возможностями предприятия;
- оптимальное сочетание централизованного и децентрализованного начал в управлении организацией.

На реализацию принципов направлены функции маркетинга:

- максимальный учет рыночного спроса и запросов потребителей;
- определение оптимального ассортимента продукции;
- разработка сбытовой политики на основе определения максимально выгодных каналов сбыта.

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя:

- изучение спроса на конкретный товар;
- составление программы маркетинга по продукту;
- расчет полных издержек производства;
- установление верхнего уровня цены товара и рентабельности его производства;
- определение результатов хозяйственной деятельности (валовых доходов, чистой прибыли и др.).

Важной особенностью маркетинга как управленческой деятельности является то, что он предусматривает выбор управленческого решения на базе многовариантных экономических расчетов с применением современной компьютерной техники.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое объект управления?
2. Что такое прямые и обратные связи?
3. Раскройте понятие «чистота управления».
4. Какие основные элементы включает в себя внешняя среда организации?
5. Что означает понятие «закономерность менеджмента»?
6. Какие закономерности менеджмента вы знаете?
7. Что такое принципы управления?
8. Какие принципы управления вы знаете?
9. Какие методологические подходы, используемые в менеджменте, вы знаете?



## Глава 2

# Функции управления

## 2.1. Общие (основные) функции управления

*Функции управления* — это виды деятельности, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления.

Функции управления подразделяются на общие (или основные), специальные и частные.

*Общие* (или основные) *функции* присущи всем социальным системам управления: это планирование, организация, мотивация и контроль.

*Специальные функции* связаны с осуществлением миссии фирмы. Они доминируют в деятельности отдельных организаций.

*Частные функции* имеют определенную специфику. Они связаны с осуществлением непрофильной деятельности.

Перейдем теперь к рассмотрению общих (или основных) функций.

*Планирование* представляет собой набор действий, предпринимаемых для оптимального достижения предприятием своих целей. Реализация стратегического плана охватывает тактику и политику фирмы.

Суть стратегического планирования заключается в выработке специфической стратегии, направленной на достижение целей предприятия. Применительно к менеджменту стратегия означает всесторонний комплексный план, обеспечивающий оптимальное достижение целей организации.

Стратегическое планирование включает четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптацию к внешней среде; внутреннюю координацию; организационное стратегическое предвидение.

*Распределение ресурсов* предприятия связано с наиболее рациональным использованием оборудования, производственных площадей, оптимальным маневрированием товарными ресурсами, формированием запасов, ускорением оборачиваемости оборотных средств, минимизацией издержек обращения, оптимизацией расстановки кадров.

*Адаптацию к внешней среде* следует понимать как действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением. Для торговой организации — это ее отношения с поставщиками, которые определяются высшим руководством власти, в то время как тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.

Для увязки долгосрочных (стратегических) и тактических планов необходима выработка политики фирмы, которая представляет собой общее руководство действиями и принятием решений, облегчающее достижение целей.

*Политика* требует разработки и соблюдения правил, точно определяющих порядок действий в конкретной ситуации.

Реализация стратегического плана наряду с разработкой тактики, политики и правил включает осуществление контроля за выполнением поставленных задач: проверки выполнения заданий по объему и срокам, по всему комплексу намеченных показателей и устранение выявленных недостатков.

*Организация* — это создание условий для совместной эффективной работы людей, направленной на достижение целей фирмы. Организация требует наличия полномочий и ответственности, а также возможности делегировать полномочия.

*Полномочия* — права менеджера использовать определенные ресурсы организации, а также направлять усилия отдельных ее работников на выполнение тех или иных задач.

*Ответственность* — обязательство выполнить поставленные задачи или понести наказание за их неправильное выполнение либо невыполнение.

*Делегирование* означает передачу полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не конкретному человеку. Однако на практике некоторые руководители неохотно делегируют свои полномочия, считая, что они сделают работу лучше, либо не доверяя подчиненным, либо боясь рисковать.

*Построение организации* — важный аспект организации как функции управления; это создание аппарата управления, в максимальной степени соответствующего стратегическим планам организации и обеспечивающего ее эффективное взаимодействие с окружающей средой, а также достижение намеченных целей.

Построение организации связано *разделением труда* в управлении на общее, частное и единичное.

Общее разделение управленческого труда — это его распределение между сферами, подразделениями и крупными отраслями общественного производства.

В организации работу выполняют люди, поэтому важно определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, назначая отдельным людям задания и делегируя полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования применяют на себе ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование — это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц.

Для успешной реализации функции необходимо учитывать следующие *принципы организации*:

- *цель* — организация и ее отдельные звенья работают для достижения общей цели;
- *эластичность организации* — при определении задач и ответственности должно быть установлено оптимальное соотношение свободы действий отдельных работников и административных предписаний;
- *устойчивость* — систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды.
- *непрерывное совершенствование* — необходима систематическая организационная работа по совершенствованию процесса организации и реализации решений;
- *прямая соподчиненность* — любой работник должен иметь одного руководителя;
- *объем контроля* — менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- *безусловная ответственность* руководителя за действия подчиненных;
- *соразмерность* ответственности и полномочий;
- *исключения* — решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;
- *приоритет функций* — управленческая функция порождает орган управления, а не наоборот;
- *комбинирование* — необходимо обеспечивать наиболее подходящее сочетание централизма и самостоятельности.

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими аспектами (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Этапы организационной деятельности

Для достижения своих целей люди вынуждены объединяться. Кроме того, любая совместная деятельность будет более эффективной, если для каждого члена 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:

- определение норм управляемости, т.е. определение той численности работников, которой эффективно может управлять руководитель;
- установление взаимоотношений полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;

- формирование организационной структуры предприятия, т.е. его деление на подразделения и установления связей между ними.

Необходимость определения *норм управляемости* обусловлена тем, что для создания современных высококачественных изделий необходим труд многих людей, и один человек оказывается не в состоянии планировать, организовывать и контролировать их деятельность. Поэтому руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления, что порождает следующие проблемы:

- 1) увеличение затрат на управление, на установление горизонтальных и вертикальных связей и на координацию деятельности разных уровней управления;
- 2) увеличение потерь и искажение информации при передаче ее с одного уровня на другой;
- 3) увеличение время на принятие управленческих решений, организацию их исполнения и контроль за исполнением.

Таким образом, возникает совокупная проблема *стоимости уровня управления*, с которой неизбежно связана проблема численности подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель.

Традиционно считается, что нормы управляемости, или диапазон управления, следующие: от 4 до 8 человек на верхнем уровне управления и от 8 до 16 — на более низких.

Вместе с тем исследования, проведенные Американской ассоциацией менеджмента в 100 крупных компаниях (годовой уровень продаж превышает 1 млрд долл), показали, что численность руководящих работников, подчиненных непосредственно президенту компании, колеблется от 1 до 24 (при среднем значении 9).

**Мотивация** — это процесс, побуждающий человека к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации. Осуществление мотивации требует четкого представления о потребностях и вознаграждении.

**Потребность** — это все то, в чем человек испытывает неудовлетворенную необходимость. *Вознаграждением* может быть все, что для человека ценно.

Мотивация работников должна осуществляться менеджером с учетом знаний потребностей своих подчиненных. Эти потребности имеют определенную иерархию.

Теории мотивации, используемые в менеджменте, подразделяются на содержательные и процессуальные. *Содержательные теории* мотивации акцентируют внимание на потребностях, а *процессуальные* — на процессе мотивации.

К наиболее важным функциям управления относится и **контроль** — проверка выполнения поставленных задач, исходящих из стратегических и тактических целей организации.

Контроль выполнения заданий начинается с момента постановки цели и доведения их до исполнителя. В процессе контроля сопоставляют намеченные цели и достигнутые результаты, а также проводят необходимые корректировки, если намеченные результаты не достигнуты.

Сами по себе планы и программы отражают желаемую ситуацию, но в ходе ее достижения в самой системе управления и в окружающей среде происходят изменения, которых могло не быть в момент разработки планов или программ. Меняются законы и системы ценностей, создаются новые технологии и т.д. Для того чтобы точно реагировать на эти изменения, организации необходим механизм оценки воздействия этих перемен на объект управления и контроль. Контроль осуществляют в нескольких видах.

*Предварительный контроль* должен обеспечивать реализацию на практике установленных требований, правил, процедур и стандартов. Например, предварительный контроль материальных ресурсов направлен прежде всего на обеспечение соответствия покупаемых материалов или товаров установленным стандартам. В части трудовых ресурсов этот контроль предусматривает тщательный отбор работников при найме их на работу с учетом должностных требований и их деловых и личностных качеств. Применительно к финансовым ресурсам предварительный контроль осуществляется главным образом при помощи предварительных бюджетов, о которых речь пойдет ниже (см. п. 4.2).

*Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работы. Такой контроль обычно проводит сам руководитель, проверяя работу подчиненных. Текущий контроль в системе управления основан на обратных связях.

*Заключительный контроль* обычно осуществляется, когда работа уже выполнена и полученные результаты можно сопоставить с заданными. Конечно, заключительный контроль проводится слишком поздно для того, чтобы отреагировать на проблемы, возникшие в ходе работы. Однако он все же позволяет, во-первых, учесть эти проблемы в будущем при выполнении (или планировании) аналогичной работы и, во-вторых, осуществить вознаграждение работников за полученные результаты.

В процессе осуществления контроля крайне важно правильно выбрать перечень проверяемых параметров и установить задания и критерии их выполнения, воспринимаемые подчиненными.



## 2.2. Специальные и частные функции управления

Специальные функции управления связаны с осуществлением функции организации. Они доминируют в деятельности определенных организаций. Так, миссия промышленного предприятия — выпуск определенной промышленной продукции. Специальной функцией промышленного предприятия является *производство*. Миссия розничной торговой фирмы — реализация населению определенного ассортимента потребительских товаров. Поэтому специальной функцией розничной торговой фирмы будет *коммерческая*.

Наряду с промышленной и коммерческой функциями на промышленных предприятиях и в торговых организациях осуществляются такие частные функции, как маркетинг и инновации.

*Маркетинг* как частная функция фирмы помогает расширять поле деятельности и улучшать экономические показатели, создавать новые рабочие места и полнее удовлетворять спрос покупателей.

Маркетинг требует обоснованного выбора целей и стратегии функционирования и развития предприятия (организации), обеспечивающих наиболее эффективное сочетание различных товарных групп в рамках ассортимента производимой и реализуемой продукции.

Маркетинг базируется на комплексном подходе к увязке целей с ресурсами и возможностями предприятия (организации).

Маркетинговая деятельность включает наиболее полный учет требований рыночного спроса и запросов потребителей, принятие обоснованных решений на основе многовариантных расчетов, изыскание наиболее выгодных каналов сбыта и его стимулирование.

Маркетинг как управленческая функция охватывает изучение спроса, установление верхнего предела цены товара (услуг) и рентабельности, составление программ по продуктам, определение конечных результатов хозяйственной деятельности фирмы — валового дохода, чистой прибыли, издержек обращения, оплаты труда, уплаты налогов и процентов за кредит.

*Инновация* как частная функция управления включает разработку новых товаров и услуг. Инновации — это прежде всего новые достижения в области технологии и управления предприятиями.

Некоторые частные функции управления на предприятии (в организации) обеспечивают материально-техническое снабжение, хозяйственное и инженерно-техническое обслуживание предприятий (организаций).

Например, в торговой отрасли следует отметить, что при главной цели управления торговлей как отраслью — удовлетворение

спроса населения на товары народного потребления (общая цель управления торговлей) обычно выделяются основные (торгово-операционные), регулирующие и вспомогательные функции.

*Торгово-операционные функции* управления обеспечивают достижение главной цели торговли и реализацию миссии каждого торгового предприятия путем организации товародвижения, управления товарными запасами, изучения спроса, организации торгового обслуживания и т.д.

*Регулирующие функции* связаны с планированием торгово-технологического процесса и контролем.

*Вспомогательные функции* заключаются в организации материально-технического обеспечения и хозяйственного обслуживания всех подразделений системы управления. Это обеспечение предприятий торговли оборудованием, инвентарем, транспортом, ремонт помещений и др.

Функции управления служат основой для формирования организационных структур управления (см. гл. 5) и позволяют рационально организовать весь процесс управления путем рационального разделения и кооперации управленческого труда.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое функции управления и каковы признаки их деления на общие и частные?
2. Что представляет собой планирование как функция управления?
3. Каковы основные аспекты организации как функции управления?
4. В чем состоит сущность мотивации как функции управления?
5. Что такое контроль? Какие виды контроля вы знаете?
6. Что входит в понятие «производственная функция»?
7. В чем состоит коммерческая функция фирмы?
8. Расскажите о маркетинге как функции управления.
9. В чем заключается специфика инноваций?
10. Что представляют собой регулирующие и вспомогательные функции?



## Глава 3

# Методы управления

## 3.1. Сущность и классификация методов управления

*Методы управления* — это конкретные приемы и способы воздействия субъекта управления на объект для достижения определенных целей. Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией.

В поведении людей важную роль играют их потребности и интересы. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность потребностей, на достижение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных (административных) и социально-психологических (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Система методов управления

<i>Группа методов управления</i>	<i>Специфика группы</i>	<i>Наименование подгруппы</i>	<i>Наименование методов</i>
Экономические методы	Воздействие на материальные интересы людей, ориентация на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение	Применяемые на макроуровне	Прогнозы, национальные программы, государственные заказы, налоговая политика, ценовая политика, финансовая кредитная политика, инвестиционная политика

<i>Группа методов управления</i>	<i>Специфика группы</i>	<i>Наименование подгруппы</i>	<i>Наименование методов</i>
Экономические методы		<p>Применяемые на уровне предприятия</p> <p>Применяемые на уровне отдельного работника</p>	<p>Планирование (балансовый метод, нормативный метод, аналитический метод, математическое моделирование)</p> <p>Коммерческий расчет (хозяйственный расчет, самокупаемость, самофинансирование)</p> <p>Методы поощрения (зарботная плата, премирование и т.д.)</p> <p>Методы наказания (штрафы, начеты и др.)</p>
Организационно-распорядительные методы управления	Базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают повышение эффективности работы фирмы за счет лучшей организации деятельности работников и подразделений	Методы мотивационного воздействия	<p>Регламентирование (правовые методы: законодательные акты, устав, положение о подразделении и т.п.)</p> <p>Организационное нормирование (стандарты, типовые схемы управления и др.)</p> <p>Организационное стимулирование (перемещение в должности, предоставление дополнительных прав и функций и т.п.)</p> <p>Инструктирование (инструктаж, методологические указания, инструкции)</p>

<i>Группа методов управления</i>	<i>Специфика группы</i>	<i>Наименование подгруппы</i>	<i>Наименование методов</i>
Организационно-распорядительные методы управления		Методы распорядительного воздействия	Приказы, резолюции, указания, разъяснения
Социально-психологические методы управления	Совокупность приемов, используемых в науках, изучающих деятельность человека и межличностные отношения	Методы, широко применяемые в кадровом менеджменте  Методы исследования специалистами для решения экстренных проблем  Методы активного обучения	Тестирование, анкетирование, интервьюирование, беседа, опрос  Открытое наблюдение, включенное наблюдение, эксперимент  Деловые игры, управленческие ситуации

*Экономические методы управления* базируются на материальных интересах людей. Эти методы ориентируют на выполнение определенных показателей или заданий и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Таким образом, использование экономических методов управления связано с формированием плана работы и контролем за его осуществлением, а также с экономическим стимулированием труда, т.е. с рациональной системой оплаты труда, включающей поощрение за определенное количество и качество труда или применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

*Организационно-распорядительные (или административные) методы управления* базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п. В управлении эта мотивация играет весьма существенную роль. Она требует не только безусловного соблюдения законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкого определения прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при котором распоряжения руководителя обязательны для исполнения подчиненными. Несоблюдение этих отношений подчиненным влечет за собой применение санкций (замечание, выговор, увольнение и т.п.).

Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее оптимальной организации. Эти методы охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство и контроль. К организационно-распорядительным методам на макроуровне можно отнести законодательные акты, которые регулируют права и обязанности объектов управления и создают рамочные условия для функционирования предприятий торговли. Властная мотивация, заложенная в основу административных методов, опирается на возможность принуждения.

Однако, как показывает практика, применение только материальных и властных мотиваций не позволяет в полной мере мобилизовать творческую активность персонала и каждого работника на достижение целей организации.

Для достижения максимальной эффективности управления необходимы духовные мотивации, на которые опираются *социально-психологические методы управления*. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Моральная мотивация отличается особой сложностью и тонкостью. Ее конечный эффект определить трудно, но ее результаты весьма значительны.

Методы управления обычно воздействуют комплексно, поэтому не следует противопоставлять эти методы друг другу, подразделяя их на главные и второстепенные. Напротив, их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, ибо их комплексное использование способствует оптимальному достижению целей, поставленных перед предприятиями торговли.

## **3.2. Экономические методы управления**

Экономические методы применяются на всех уровнях управления: на макро- и микроуровне и на уровне отдельного работника.

Экономические методы на макроуровне — это государственное регулирование. Оно охватывает разработку прогнозов и национальных программ, госзаказов, налоговую, ценовую, инвестиционную и финансово-кредитную политику государства.

В современных условиях государство вынуждено регулировать экономическое развитие страны. Этому требуют уровень развития

производства, научно-технический прогресс, охрана природы. Поэтому государство привлекает крупные научные центры и университеты к разработке прогнозов на перспективу (15—20 лет) по наиболее актуальным проблемам. Данные этих прогнозов имеют ориентировочный характер, но они позволяют выработать стратегию государства на перспективу, а в необходимых случаях и приступить к разработке и реализации национальных программ.

Принимая государственную программу, правительство страны обычно определяет цели и приоритеты экономического развития и стимулирует их достижение с помощью государственных заказов, налоговых льгот, инвестиций, льготного кредитования, дотаций и цен.

Однако главным инструментом государственного регулирования можно считать государственные заказы в рамках национальных программ. Как правило, они гарантируют высокие цены и сбыт продукции, обеспечивая при этом достаточно высокий уровень прибыли.

Одним из основных экономических методов, применяемых на уровне предприятия (организации), является **внутрифирменное планирование**.

Можно утверждать, что планирование устанавливает связь между существующим положением дел и тем, которое необходимо достичь. Оно дает возможность, во-первых, реализовать предоставляющиеся возможности, во-вторых, свести к минимуму будущий риск.

Место планирования среди других методов управления определяется тем, что результаты планирования непосредственно определяют содержание остальных функций управления, а также тем, что именно на этом этапе формируются цели предприятия и определяются средства достижения этих целей.

Таким образом, цель планирования — облегчение достижения целей предприятия путем:

- снижения неопределенности внешней и внутренней среды предприятия;
- сосредоточения руководства на главных задачах организации;
- эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

Общий процесс планирования деятельности организации представлен на рис. 3.1.

Для достижения различных целей разрабатываются планы разных видов в зависимости от того, достижению каких целей они служат: стратегические, текущие и проекты.

В *систему планов* входят долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы.



Рис. 3.1. Этапы планирования на предприятии

*Долгосрочные планы* составляются на 5–10, 10–12 лет, они имеют стратегический характер и отражают глобальные цели и основные этапы их достижения. В этих планах точно не определяют, каким образом организация будет достигать своих целей, а только задают общую политику и генеральное направление деятельности организации, устанавливают приоритеты и распределяют имеющиеся



ресурсы. Эти планы должны учитывать состояние и перспективы развития внешней среды, а также собственные преимущества и недостатки, т.е. внутреннюю среду организации.

*Краткосрочные планы* имеют тактический характер, они разрабатываются на различные календарные сроки, до одного года включительно. Показатели планов предельно конкретны.

Если стратегические планы отвечают на вопрос «чего хочет фирма добиться в будущем?», то тактические — на вопрос «как добиться поставленных целей?».

Для увязки стратегии и тактики используют *среднесрочные планы*; они составляются на 3 года или 5 лет и охватывают все основные аспекты деятельности торговой фирмы (торгово-технологический процесс, маркетинг, финансы, персонал, научно-исследовательские и другие аспекты деятельности торговой фирмы).

Внутрифирменное планирование — это основной инструмент, способствующий оптимизации управленческих решений. Можно выделить четыре направления управленческой деятельности в рамках процесса планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Распределение организационных ресурсов включает в себя распределение товарных фондов, управленческий персонал, технологический опыт и т.п.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия, которые улучшают отношения торговой фирмы с ее окружением. Организациям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и возможным опасностям, выявляя тревожные ситуации и обеспечивая эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация — это координация деятельности фирмы, учитывающая ее сильные и слабые стороны с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Важным элементом внутренней координации является разработка организационных стратегий. Эта деятельность требует развития систематического мышления менеджеров, а также их умения учиться на прошлом опыте, что позволяет организации корректировать свое стратегическое развитие. Устойчивый успех организаций обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

В современных условиях фирмам приходится добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной окружающей среды. Поэтому в основу деятельности предприятий должна быть заложена *концепция стратегического менеджмента* — система

взглядов, которая позволяет организации добиться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Важным экономическим методом, используемым на уровне предприятия, является *коммерческий расчет*: покрытие расходов доходами и получение предприятием прибыли от результатов деятельности.

Специфическим экономическим методом, характерным для отечественного управления государственными предприятиями, является *хозрасчет*. Это метод хозяйствования, в рамках которого предприятие не только покрывает свои расходы доходами, но и получает прибыль от результатов своей деятельности. Хозрасчет связан с определенной экономической обособленностью и самостоятельностью предприятий, а также с рентабельностью их работы.

Существуют разные виды хозрасчета: самокупаемость, самофинансирование и полный хозрасчет.

Самокупаемость — это безубыточность, т.е. предприятие покрывает расходы доходами, и только.

Самофинансирование заключается в том, что предприятие покрывает свои расходы доходами, но после этого у него еще остается прибыль, достаточная для развития производства и социального развития коллектива.

Полный хозрасчет включает самофинансирование и отчисления от прибыли предприятия на содержание вышестоящего органа и государства.

Массовый перевод государственных предприятий торговли и промышленности на условия полного хозрасчета и самофинансирования, начавшийся в 1987 г., не дал ожидаемых результатов в повышении эффективности их хозяйственной деятельности и пополнении доходной части бюджета.

В современных условиях для многих государственных предприятий в России хозрасчет как метод хозяйствования становится просто неосуществимым из-за низкой рентабельности или даже убыточности этих предприятий.

**Оплата труда.** Использование экономических методов управления в целях индивидуальной мотивации трудовой деятельности работников проявляется при оплате труда. Существуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

*Повременная форма оплаты труда* связана с отработанным временем и обычно определяется фиксированной величиной — месячным окладом, размер которого на государственных предприятиях определяется в соответствии с 18-разрядной тарифной системой, а на других предприятиях оговаривается заключении контракта найма на работу.

При *сдельной форме оплаты труда* вознаграждение ставится в прямую зависимость от выполненной работы.

Для повышения заинтересованности персонала в результатах работы организации используют *премиальную систему*, в которой размер и порядок выплаты премиального вознаграждения увязываются с результатами работы, выраженными важнейшими экономическими показателями: объемом произведенной продукции, объемом товарооборота, размером полученной прибыли или дохода и т.п.

В акционерных обществах среди работников распространяют часть акций предприятия, что должно усилить заинтересованность персонала в результатах его работы, поскольку дополнительно к заработной плате и премиям работники могут получить часть прибыли в виде дивидендов по акциям.

### **3.3. Организационно-распорядительные и правовые методы управления**

Организационно-распорядительные (административные) методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность фирмы любого уровня на основе научной организации управления.

Организационно-распорядительные методы подразделяются на две большие группы: организационного и распорядительного воздействия.

К методам *организационного воздействия* относятся: регламентирование, организационное нормирование, организационное стимулирование и инструктаж.

*Регламентирование* охватывают законодательные акты, создающие рамочные условия для работы предприятий (законы РФ, указы, постановления и т.п.), и созданные на их основе документы (устав предприятия, положения о подразделениях и службах и др.). Регламентирование предполагает использование правовых методов управления.

Для *организационного нормирования* используются:

- номенклатурно-квалификационные нормативы (стандарты, тарифно-квалификационные справочники и т.п.);
- организационно-структурные нормативы (организационные структуры, типовые схемы управления и т.п.);
- оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание торгово-технологического процесса;
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т.п.).

*Организационное стимулирование* охватывает перемещение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т.д.

*Инструктирование* включает написание и использование методических указаний и инструкций, а также проведение организационного инструктажа — инструктирования специалистов и служащих в системе управления, чтобы помочь в устранении трудностей, возникающих в процессе реализации управленческих решений.

*Методы распорядительного воздействия* — это своевременная выдача распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям фирмы.

Основными методами распорядительного воздействия являются приказы, распоряжения, указания, разъяснения.

**Правовые методы управления.** Правовые методы управления включают прежде всего учет и использование в управлении законодательных актов, принятых на государственном уровне, и постановлений местных органов власти.

На основе этих документов разрабатываются внутрифирменные нормативные документы, имеющие правовое значение. Они должны быть предельно конкретными и не допускать дублирования функций.

Так, в положения о руководителях подразделений должны быть включены следующие разделы:

- общие положения;
- обязанности;
- права;
- ответственность.

Рассмотрим в качестве примера «Положение о производственном мастере».

В разделе «Общие положения» обычно отмечается, что мастер является полноправным руководителем на своем участке производства. Далее в этом разделе обычно содержатся сведения о должности мастера, определяется его подчиненность (непосредственно начальнику цеха), указывается необходимый уровень образования (высшее, среднее специальное).

В разделе «Обязанности» содержится перечень обязанностей, в котором, как правило, выделяются следующие положения:

- обеспечение выполнения плановых заданий, максимальное использование мощностей;
- участие в разработке производственных заданий участку, бригадам и отдельным рабочим;
- обеспечение своевременной подготовки производства;
- проверка выполнения заданий, проведение инструктажа подчиненных рабочих по организации ведения работ и технике безопасности;

- обеспечение выполнения производственных норм и нормативов и пересмотр устаревших норм;
- обеспечение строжайшего соблюдения подчиненными работниками трудовой, производственной и технологической дисциплины;
- систематическая проверка оборудования;
- контроль за оформлением документов и обеспечение высокого качества продукции и др.

В разделе «Права», как правило, указано, что мастер имеет право:

- производить расстановку и высвобождение рабочих;
- представлять отличившихся рабочих к поощрению;
- налагать дисциплинарные взыскания;
- переводить на нижеоплачиваемую должность нарушителей дисциплины;
- прекращать работу на неисправном оборудовании, а также в тех случаях, когда сырье не соответствует установленным стандартам;
- предоставлять отпуска подчиненным в соответствии с установленным графиком;
- требовать от руководства цеха своевременной выдачи месячных и декадных производственных заданий, а также своевременного обеспечения участка материалами, инструментом, технической документацией;
- требовать от подчиненных ему работников выполнения распоряжений по всем вопросам производственной деятельности участка;
- премировать рабочих из средств фонда мастера за достигнутые ими успехи.

В разделе «Ответственность», как правило, отмечается, что мастер несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей в соответствии с «Положением о производственном мастере».

Аналогичные положения разрабатываются для руководителей других подразделений, например «Положение о заведующем производством (шеф-поваре)», «Положение о главном инженере» и т.п. Соответствующие положения разрабатываются также о специалистах и других служащих.

На основании типовых положений и тарифно-квалификационных характеристик разрабатываются должностные инструкции, в которых осуществляется четкое разграничение прав, обязанностей и ответственности применительно к каждой конкретной должности.

В разделе «Общая часть» содержатся основные сведения о должности: наименование подразделения, нормативные документы, подчиненность, необходимый уровень образования.

В разделе «Должностные обязанности» перечисляются конкретные обязанности работника, вытекающие из задач подразделения.

В разделе «Права» фиксируются полномочия работника.

В разделе «Ответственность» излагаются содержание и формы ответственности должностного лица за результаты и последствия его деятельности, а также за непринятие своевременно надлежащих мер, если они относятся к кругу его обязанностей.

Должностные инструкции тоже содержат четыре раздела: общую часть, права, обязанности и ответственность работника. Положения и должностные инструкции разрабатываются на коммерческих предприятиях по всем подразделениям и должностям, что создает единое правовое поле организации.

### **3.4. Социально-психологические методы управления**

Социально-психологические методы включают разнообразный арсенал способов и приемов, разрабатываемых социологией, социальной психологией, психологией личности, психологией труда и другими науками, изучающими человека и межличностные отношения.

Социально-психологические методы управления используются для решения следующих задач: оптимального подбора и расстановки кадров; наиболее рационального формирования персонала; регулирования межличностных отношений в коллективе; повышения эффективности стимулирования деятельности работников; повышения эффективности воспитательной работы в коллективе; укрепления дисциплины; рационализации трудовых процессов.

На уровне фирм социально-психологические методы часто используются в маркетинговых исследованиях для изучения покупательского спроса, отношения покупателей к новым товарам, эффективности рекламы и т.п.

Для практического решения этих задач на крупных предприятиях могут создаваться социально-психологические службы (отделы, группы, бюро, лаборатории).

Деятельность социально-психологических служб на таких предприятиях протекает по трем основным направлениям:

- исследование коллективов и отдельных групп, постановка проблемы, проведение наблюдений, опросы и анализ полученных данных;

- социальное проектирование — разработка рекомендаций в части социального развития коллективов и др.;
- консультативная деятельность — оказание помощи в маркетинговых исследованиях.

В ходе социальных и психологических исследований нередко применяется обычное (открытое) наблюдение. В некоторых случаях может применяться также и включенное наблюдение, т.е. полное вхождение исследователя в наблюдаемую среду на длительный отрезок времени.

В практике социальной психологии широко применяется эксперимент для проверки гипотез и методик. Эксперименты проходят как в лабораторных, так и в естественных условиях, т.е. в трудовых коллективах.

На уровне предприятия широко применяются такие социально-психологические методы, как опрос, интервью, беседа.

*Опрос* — это метод получения информации (в письменной или устной форме) на основе четко сформулированных вопросов, на которые следует дать однозначные ответы (обычно «да» или «нет»).

*Беседа* — это метод получения информации со слов опрашиваемых. Беседа — дешевый метод. Но у этого метода есть недостатки: во-первых, информация может быть неточной (если собеседник неискренен) и, во-вторых, возможна субъективная оценка собеседника.

*Интервью* — это тоже метод получения информации со слов опрашиваемых. При этом все вопросы и все ответы должны фиксироваться. В этом отличие интервью от обычной беседы, в которой фиксация вопросов и ответов не обязательна. Этот социально-психологический метод, так же как опрос и беседа, применяется в фирмах при работе с покупателями для выяснения их вкусов, запросов и предпочтений.

Широкое распространение в настоящее время получили *анкетирование* и *тестирование*. Тест и анкета, являясь важнейшими инструментами социальной психологии, имеют определенные различия. В тексте анкеты не содержатся готовые ответы на задаваемые вопросы, что позволяет анкетироваемым давать произвольные ответы, а организаторам анкетирования получать широкий нерегламентированный спектр ответов, т.е. материалов для исследования.

Тест, как правило, содержит готовые ответы на каждый поставленный вопрос. Ответы четко сформулированы, и тестируемый обычно имеет возможность выбрать только один из вариантов ответа на каждый вопрос, что облегчает дальнейшую работу с тестом,

так как позволяет оценить каждый ответ в баллах и предложить каждому тестируемому одну из возможных характеристик в зависимости от суммы баллов.

Анкетирование и тестирование работников предприятия позволяют выявить их индивидуальные особенности, склонности, черты характера, что дает возможность использовать каждого работника на той работе, где он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей работы.

Применение социально-психологических методов управления обычно наиболее эффективно в сочетании с экономическими и организационно-распорядительными методами управления.

### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем состоит сущность понятия «методы управления»?
2. Как классифицируются методы управления?
3. Что представляют собой экономические методы управления?
4. Как реализуется внутрифирменное планирование?
5. В чем состоит сущность коммерческого расчета как метода управления?
6. Что такое хозяйственный расчет?
7. Что представляют собой правовые методы управления?
8. Какие методы относятся к методам организационного воздействия?
9. Какие социально-психологические методы используются в менеджменте?
10. Какие социально-психологические методы чаще всего используются в менеджменте?





## Глава 4

# Управленческие решения в менеджменте

### 4.1. Управление: логика и логическая схема

*Логика управления* — это система целенаправленных управленческих действий, осуществляемых в строго определенной последовательности в установленный период времени.

Логiku управления можно представить в виде схемы, важнейшими элементами которой являются предвидение, решение, программирование, исполнение, контроль и анализ.

*Предвидение* — это исходный пункт в логической схеме управления, ибо управлять — значит предвидеть.

«Действительно, — писал А. Файоль в работе «Общее и промышленное управление», — если предвидение и не есть на сто процентов управление, то оно во всяком случае составляет существенную часть последнего. Предвидеть здесь означает исчислять будущее и подготавливать его. Предвидеть — это уже почти действовать».

На основе предвидения принимается решение.

*Решение* — это выбор цели. Вместе с тем решение — это продукт управленческого труда, который в конечном счете повышает или снижает эффективность работы организации. Принятие решения требует определения целевой установки, перспектив развития объекта управления, выбора средств для достижения цели и разработки программы действий.

*Программирование* — это прежде всего разработка программы действий и выбор средств. Программа действий базируется на ресурсах предприятия, т.е. в соответствии с установленной целью необходимо четко представлять желаемую ситуацию и этапы ее достижения, а также на каждом этапе увязывать задачи с ресурсами предприятия. Иначе говоря, необходимо определить наличие недвижимости, оборудования, сырья, денежного капитала и других средств как для реализации конечной цели, так и для успешного осуществления каждого этапа ее достижения.

Важным инструментом увязки целей и ресурсов на уровне организации служат предварительные бюджеты предприятий.

Успех программирования во многом зависит от правильного определения этапов достижения целей, от рационального распределения заданий между подразделениями, службами управляемой системы, а также от заинтересованности каждого подразделения в реализации как отдельных этапов, так и программы в целом.

Следующим звеном логической схемы управления является *исполнение* — система конкретных действий, направленных на реализацию программы. Для успешного осуществления программы в целом необходимо наряду с выделением этапов ее выполнения устанавливать задания для каждого подразделения, участвующего в реализации программы. При этом задания общей и частных программ должны быть увязаны между собой по задачам, приоритетам, ресурсам, объему и сроку исполнения. Необходимые условия претворения в жизнь любой программы — единство, непрерывность, гибкость и точность. В ходе исполнения программы возникает необходимость стимулирования участников ее реализации.

Для того чтобы довести до минимума количество непредвиденных отклонений от заданий программы в ходе ее исполнения, требуется *контроль*, или проверка исполнения, — необходимая функция управления и важнейшее звено в логической схеме управления. Контроль должен быть систематическим, комплексным, действенным, гласным. Цель контроля состоит в том, чтобы выявить отклонения от заданий программы или ошибки в ее реализации и устранить их. Для этого контроль должен осуществляться не эпизодически, а постоянно, не по отдельным заданиям или показателям, а по всему комплексу установок программы. И, наконец, сбои в реализации программы не должны замалчиваться; напротив, они должны активно преодолеваться с осуществлением в необходимых случаях мобилизации дополнительных ресурсов системы управления. Результаты контроля исполнения должны тщательно анализироваться.

*Анализ* — это изучение элементов программы и их взаимосвязей, выявление наиболее важных из них, определяющих состояние системы в целом, подготовку выводов и рекомендаций по улучшению функционирования системы управления.

Применительно к анализу реализации программы деятельности организации наиболее важным результатом его является либо подготовка предложений по корректировке программы в соответствии с изменениями окружающей среды или системы управления, либо, если предвидение не оправдало себя, отказ от него. Логическая схема управления представлена на рис. 4.1.

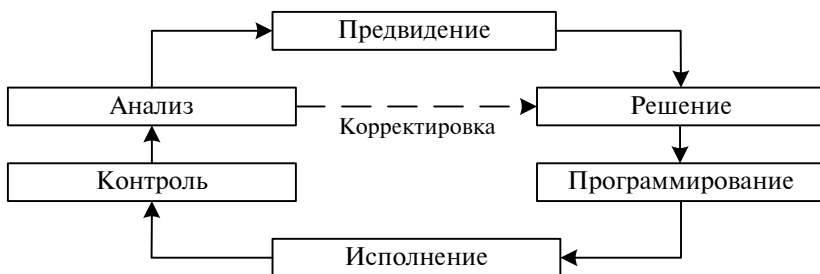


Рис. 4.1. Логическая схема управления

Логическая схема предопределяет *технология управления* — систему операций и процедур, выполняемых менеджерами.

**Программно-целевой подход.** Технология управления должна обеспечивать осуществление программно-целевого подхода в менеджменте. *Цель* — мысленное предвосхищение результатов деятельности. Применительно к менеджменту цель можно представить как желаемое состояние объекта управления через определенный промежуток времени. Для того чтобы система управления перешла из заданного состояния к желаемому, необходима определенная программа действий, которая позволила бы преодолеть проблемы, отделяющие заданную ситуацию от желаемой. Стратегические цели организации определяются исходя из ее миссии. Выбор же тактических целей требует выполнения ряда операций и процедур по схеме принятия управленческого решения. Выбор цели, принявший форму окончательного решения, позволяет перейти к выработке программы, т.е. к выполнению операций и процедур, к разработке детального плана действий и к определению ресурсов, необходимых для достижения поставленной цели. На этом этапе составляются балансовые расчеты, широко используются нормы и нормативы, выполняются аналитические работы.

После того как целевая программа определена, начинается ее реализация. По мере реализации целевой программы осуществляется контроль ее исполнения по объему, ресурсам и срокам. Здесь доминируют управленческие операции и процедуры, связанные с проверкой исполнения. Контроль должен быть систематическим, комплексным и действенным, а данные проверки реализации целевой программы подлежат тщательному анализу.

Аналитические операции и процедуры позволяют сопоставлять цели и достигнутые результаты на каждом этапе реализации про-

граммы. Выполнение аналитических операций и процедур необходимо в связи с тем, что за время реализации программы часто происходят изменения в самой системе управления и в окружающей ее среде, которые отсутствовали или не были учтены в момент формирования самой программы. Для того чтобы адекватно отреагировать на эти изменения, по результатам анализа может быть выполнена корректировка программы.

Существует ряд общих требований, предъявляемых к целям управления. Цели должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми. Они должны быть взаимосвязанными, т.е. операции и процедуры, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей организации. Кроме того, цели координируются во времени. Классификация целей по времени образует горизонт прогнозирования. Исходя из этого различаются долгосрочные, краткосрочные и среднесрочные цели и соответствующие им программы. Долгосрочные целевые программы имеют горизонт планирования 5—10 лет, среднесрочные осуществляются за 3—5 лет, а краткосрочные реализуются, как правило, в течение года.

Цели обычно определяют главные направления работы организации. Чтобы эта работа велась успешно, необходимо цель разделить на этапы ее достижения (подцели) и четко определить на каждом этапе количественно измеряемые рубежи. Для того чтобы сама цель и все ее этапы были выполнены в полном объеме и в установленные сроки, необходимо выполнить комплекс управленческих операций и процедур, направленных на обеспечение полной увязки поставленных задач и ресурсов.

Обычно целевая программа содержит определенный набор разделов и показателей, в которых содержатся данные о цели и этапах ее достижения, о необходимых для ее осуществления материальных ресурсах и финансовых средствах, о мощностях и инвестициях, а также о трудовых ресурсах, задействованных в выполнении заданий программы. Задания программы распределяются между ее исполнителями. Действия последних строго координируются, и каждый исполнитель несет ответственность за реализацию своей части программы.

Целевые программы классифицируются по разным признакам: по **уровню управления** (различают национальные программы, реализуемые на макроуровне, региональные программы, осуществляемые в пределах определенных территорий, и программы, реализуемые на микроуровне, т.е. на уровне предприятия); по **объекту управления** (выделяются экономические, экологические, социальные, полити-

ческие и другие программы); по *срокам реализации* (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные) и т.д.

Важнейший аспект технологии менеджмента — процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений.

## 4.2. Управленческие решения: сущность и виды

*Управленческое решение* — это выбор альтернативы управления, продукт управленческого труда, который в конечном счете повышает или снижает эффективность функционирования коммерческого предприятия (организации).

Решения, принимаемые в процессе управления, могут быть классифицированы по разным признакам.

По *уровню управления* различают решения, принимаемые на уровне начальника цеха (начальника отдела), заместителя директора, директора, министра.

По *масштабу воздействия* управленческие решения подразделяют на общие и частные (локальные).

*Общие решения* затрагивают систему в целом, например решения о приватизации предприятий.

*Частные (локальные) решения* касаются отдельных текущих вопросов работы производственной системы, например выявления и устранения причин невыполнения заданий по объему товарооборота секцией магазина.

По *содержанию* выделяют научно-технические, экономические и организационные решения. Например, научно-техническое решение — установка нового оборудования на предприятии, экономическое — премирование работника, организационное — создание второй смены на предприятии.

По *характеру* принято различать следующие решения.

*Оперативно-распорядительные решения* принимаются на уровне секции, отдела. Они затрагивают различные стороны работы секции, отдела.

*Хозяйственно-руководящие решения* принимаются на уровне директора предприятия или министра. Они охватывают различные стороны деятельности предприятия или отрасли.

*Нормативные решения* принимают центральные органы управления (Президент РФ, Правительство РФ).

По *форме подготовки и принятия* различают единоличные, коллегиальные и коллективные решения.

*Единоличные решения* принимает руководитель предприятия, подразделения.

*Коллегиальные решения* обычно подготавливает и принимает группа специалистов, что позволяет использовать совокупные знания и опыт, а также учитывать различные мнения при обосновании решений.

*Коллективные решения* принимает весь коллектив (чаще всего на собрании), они затрагивают наиболее общие проблемы развития коллектива (например, решение о распределении прибыли, остающейся в распоряжении предприятия).

По *частоте повторяемости ситуации* могут быть выделены стандартные и творческие решения.

*Стандартные решения* принимают в повторяющихся ситуациях, когда изменяются лишь количественные параметры (например, решение о приемке партии сырья). Необходимость принятия стандартных решений возникает часто, поэтому целесообразно разрабатывать типовые приемы их подготовки и реализации. Значительная часть разработки таких решений может быть формализована, а следовательно, механизирована и автоматизирована.

*Творческие решения* возникают в неординарных ситуациях и требуют творческого подхода (например, решение о расширении ассортимента товаров и выборе новых поставщиков). Принятию творческих решений предшествуют анализ ситуации, привлечение материалов специальных исследований, выполнение сложных расчетов и т.п. При принятии таких решений проявляются специальные знания, опыт и даже интуиция менеджера.

По *степени полноты и достоверности информации* различаются детерминированные и вероятностные решения.

*Детерминированные решения* принимают при наличии полной и достоверной информации. Они обычно легко формализуются и могут быть приняты с помощью экономико-математических методов и ПК.

*Вероятностные решения* приходится принимать в условиях недостаточной и неполной информации. Такие решения часто приходится принимать в торговле, что обусловлено колебаниями спроса, предложения и цен. Для обоснования таких решений широко применяются методы экспертных оценок, мозговой штурм, мнение жюри, теория игр и др.

Классификация управленческих решений во многом условна. Однако набор требований, предъявляемых к качеству управленческих решений, обычно постоянен.

**Требования, предъявляемые к управленческим решениям.** Существует ряд общих требований, которым должны соответствовать ре-

шения, принимаемые в процессе управления. К таким требованиям можно отнести:

- минимальное число корректировок;
- сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение (ответственность должна быть равна его полномочиям);
- единство распорядительства, т.е. решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;
- строгую ответственность, т.е. управленческие решения не должны противоречить друг другу;
- обоснованность — это означает, что управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- конкретность — решение должно быть четко сформулировано и восприниматься однозначно;
- полномочность — управленческое решение должно быть полномочным, т.е. должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;
- своевременность — управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

Эти требования следует в полной мере учитывать в процессе подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений.

### 4.3. Процесс принятия управленческих решений

Процесс принятия решений включает три основные стадии: подготовку, собственно принятие и организацию выполнения решения. Каждая стадия подразделяется на определенные этапы.

Стадия *подготовки управленческого решения* подразделяется на следующие этапы: уяснение проблемы, анализ исходной ситуации, постановка задачи, разработка вариантов решения.

На этапе *уяснения проблемы* необходимо четко представить желаемую ситуацию и трудности, которые связаны с ее достижением. Важно ясно определить, что можно сделать для решения проблемы внутри системы, а что и в какой степени зависит от окружающей среды.

Следующий этап — *анализ исходной ситуации*. На этом этапе анализируют потенциал организации и состояние окружающей среды на момент принятия решения с точки зрения возможности достижения поставленной цели или получения желаемого результата.

*Постановка задачи* — это этап, в ходе которого конечную цель подразделяют на подэтапы ее достижения, а на каждом подэтапе намечают конкретные задачи, увязанные с конечной целью. При этом особенно важно, чтобы задачи имели количественную определенность и определенную последовательность решения.

*Разработка вариантов решения* — заключительный этап стадии подготовки управленческого решения. Основное содержание этого этапа заключается в предложении различных вариантов решения поставленных задач. К разработке вариантов решения привлекают специалистов. Число предлагаемых вариантов может быть разным, но каждый вариант должен содержать четкую формулировку задачи, основные этапы ее решения по времени и данные о необходимых ресурсах (материальных, трудовых, финансовых), а также возможные последствия осуществления данного варианта.

Стадия *принятия решения* включает анализ предлагаемых вариантов и выбор оптимального варианта.

*Анализ предлагаемых вариантов решения* обычно осуществляется руководителем совместно со специалистами; он включает, во-первых, выбор критериев для сравнения вариантов и расчет эффекта от реализации каждого варианта и, во-вторых, сопоставление принятых критериев с возможными результатами по каждому варианту. В ряде случаев, когда задача может быть формализована, важно правильно построить математическую модель и с ее помощью выбрать оптимальный вариант решения. При этом могут быть использованы определенные апробированные математические модели. Например, для оптимизации перевозок может быть использована транспортная задача, при прогнозировании товарооборота могут применяться приемы регрессионного анализа и т.д.

*Выбор оптимального варианта* обычно осуществляется руководителем по результатам анализа предложенных вариантов. Оптимальный вариант — это наилучший вариант в данных условиях по заданному критерию. Однако на практике любой из вариантов может иметь не одну, а несколько целей, каждой из которых соответствуют свои критерии оптимальности. Поэтому на данном этапе обычно широко применяются приемы *системного анализа*, который позволяет сопоставить и оценить возможные варианты достижения поставленных целей.



Обязательное условие выбора варианта решения — комплексный учет его возможных положительных и отрицательных последствий.

Характерные признаки системного анализа следующие:

- учет возможного влияния принимаемого решения на все остальные элементы системы;
- проведение анализа от общего к частному, т.е. сначала оцениваются возможные последствия принимаемого решения для организации в целом, а затем для отдельных ее элементов;
- первостепенная оценка влияния принимаемого решения на ключевые показатели функционирования организации (например, влияние изменения товарооборота на издержки обращения, прибыль и рентабельность торговой фирмы);
- выделение областей, где принимаются логические суждения и определение возможных результатов по каждому из вариантов решения.

Выбор оптимального варианта решения утверждает руководитель. Решение формулируется и документально оформляется, фиксируется (т.е. подписывается) руководителем, после чего задания доводятся до непосредственных исполнителей, т.е. осуществляется организация исполнения.

Заключительная стадия принятия управленческого решения — **организация выполнения**. Эта фаза включает доведение заданий до исполнителей, формирование и исполнение организационного плана и организацию контроля.

*Доведение заданий до исполнителей* заключается в том, что смысл принятого решения разъясняют всем исполнителям и перед каждым из них ставят конкретные задачи и определяет их права, обязанности и функции в исполнении решения.

*Формирование организационного плана* — это четкое определение объема работ по каждой задаче и определение приоритетов, ресурсов и сроков выполнения заданий каждым исполнителем.

*Организация контроля* за исполнением решения — заключительный этап исполнения решения. Осуществляется текущий и заключительный контроль. Текущий контроль проводят на протяжении всей работы по исполнению решения, а заключительный — по результатам исполнения, что позволяет, с одной стороны, измерять цели и результаты, а с другой — вознаграждать по результатам исполнения.

Процесс подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений подразделяется на ряд операций (за-

конченных действий) и процедур (наборов операций, направленных на решение каких-либо управленческих задач).

Процедура подготовки, принятия и организации выполнения управленческого решения представлена на рис. 4.1.

<i>Последовательность и характер операций</i>	<i>Исполнитель</i>
Постановка задачи	Вышестоящий руководитель (орган управления)
Уяснение задачи	Нижестоящий руководитель (руководитель)
Сбор и обработка необходимой информации, изучение и оценка ситуации	Руководитель (в необходимых случаях с привлечением специалистов)
Выработка вариантов решения	Специалисты
Анализ, обсуждение и оценка вариантов решения	Руководитель и специалисты
Формулировка решения	Руководитель
Документальное оформление решения	Технические исполнители
Фиксация решения (подписание документа)	Руководитель или лицо, им уполномоченное
Доведение заданий до исполнителей	Руководитель или лицо, им уполномоченное
Формирование и реализация организационного плана	Все работники аппарата управления организации
Организация контроля	Руководитель или уполномоченное им лицо

**Рис. 4.1. Процедура процесса подготовки, принятия и осуществления управленческого решения**

В процессе подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений принимают участие все категории работников аппарата управления: руководители, специалисты и технические исполнители. Однако степень их участия в этом процессе различна. На долю руководителя выпадают наиболее сложные творческие операции и процедуры, выполнение которых требует специальных знаний и опыта. Руководитель анализирует исходную ситуацию, рассматривает варианты решения, выбирает оптимальный вариант, т.е. принимает окончательное решение, контролирует исполнение решения и несет ответственность за принятое решение и выполненные действия.

Специалисты выполняют в основном логические операции и процедуры. Они разрабатывают варианты решений, участвуют в анализе этих вариантов, а также в необходимых случаях принимают участие в формировании и реализации организационного плана и контроля.

Технические исполнители выполняют в основном технические операции и процедуры при оформлении решений и организационного плана, а также участвуют в процессе организации контроля.

#### 4.4. Методы оптимизации управленческих решений

Наиболее распространенные методы оптимизации управленческих решений — математическое моделирование, метод экспертных оценок, мозговой штурм, теория игр.

*Математическое моделирование* применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Широкое использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения. Построение математической модели приведено на рис. 4.2.

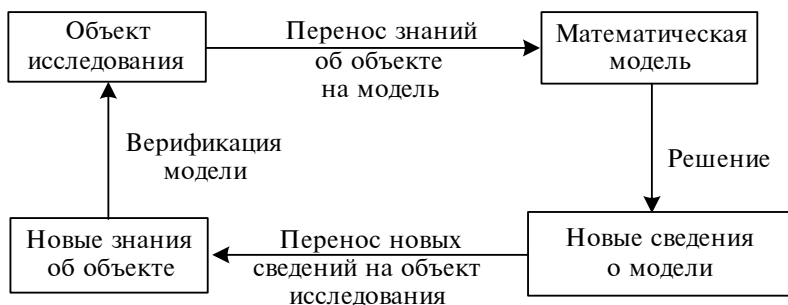


Рис. 4.2. Построение математической модели

Основные этапы оптимизации управленческого решения с помощью математических методов:

- постановка задачи;
- выбор критерия эффективности, который должен выражаться однозначно, например определенным числом, и отражать меру соответствия результатов решения поставленной цели;

- анализ и измерение переменных величин (факторов), влияющих на величину критерия эффективности;
- построение математической модели;
- математическое решение по алгоритму модели;
- логическая и экспериментальная проверка модели и полученного с ее помощью решения;
- разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов.

Центральное место в процессе математического моделирования принадлежит модели.

**Модель** — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. Схема организации, к примеру, — это и есть модель, представляющая ее структуру. Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, а не относящиеся к делу данные, затуманивающие проблему в реальной жизни, устраняются, модель повышает способность руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем.

Существует ряд причин, обуславливающих использование модели в процессе принятия управленческих решений. К ним относятся естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже когда они необходимы, и ориентация руководства на будущее, так как моделирование — единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.

Число всевозможных конкретных моделей науки управления почти так же велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны. Наша цель состоит в том, чтобы помочь лучше понять возможности таких моделей и разновидности решений, для которых они предназначены. Это понимание даст возможность понять, как модели могут помочь в принятии управленческих решений.

**Теория игр** — метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теорию игр изначально разработали военные, с тем чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые каналы сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повы-

шении цен конкуренты не сделают того же, оно, вероятно, должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе. Теория игр используется нечасто, так как бывает невозможно спрогнозировать, как отреагируют конкуренты на изменение тактики фирмы из-за сложности ситуации и быстро меняющихся условий. Тем не менее теория игр полезна, когда требуется определить наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Эта информация важна, поскольку позволяет руководству учесть дополнительные переменные или факторы, могущие повлиять на ситуацию, и тем самым повышает эффективность решения.

**Модель теории очередей.** Теория очередей связана с возникновением самой очереди. Очередь возникает тогда, когда нет возможности немедленно обслужить клиента. Клиенты, как правило, прибывают нерегулярно, обслуживание одних требует больше времени, чем других, поэтому длина очереди обычно изменяется, а иногда очередь исчезает. Если клиенты вынуждены ждать слишком долго, они могут уйти и предпочесть другую организацию (банк, магазин, парикмахерскую и т.д.). Таким образом, менеджер должен принять решение об увеличении штата. Но он хочет точно знать, как это повлияет на среднее время ожидания или среднюю длину очереди. Эти проблемы решаются с помощью модели теории очередей.

**Модель управления запасами** используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Цель этой модели — сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Эти издержки бывают трех основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов. Последние возникают при исчерпании запасов. В этом случае продажа готовой продукции или предоставление обслуживания становятся невозможными, возникают потери от простоя производственных линий, в частности, в связи с необходимостью оплаты труда работников, хотя они не работают в данный момент. Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обуславливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержек на размещение заказов, поскольку фирма может получить скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекры-

ваются дополнительными издержками — расходами на хранение, перегрузку, выплату процентов, затрат на страхование, потерь от порчи, хищений и дополнительных налогов. Кроме того, руководство должно учитывать возможность связывания оборотных средств избыточными запасами, что препятствует вложению капитала в приносящие прибыль акции, облигации или банковские депозиты. Несколько специфических моделей разработано в помощь руководству, желающему установить, когда и сколько материалов заказывать в запас, какой уровень незавершенного производства и запаса готовой продукции поддерживать.

**Модель линейного программирования.** Многие вопросы управления сводятся к тому, как распределить ограниченные ресурсы наилучшим образом. На языке математических моделей это означает, что мы хотим максимизировать что-либо (например, прибыль) или минимизировать что-либо (например, себестоимость). Этот процесс часто называется оптимизацией. Таким образом, модели линейного программирования применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов между конкурирующими видами деятельности. В некоторых случаях применение модели линейного программирования позволяет добиться значительной экономии средств.

**Имитационное моделирование.** Все описанные выше модели подразумевают применение имитации в широком смысле, поскольку все являются заменителями реальности. Тем не менее как метод моделирования имитация конкретно обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Главная идея имитации состоит в использовании некоего устройства для имитации реальной системы для того, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведение и характеристики. Специалисты по производству и финансам могут разработать модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибылей в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы. Специалист по маркетингу может создать модели для имитации ожидаемого объема сбыта в связи с изменением цен или рекламы продукции.

**Анализ безубыточности.** Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов вроде метода линейного программирования. Типичная экономическая модель основана на анализе безубыточности, методе принятия решений с определением точки, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е. точки, в которой предприятие становится прибыльным.

*Точка безубыточности* соответствует ситуации, в которой общий доход становится равным суммарным издержкам. Для определения точки безубыточности необходимо учесть три основных фактора: продажную цену единицы продукции, переменные издержки на единицу продукции и общие постоянные издержки на единицу продукции.

*Переменные издержки* изменяются прямо пропорционально объему производства, постоянные — неизменная величина при любом объеме производства.

*Прибыль покрытия* — это часть валового дохода от реализации, оставшаяся после выплат переменных издержек и используемая на покрытие постоянных издержек производства и чистой прибыли за отчетный период. Если прибыль покрытия равна постоянным издержкам, говорят, что предприятие достигло уровня безубыточности. Это означает, что дохода от производства достаточно лишь для покрытия всех издержек производства. Уровень безубыточности называют также *точкой безубыточности*.

Важное значение имеет показатель «прибыль покрытия в расчете на единицу продукции». В рыночной цене единицы продукции прибыль покрытия закладывается неизменной для любого объема выпуска изделий и их реализации. Она может измениться только с изменением самой рыночной цены. Но постоянные издержки предприятия с увеличением выпуска продукции в расчете на одно изделие уменьшаются. При этом увеличивается чистая прибыль в цене изделия. Поэтому при достижении предприятием точки безубыточности дальнейшее наращивание производства влечет более быстрый рост чистой прибыли, нежели прибыли покрытия в целом, т.е. происходит увеличение чистой прибыли в расчете на единицу прибыли покрытия в единице продукции.

Процентное отношение прибыли покрытия к общему объему дохода от реализации называется *коэффициентом прибыли покрытия*. Он постоянен и в удельном и в общем исчислении. Этот показатель дает возможность определить, как изменится общий размер прибыли покрытия при увеличении или уменьшении дохода от реализации на 1 рубль.

Уровень безубыточности фирмы может быть определен методом уравнения по объему продукции и по объему реализации:

а) *по объему продукции*

$$ДР \cdot КП = ПР \cdot КП + ПСТ,$$

где ДР — доход от реализации единицы продукции;

КП — количество продукции для достижения уровня безубыточности;

ПР — переменные издержки на единицу продукции;

ПСТ — постоянные издержки;

б) по объему реализации

$$КР = ДПР \cdot КР + ПСТ,$$

где КР — объем реализации продукции необходимый для достижения уровня безубыточности;

ДПР — доля переменных издержек в стоимости единицы продукции;

ПСТ — постоянные издержки.

**Методы экспертных оценок** обычно применяются в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами.

**Экспертиза** представляет собой исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческого решения лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций и оценок. **Экспертное заключение** оформляется в виде документа, в котором фиксируются ход исследования и его итоги. Во введении указывается, кто, где, когда и в связи с чем организует и проводит экспертизу. Далее фиксируется объект экспертизы, указываются методы, примененные для его исследования, и полученные в результате исследования данные. В заключительной части содержатся выводы, рекомендации и практические меры, предлагаемые экспертами.

Наиболее эффективно применение метода экспертных оценок при анализе сложных процессов, имеющих в основном качественные характеристики, при прогнозировании тенденций развития торговой системы, при оценке альтернативных вариантов решения.

**Мозговой штурм** (иногда — мозговая атака) применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. Тогда приглашаются специалисты, имеющие отношение к данной проблеме, им предлагается участвовать в форсированном обсуждении ее решения. При этом строго соблюдаются следующие правила:

- все высказываются по очереди;
- говорят лишь тогда, когда могут предложить новую идею;
- высказывания не критикуются и не осуждаются;
- все предложения фиксируются.

Обычно этот способ позволяет быстро и правильно решить возникшую проблему.

Разновидность метода мозгового штурма — **мнение жюри**. Суть этого метода состоит в том, что к обсуждению проблемы привлекаются специалисты различных сфер деятельности, взаимодействующие



щие между собой. Например, к решению о выпуске нового товара привлекаются менеджеры производственного, коммерческого и финансового подразделений фирмы. Применение этого метода способствует генерированию новых идей и альтернативных вариантов.

Методы оптимизации управленческих решений могут дополнять друг друга и использоваться комплексно при выработке важных управленческих решений.

Выбор методов оптимизации управленческих решений в значительной мере зависит от информационного обеспечения менеджмента.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что представляет собой логика управления?
2. Каковы основные элементы логики управления?
3. Какова сущность понятия «управленческое решение»? По каким признакам классифицируют управленческие решения?
4. Каковы требования, предъявляемые к управленческим решениям?
5. Как осуществляется подготовка управленческих решений?
6. Как применяется системный анализ в целях оптимизации управленческих решений?
7. Как осуществляется математическое моделирование в целях оптимизации управленческих решений?
8. Какие группы математических моделей применяются в менеджменте?
9. Как реализуется метод экспертных оценок на практике?
10. Как и для чего применяется мозговой штурм?



## Глава 5

# Обеспечение менеджмента: информационное, документационное и техническое

## 5.1. Информационное обеспечение менеджмента

В процессе управления между субъектом и объектом управления устанавливаются прямые и обратные связи. Эти связи называются *внутренними коммуникациями* и служат главным инструментом осуществления управленческого воздействия.

Кроме того, любая организация осуществляет обмен информацией с внешней средой (с поставщиками, покупателями, органами власти и т.п.). Эти связи с внешней средой называют *внешними коммуникациями*.

Таким образом, коммуникации можно определить как информационные связи организации, а коммуникационный обмен — как обмен информацией. В процессе коммуникационного обмена выделяют четыре базовых элемента:

- *отправитель* — лицо (или подразделение организации), собирающее или генерирующее информацию;
- *сообщение* — информация, закодированная с помощью символов;
- *канал* — средство передачи информации;
- *получатель* — лицо (или подразделение организации), для которого предназначена информация.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

- 1) зарождение идеи или сбор информации отправителем;
- 2) информация кодируется и выбирается канал связи;
- 3) передача закодированной информации;
- 4) информация декодируется получателем.

После того как информация получена получателем, обычно осуществляется обратная связь, т.е. получатель становится отправителем информации, и все этапы повторяются.

Коммуникации и коммуникационный обмен необходимы для осуществления управления.

Для разработки и принятия управленческих решений, а также для организации их исполнения необходима **информация** — совокупность различных сообщений об изменениях в системе управления и в окружающей среде.

Управление как информационный процесс состоит в обмене информацией между субъектом управления, управляемым объектом и внешней средой.

**Информационное обеспечение** менеджмента представляет собой совокупность сведений о состоянии и динамике объекта управления, необходимых для принятия и реализации управленческих решений.

Информация, используемая в процессе управления, может быть классифицирована по разным признакам.

По **содержанию** различают экономическую, организационную, социальную и научно-техническую информацию.

**Экономическая информация** содержит сведения о хозяйственной деятельности.

**Организационная информация** отражает данные, необходимые для организации управления предприятием: правила внутреннего распорядка, начало и окончание работы, перемены в работе и др.

**Социальную информацию** получают в процессе социологических исследований, а также в оперативной кадровой работе. Она включает данные, содержащие социальную характеристику трудового коллектива организации.

**Научно-техническая информация** представляет собой совокупность данных, необходимых для осуществления технического руководства. Это схемы, чертежи и технические характеристики оборудования, планировки производственных цехов и складских площадей и т.п.

По **месту образования и направлению информационных потоков** принято различать входящую, исходящую и внутреннюю информацию.

**Входящая информация** охватывает сведения, поступающие в организацию. Например, документы, сопровождающие грузы, поступающие в организацию, инструкции и приказы вышестоящих звеньев управления, законодательные акты.

*Исходящая информация* — это информация, поступающая от организации. Например, реклама, заявки на поставку материалов, товаров, оборудования.

*Внутренняя информация* образуется в данной организации и используется в основном внутри данной системы управления. Это журналы регистрации, карточки учета материалов, комплектующих изделий, товаров и др.

По *степени преобразования* различают первичную и производную информацию.

*Первичная информация* используется в том виде, в котором была получена.

*Производная информация* — это информация, полученная путем переработки первичной информации.

По *времени хранения* информацию подразделяют на хранящуюся определенный срок и хранящуюся постоянно.

По *степени использования* выделяют информацию однократного и многократного использования.

## 5.2. Документационное обеспечение менеджмента

Основным носителем информации является *документ*, т.е. материальный объект, содержащий информацию в зафиксированном виде, оформленный в установленном порядке и имеющий в соответствии с действующим законодательством правовое значение.

Поток документов, последовательно проходящих в организации с момента их создания или получения до исполнения или отправки, называется *документооборотом*.

Документы, участвующие в документообороте, могут быть классифицированы по разным признакам.

В зависимости от *авторства* различают служебные и личные документы.

*Служебные документы* составляются от имени различных предприятий, организаций и органов управления. Примером служебных документов могут быть заявки и письма торговых организаций предприятиям промышленности. Авторами *личных документов* являются отдельные граждане. Например, к такого рода документам можно отнести заявление о приеме на работу, расписку, доверенность и т.п.

По *сложности* различают простые и сложные документы.

*Простые документы* затрагивают, как правило, один вопрос, а *сложные* содержат вопросы, касающиеся различных служб, должностных лиц и подразделений.

По *степени типизации* документы могут быть типовыми и индивидуальными.

*Типовые документы* обычно составляют по определенной схеме (например, договоры, уставы, протоколы и т.п.).

*Индивидуальные документы* составляют по произвольной форме, они отражают исключительные ситуации (или явления).

По *подлинности* выделяют *подлинные документы* и *копии* (дубликаты, выписки и т.п.).

**Документооборот.** Все виды работ по оформлению, написанию и обработке документов охватывает *делопроизводство* — специальный раздел управления (табл. 5.1).

Таблица 5.1. **Основные операции делопроизводства**

Составные части делопроизводства	Операции делопроизводства	Группы документов		
		внут- ренние	исхо- дящие	входя- щие
Документирование	1. Составление про- екта документа			
	2. Согласование про- екта документа			
	3. Проверка правиль- ности выполнения документа			
	4. Подписание до- кумента руководи- телем			
	5. Регистрация до- кументов			
Документооборот	1. Рассмотрение до- кумента руководи- телем (резолуция)			
	2. Контроль испол- нения			
	3. Исполнение до- кументов			
	4. Формирование дел			
	5. Текущее хране- ние и исполнение			
	6. Передача на ар- хивное хранение			
	7. Уничтожение до- кументов			

Документооборот в организации обычно осуществляется по определенной схеме.

Поступающую документацию регистрируют в специальных журналах или на карточках. Часть почты не регистрируют, а направляют в конкретные подразделения организации.

Наиболее важные документы направляют для ознакомления руководителю организации или его заместителям, которым делегированы полномочия, необходимые для решения определенных вопросов.

Результаты рассмотрения руководством документов отражаются в резолюциях, которые должны содержать четкие указания о порядке исполнения документов. При этом ответственным за исполнение документа считается лицо, указанное в резолюции первым.

Документ с резолюцией руководителя направляют для исполнения в подразделение организации для подготовки ответа или внутреннего документа.

Для особо важных документов по указанию руководителя вводится особый учет и контроль. Такой контроль осуществляется обычно секретарем (референтом) или канцелярией в специальных картотеках (на особых карточках).

Оборот исходящей информации обычно осуществляется по следующей схеме. Составляют проект документа, который последовательно согласовывают, визируют, подписывают, регистрируют и отправляют. Важно проверить внешнее оформление отправляемого документа (адрес, номер, дату и т.п.), наличие указанных в документе приложений, виз, подписи руководителя, печати. А на остающихся в организации копиях отправляемых документов должны быть подписи лиц, удостоверяющих подлинность подписи.

Подписанные и оформленные должным образом исходящие документы передают в секретариат (или экспедицию) для отправки по почте (или с курьером), а копии документов хранят в специальных папках (делах) в секретариате (или в подразделениях фирмы, которые готовили этот документ). Дела для хранения документов формируются по определенной системе, которая зависит от содержания документов, сроков их хранения и объема документооборота.

Правила оформления документов и организацию документооборота изучает делопроизводство — важнейшая составляющая управления.

Работники сферы управления (руководители, специалисты) до 75% своего рабочего времени тратят на работу с документа-

ми. Поэтому делопроизводство на предприятии необходимо строить в соответствии со следующими принципами:

- оперативность (быстрая и четкая работа с документами);
- современное техническое оснащение (персональные компьютеры, факсы, ксероксы, принтеры, сканеры и всевозможные средства малой оргтехники, облегчающие работу с документами, — нумераторы, степлеры и т.п.);
- целесообразность всех делопроизводственных операций (каждая работа с документами должна быть необходима для деятельности предприятия, оправдана конкретной конечной целью);
- умелое сочетание документационного обеспечения управления с бездокументным (составление документов только в том случае, когда это действительно необходимо или установлено государственными нормативными актами).

На предприятии должен быть установлен единый порядок составления документов и работы с ними, который может быть закреплён инструкцией по делопроизводству или доведен до сотрудников в специальных инструкциях, на практических занятиях и т.д. Работа предприятия с документами может быть представлена в виде следующей технологической цепочки операций:

- прием входящих документов;
- предварительное рассмотрение секретарем;
- регистрация документов;
- доклад руководителю и рассмотрение документов руководством;
- принятие решения руководителем и направление документов на исполнение;
- контроль исполнения документов;
- формирование документов в дела.

В 1984—1986 гг. разработана система документационного обеспечения управления — «Единая государственная система документационного обеспечения управления» (ЕГСДОУ). Основные действующие ГОСТ в области документов и делопроизводства следующие:

- ГОСТ 16.487—83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
- ГОСТ 6.10.4—84 «Придание юридической силы документам на машинном носителе и машинограмме, создаваемые средствами вычислительной техники»;
- ГОСТ 17.369—85 «Единая система классификации и кодирования»;

- ГОСТ 1.Р0—92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации. Основные положения»;
- ГОСТ 6.10.5—87 «Унифицированные системы документации. Требования к построению формуляра-образца»;
- ГОСТ 6.10.1—88 «Унифицированные системы документации. Основные положения»;
- ГОСТ Р 6.30—97 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Важной частью управления является принятие решений. Для выработки правильных решений требуется *полная* (ее объем должен быть достаточным для принятия), *оперативная* (за время ее передачи и обработки состояние дел не должно изменяться) и *достоверная* (соответствие ее содержания объективному состоянию дел) *информация*.

Часть информации, используемой в управлении предприятием АПК, фиксируется в документах. Документ — это носитель информации. В соответствии с Федеральным законом «Об информации, информатизации и защите информации» документирование информации является обязательным условием включения информации в информационные ресурсы. Документирование информации осуществляется в порядке, устанавливаемом органами государственной власти, ответственными за организацию делопроизводства, стандартизацию документов.

В управленческой деятельности используются разнообразные документы: рукописные, машинописные, составленные на ПК, полученные по факсу и т.д. Документы, функционирующие в сфере управления, называются *организационно-распорядительными* документами: они подразделяются на следующие основные группы: организационные, распорядительные и информационно-справочные.

Организация работы с документами в сфере менеджмента направлена на создание оптимальных условий для всех видов работ с ними.

К таким работам относятся:

- прием и регистрация, рассмотрение документов руководителем;
- порядок прохождения документов в организации, их исполнение, контроль исполнен
- формирование дел, подготовка и передача дел в архив.

В документационном обеспечении предприятия можно выделить три группы документов: входящие, внутренние и отправляемые (исходящие).



Основу правильной организации работы с документами составляют:

- четкое распределение функций между работниками предприятий;
- установление единого порядка составления документов (составляется инструкция по ведению делопроизводства, в которой содержатся образцы правильно оформленных документов и правила работы с ними);
- составление плана по совершенствованию делопроизводства предприятия.

Раскладку документов осуществляет лицо, ответственное за работу с документами. Исполненные документы помещаются в дела в конце рабочего дня. К делу могут быть подшиты только те документы, которые предусмотрены в нем номенклатурой. Если появляется документ, который не должен подшиваться, то на него заводят самостоятельное дело под резервным номером. Требования при формировании дел:

- в дело помещаются документы, работа по которым проведена полностью;
- документы, подшитые в дело, являются подлинниками или заверенными копиями;
- документы разных сроков хранения формируются в разные дела;
- документы, касающиеся одного вопроса, помещаются в одно дело;
- в дело включается один экземпляр документа;
- каждый документ, помещенный в дело, должен быть правильно оформлен (должна быть дата, подпись, отметка об исполнении — всего 29 реквизитов);
- в дело формируются документы одного года;
- в дело не должны подшиваться документы, подлежащие возврату, и черновики;
- документы хранятся в деле в хронологическом порядке;
- толщина дела не более 250 листов, или 3—4 см. Форма регистрации может быть централизованная (осуществление всех регистрационных операций в одном месте или одним человеком); децентрализованная (регистрация документов в местах их создания или исполнения); смешанная (может применяться с учетом специфики, одна часть документов оформляется централизованно, другая — децентрализованно).

Основной принцип регистрации — это однократность, т.е. документ должен регистрироваться один раз.

При регистрации каждой группы должны применяться единые, унифицированные способы присвоения номеров.

Существует две формы регистрации документов:

1) журнальная;

2) карточная (позволяет оперативно проводить поиск при большом объеме документов, так как можно сразу отпечатать несколько экземпляров и разложить по картотекам, используя различные признаки классификации: по видам контрактов, по предприятиям). Недостаток этой формы — высокая вероятность потерь карточек.

В процессе работы предприятия структурное подразделение получает большое количество документов. После их использования в оперативной работе для решения текущих вопросов документы становятся хранителями ретроспективной информации, надобность в которой может возникнуть через некоторое время.

Быстрый поиск и использование таких документов возможны лишь при четкой их классификации. Простейшая группировка документов — это первый способ классификации. Специальным классификационным справочником, определяющим порядок распределения документов в дела, служит *номенклатура дел* — систематизированный перечень наименований дел, заводимых в организациях, с указанием сроков их хранения, оформленных в установленном порядке. Номенклатура дел — это простейший классификатор, который позволяет оперативно искать документы; она служит планом распределения документов после их использования в делах и позволяет проводить первый этап экспертизы ценности документов. Номенклатура дел составляется в каждом структурном подразделении.

Виды номенклатуры:

- типовая (обязательная);
- примерная;
- индивидуальная;
- сводная;
- номенклатура структурного подразделения.

Разработка номенклатуры дел составляется ежегодно.

При составлении номенклатуры дел предприятиям необходимо учитывать требования, содержащиеся в «Государственной системе документационного обеспечения управления», «Основных правилах работы ведомственных архивов», перечнях документов с указанием сроков хранения и других нормативных документах. Номенклатура дел предприятия разрабатывается работником, ответственным за организацию ведения работы с до-

кументами. Она уточняется в конце каждого календарного года, перепечатывается, рассматривается и утверждается руководителем предприятия и вводится в действие с января следующего календарного года.

Номенклатуры дел бывают трех видов: конкретные (или индивидуальные), примерные и типовые.

Типовые и примерные номенклатуры дел разрабатываются вышестоящими организациями для своих подведомственных предприятий. Они позволяют установить единую систему формирования дел, унифицировать заголовки дел однородных документов, установить для них единые сроки хранения.

Документы, создаваемые в процессе деятельности предприятий, содержат информацию, ценность которой различна. Значительная часть документов несет информацию, имеющую разовое значение, после использования которой к документам больше не возвращаются. Другие документы содержат информацию, которая может потребоваться в течение ряда лет. И наконец, определенная группа документов содержит информацию, ценную в научных и практических целях. Такие документы должны храниться постоянно. С экономической точки зрения хранить все документы нецелесообразно, так как для этого требуются большие помещения, оргтехника, штаты работников, и найти необходимый документ в таком количестве бумаг будет очень сложно. Поэтому следует постоянно проводить экспертизу ценности документов — определение политического, экономического, социально-культурного, практического и иного значения документов в целях их отбора на государственное хранение или установления сроков их хранения.

Экспертиза ценности документов в предприятиях проводится под руководством экспертной комиссии, действующей постоянно. Она создается приказом руководителя из числа наиболее квалифицированных работников, имеющих большой опыт работы и хорошо знающих производство, а также руководителя подразделения, ведущего делопроизводство, заведующего архивом, главного бухгалтера. Возглавлять комиссию должен один из руководящих работников предприятия, и обычно она состоит из 3—5 человек.

Экспертные комиссии — коллегиальные органы, их заседания протоколируются. Протоколы подписывают председатель и секретарь комиссии и утверждает руководитель предприятия. Основные задачи экспертной комиссии:

- рассмотрение проектов номенклатур дел учреждения и его структурных подразделений;

- организация ежегодного отбора документов на хранение и уничтожение;
- рассмотрение актов о выделении к уничтожению документов и дел, срок хранения которых истек.

### 5.3. Техническое обеспечение менеджмента

Техническое обеспечение процесса менеджмента охватывает технические средства, применяемые для обработки информации в сфере управления. В общем виде средства труда в управлении можно подразделить на два основных класса: средства оргтехники и вычислительные машины.

К *средствам оргтехники* относится значительное количество устройств и приспособлений:

- простые орудия и приспособления (карандаши, ручки, диспетчерские доски и т.п.);
- управленческие машины для получения и фиксации данных, их копирования и размножения;
- средства связи.

Средства связи играют существенную роль в системе управления, так как от их технического уровня во многом зависят затраты времени на получение и обработку информации, а фактор времени особенно важен в производственной и коммерческой деятельности. Средства связи, как и другие виды техники, используемой в управлении, постоянно совершенствуются. Например, в настоящее время во Франции широкое распространение получил манитель — электронная приставка к телефону, позволяющая получать необходимую коммерческую информацию и вводить ее в компьютер.

*Вычислительные машины* — от микрокалькулятора до ПК — используются в управлении в целях повышения его гибкости и оперативности. Разумеется, применение тех или иных вычислительных машин зависит от объема информации, масштабов организации и т.п. Однако повышение производительности и качества управленческого труда, возможности менеджеров перерабатывать большой объем информации в единицу времени и принимать решения в значительной мере зависят от автоматизации управленческих процессов. В настоящее время технические средства — неотъемлемая часть системы управления любого уровня. Всякая система управления фактически решает три основные задачи: сбор и передачу информации; переработку и анализ информации; управляющее воздействие на объект управления.

Все виды информации, необходимые для управления, составляют информационную систему. В зависимости от уровня механизации труда и степени участия в подготовке управленческих решений различают следующие информационные системы:

- простые, где весь цикл сбора и передачи информации производится вручную;
- смешанные, где человек собирает и обрабатывает информацию с помощью механизмов и автоматизированных устройств;
- информационно-справочные, выдающие информацию о состоянии управленческого объекта;
- информационно-советующие, позволяющие не только выдавать информацию о состоянии управленческого объекта, но и анализировать ситуацию, предлагая варианты решений;
- самонастраивающиеся, отличающиеся способностью при изменении внешних ситуаций автоматически изменять алгоритм принятия решений в определенных пределах;
- самообучающиеся, способные анализировать результаты своей деятельности с целью приспособления алгоритма выработки решения к имеющимся условиям;
- информационно-управляющие, осуществляющие воздействие, направленное на оптимизацию деятельности объекта управления, на основе разработанных управляющим персоналом алгоритмов.

Системы управления, в которых для обработки информации используются компьютеры, получили название автоматизированных систем управления (АСУ).

Под автоматизированной системой управления понимается совокупность технических средств, математического обеспечения, форм организации сбора, обработки и передачи информации, позволяющая осуществлять оптимальное ведение контролируемых процессов по установленным для этого программам.

Важнейшее требование, предъявляемое к автоматизированным системам управления, — общность принципов функционирования:

- методологическое единство; заключается в единстве методов решения экономических задач (в каждом одноименном звене системы);
- информационное единство — использование унифицированных форм отчетных и плановых документов;

- техническое единство; заключается в технической, программной и кодовой совместимости используемых вычислительных (и других технических) средств.

Разработка автоматизированных систем управления в организациях осуществляется в несколько этапов.

Первый этап охватывает предпроектное обследование объекта автоматизации. По результатам этого этапа составляется технико-экономическое обоснование (ТЭО). Обычно ТЭО имеет следующую структуру:

- введение;
- характеристика объекта и существующей системы управления;
- цели, критерии и ограничения АСУ;
- функции и задачи создаваемой АСУ;
- ожидаемые технико-экономические результаты создания АСУ;
- выводы и предложения.

На втором этапе разрабатывают технический проект, проектные решения по создаваемой АСУ.

Основное содержание работы на этом этапе — привязка к данному проекту типовых проектных решений по формированию функциональных структур АСУ, систем информационного обеспечения, программно-математического, технического и организационного обеспечения.

Третий этап — разработка рабочего проекта, подготовка проекта АСУ к внедрению. Разработка рабочего проекта заключается в составлении чертежей, схем, описаний различных элементов АСУ в достижении их взаимосвязи. На этом этапе заказчик (организация) завершает работы по созданию АСУ и обучению кадров.

В завершеном виде автоматизированная система управления крупных предприятий включает обычно следующие подсистемы:

- изучение и прогнозирование спроса;
- управление товарооборотом;
- управление товародвижением;
- бухгалтерский учет;
- управление финансовой деятельностью;
- управление кадрами;
- управление организацией труда и заработной платой;
- управление качеством работы;
- управление перевозками;

- управление капитальным строительством;
- управление внедрением новой техники и прогрессивной технологии;
- управление административно-хозяйственной деятельностью;
- информационно-справочную подсистему;
- информационное обеспечение АСУ.

Разумеется, создание автоматизированных систем управления экономически оправданно только в крупных организациях, так как оно связано со значительными финансовыми затратами. Поэтому решение о создании АСУ должно быть обосновано точными экономическими расчетами.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Почему в управлении необходимы коммуникации?
2. Каковы базовые элементы коммуникаций?
3. Каковы основные этапы коммуникационного обмена?
4. Что представляет собой информация?
5. Как классифицируется информация, используемая в управлении?
6. Как осуществляется документационное обеспечение менеджмента?
7. Как классифицируются документы, используемых в управлении?
8. Что представляет собой документооборот организации?
9. Что такое АСУ? Каковы этапы ее разработки?



## Глава 6

# Стратегический менеджмент

## 6.1. Этапы стратегического менеджмента

В управлении под *стратегией* принято понимать долгосрочную программу действий, направленных на достижение глобальных целей организации.

Необходимость стратегического управления в современной экономике обусловлена рядом факторов:

- высоким уровнем концентрации и обобществления производства;
- ростом выпуска сложных товаров (самолеты, автомобили компьютеры и др.), производство которых требует координации усилий множества предприятий;
- усложнением межотраслевых и региональных хозяйственных связей;
- превращением НТП в главную производительную силу общества и необходимостью, с одной стороны, координировать научные исследования, а с другой — обеспечивать ускоренное внедрение их результатов в производство;
- динамикой внешней среды: конкуренцией на рынке, новыми запросами покупателей, новыми предложениями конкурентов и т.п.

Практическое осуществление стратегического управления на уровне организации позволяет решить ряд задач:

- предвидеть и проводить стратегические изменения;
- создать потенциал фирмы, способствующий стратегическим изменениям;
- определять приоритеты в развитии фирм;
- обеспечивать концентрацию сил и средств на наиболее перспективных направлениях развития фирмы;
- готовить специалистов, способных проводить стратегические изменения.

Применение стратегического управления на практике возможно при наличии определенных условий, важнейшими из которых являются:



- высокая культура производства и управления;
- наличие добротных коммуникаций, достоверной и обширной информации о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самой организации;
- наличие специалистов, владеющих инструментарием стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Широкое использование стратегического управления на российских предприятиях требует проведения определенных предварительных работ:

- создания системы стратегического информационного обеспечения предприятий и организаций;
- разработки достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выбирать (или разрабатывать) реальные модели стратегического развития;
- подготовки и переподготовки кадров, владеющих навыками стратегического управления.

Разные авторы теории стратегического менеджмента дают разные определения стратегического управления. Так, Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящей в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

По Хиггенсу, «стратегическое управление — это процесс управления в целях осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением».

Пирс и Робертсон определяют стратегическое управление как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации». Существует еще ряд определений стратегического менеджмента, которые делают упор на те или иные аспекты стратегического управления или на его отличия от оперативного управления.

Принципиальные понятия стратегического управления — миссия и рынок предприятия.

**Миссия** — основная общая цель организации, ее общественно значимая роль существования. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует суть бизнеса, на ко-

торый фирма ориентирована с учетом рыночных потребностей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

**Рынок** (в стратегическом управлении) — совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-либо товаров. Рынок можно определить как общественный институт, сводящий вместе продавца и покупателя для совершения ими сделки купли-продажи определенного товара или услуги.

**Стратегический менеджмент** — это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Отсутствие стратегического менеджмента на предприятии часто приводит к поражению в рыночной борьбе и проявляется в следующих двух формах.

**В о - п е р в ы х**, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо не будет меняться вообще, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Попытка строить долгосрочные планы, в которых прописано, что и когда делать в перспективе, либо найти в исходный период решение на многие годы вперед, желание строить «на века» или приобрести «на долгие годы» — все это признаки нестратегического управления.

Стратегическое управление определяет, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемые цели в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться, т.е. стратегическое управление позволяет взглянуть из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. Организация должна вырабатывать способность реагировать на изменения окружающей среды, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

**В о - в т о р ы х**, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе оказывается, что организация не в состоянии достичь своих целей, так как их достижение принципиально зависит от желаний и потребностей кли-

ента, а также от действий конкурентов. На основе анализа внутренних возможностей можно только определить, какое количество товаров можно произвести и какие издержки будет нести предприятие. Но какое количество товара будет куплено и по какой цене — определит только рынок. Поэтому начинать планирование деятельности организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей рационально их использовать — значит полностью идти вразрез с принципами стратегического управления.

Стратегический менеджмент не универсален для любых ситуаций и для решения любых задач.

Стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое менеджерами будущее желаемое состояние организации — это не только детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественные пожелания того, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие входить деловые группы и т.д. Это в совокупности должно определить выживаемость организации в будущей конкурентной борьбе.

Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, указывающей, что и как делать при решении определенных задач или в определенных ситуациях. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом стратегическое управление — это совокупность интуиции и искусства высшего управления вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации и ее продукции, и, наконец, активное участие всех работников в реализации задач организации, в поиске наилучших путей достижения ее целей.

В - т р е т ь и х, требуются существенные затраты ресурсов и времени для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т.д. приобретают исключительную важность и требуют значительных дополнительных затрат.

В - ч е т в е р т ы х, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического планирования. Цена расплаты за неверное прогнозирование часто становится роковой для организации.

В - п я т ы х, важнейшей составляющей стратегического менеджмента является реализация стратегического плана: создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, определенной гибкости в организации и т.п.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамичную совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, логически следующих один из другого: 1) анализа среды; 2) определения миссии и целей; 3) определения и выбора стратегии; 4) выполнения стратегии; 5) оценки и контроля выполнения стратегии. Однако существуют устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это — важная особенность структуры стратегического управления.

Анализ окружающей среды включает анализ макроокружения, конкурентной среды и внутренней среды.

*Анализ макроокружения* (макросреды) предприятия — это анализ состояния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющей общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.д.

*Анализ конкурентной среды* ведется по пяти составляющим: конкурентам внутри отрасли; покупателям, поставщикам, потенциальным конкурентам, производителям заменяющей продукции. Цель анализа — выявление конкурентной силы и конкурентных возможностей каждого субъекта.

*Анализ внутренней среды* показывает потенциал предприятия, на который может рассчитывать руководство в процессе достижения поставленных целей. Такой анализ позволяет более верно сформулировать миссию.

Миссия предприятия должна в лаконичной форме отразить смысл существования предприятия. После составления миссии определяют долгосрочные цели. Завершается эта часть стратегического управления процессом постановки краткосрочных целей. Определение миссии и целей организации позволяет прояснить, зачем она существует, к чему стремится. Знание этого позволяет более обоснованно выбрать стратегию.

Выбор и реализация стратегии — ключевой процесс, так как именно от стратегии зависит достижение организацией целей. Часто предприятие оказывается не в состоянии реализовать выбранную стратегию. Причины этого заключается в том, что либо была выбрана неверная стратегия, либо произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Но могут быть и чисто управленческие

ошибки, когда руководитель не может должным образом включить имеющийся у предприятия потенциал для реализации стратегии. Это в особенности относится к использованию кадрового потенциала. Реализация стратегии высшим руководством предприятия проходит в несколько этапов:

- 1 - й э т а п — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий;
- 2 - й э т а п — принятие решения по использованию имеющихся ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегии;
- 3 - й э т а п — принятие решения по организационной структуре предприятия. Цель таких решений — привести структуру в соответствие с реализуемой стратегией;
- 4 - й э т а п — проведение необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Важно сконцентрировать внимание не только на том, что и как следует изменить, но также и на том, как эти изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут сопротивляться, какие методы будут использованы для успешного проведения изменений;
- 5 - й э т а п — пересмотр плана осуществления стратегии, если этого требуют обстоятельства. Стратегический план при определенных обстоятельствах может и должен подвергаться корректировке.

Оценка и контроль выполнения стратегий — логически последний процесс стратегического управления. Этот процесс обеспечивает устойчивую обратную связь. Прежде всего устанавливают, что и по каким показателям проверять, затем проверяют соответствии контролируемого объекта принятым стандартам и нормативам, выясняют причины отклонений, если таковые выявлены при контроле, и вносят коррективы, если они необходимы и возможны.

При контроле выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выявление того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает контроль от оперативного контроля, так как он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовать принятие стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам такого контроля может касаться как стратегий, так и целей.

## 6.2. Целеполагание в управлении

Управление людьми всегда преследует определенные цели.

Обычно цель управления отражает желаемое состояние системы управления.

К целям управления обычно предъявляется ряд общих требований:

- они должны быть «нагруженными», но достижимыми;
- они не должны противоречить объективным законам развития природы и общества;
- должны быть согласованы по срокам, ресурсам и исполнителям;
- должны обеспечивать концентрацию сил и средств на наиболее перспективных направлениях развития;
- должны определяться однозначно и быть понятны исполнителям.

Все эти требования должны в полной мере учитываться в процессе целеполагания, т.е. при формировании и постановке целей. Постановка целей должна осуществляться путем определения конкретных параметров. При этом обычно определяется предмет достижения цели, единица измерения, количество (качество) и время.

На уровне предприятия (организации) обычно определяются производственно-коммерческие, экономические, научно-технические и социальные цели.

Производственно-коммерческие цели связаны с производством и реализацией продукции (или услуг), необходимой обществу.

Экономические цели в условиях рыночной экономики так или иначе связаны с получением прибыли от результатов хозяйственной деятельности.

Научно-технические цели требуют внедрения достижений науки и техники в производство и обеспечения определенного уровня качества продукции, т.е. как минимум соответствия установленным стандартам.

Социальные цели требуют создания нормальных условий для осуществления трудовой деятельности и систематического совершенствования условий труда.

В настоящее время в менеджменте все более широкое распространение получает управление по целям. В соответствии с этой концепцией менеджмент рассматривается как управление, ориентированное на достижение целей организации. Исходя из этого определяются следующие этапы управления:

- распределение полномочий и ответственности для каждого уровня управления;
- разработка и согласование целей управления;

- составление и реализация плана достижения целей;
- проверка достижения целей.

Управление по целям улучшает мотивацию трудовой деятельности, улучшает взаимодействие руководителей и подчиненных, повышает эффективность деятельности фирмы.

**Постановка и ранжирование целей.** Управление, направленное на достижение цели, в деятельности конкретного предприятия (организации) осуществляется по определенной последовательности действий.

1. Определить сферу деятельности, в которой наметилась тенденция роста, с учетом мнения непосредственно занятых в этом производстве.

2. Анализировать выполнение ранее поставленных целей и выявить те из них, которые не привели к росту производительности.

3. Для устранения неопределенности в работе подчиненных привлечь их к разработке целей и разъяснительной работе среди участников процесса.

4. Использовать постановку целей для накопления знаний на уровне индивидуума и организации в целом. Наличие целей позволяет служащему приобрести необходимые знания для ее достижения и в полной мере ощутить свою роль в общем деле.

5. Координировать работу всех участников, как руководителем, так и исполнителями.

Основные задачи целеполагания — разработка и задание выходных параметров деятельности предприятия, в соответствии с которыми в дальнейшем будут осуществляться необходимые воздействия и корректировка промежуточных результатов для достижения поставленной цели. Из этого следует, что целеполагание лежит в основе планирования деятельности организации.

На первом этапе планирования менеджер дает оценку основных причин создания бизнеса:

- менеджер определяет общую задачу, которую будет решать его сфера деятельности;
- при постановке целей руководитель обычно учитывает значение, которое будет иметь его дело;
- менеджер почти всегда определяет миссию фирмы, дающую представление о том, как и каким образом будет происходить движение к цели.

Этот этап является основным для дальнейшей работы по составлению плана. Возможности расширения фирмы и ее деятельности в значительной степени определяются, с одной стороны, факторами внешней окружающей среды, к которым относятся поставщики и потребители, конкуренты и посредники, органы государственного

управления, финансовые учреждения, социальная и политическая обстановка в стране, а с другой — внутренними резервами — трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами предприятия, технологиями, капиталом и материалами. На основе анализа влияющих факторов менеджер определяет рыночный потенциал, пути его реализации, режимы распределения ресурсов и обязательства перед собственниками имущества и участниками производства. Долгосрочные цели фирма планирует на 3—5 лет; они отражаются в стратегических планах основных направлений развития фирмы. Стратегический план включает количество и сроки капитальных вложений, совершенствование технологий, освоение новых видов продукции и новых рынков. Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития рынка крайне неопределенна, перспективное планирование не может включать количественные показатели и поэтому ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик и прогнозов.

Стратегическое планирование ставит цель дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

Основу разработки стратегического плана составляют:

- анализ перспектив развития фирмы, который включает выяснение тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении степени конкурентоспособности продукции фирмы на разных рынках, определении путей повышения результатов работы в конкретных направлениях;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в разных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения их эффективности и обеспеченности ресурсами;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых, более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

Краткосрочные цели играют дополнительную роль в процессе постановки целей и во всем планировании. Эти цели определяют, что должно быть сделано немедленно для установления ответственности между краткосрочными результатами и долгосрочными перспективами, а также для создания основы для наблюдения и контроля за выполнением стратегических решений, принятых ранее в процессе планирования. Краткосрочные цели отражаются в оперативных и текущих планах. Менеджер должен определить специфици-



ческие, краткосрочные задачи, которые представляют собой промежуточный этап в стратегическом плане, а также составить планы для отдельных звеньев организации.

Необходимость целевой ориентации в управлении очевидна. С одной стороны, цели создают основу для планирования всей работы в организации, а с другой — служат руководством к действию, подчеркивают, что конкретно должен знать каждый служащий и к чему он должен стремиться.

Сама по себе даже хорошо проработанная цель не поможет менеджеру улучшить управление. Для повышения эффективности управленческих воздействий менеджеру необходимо соблюдать четыре основных принципа, касающихся поставленных целей:

- обсуждение целей;
- определение приоритетов;
- обеспечение регулярной обратной связи;
- связь целей с системой поощрения.

Цели намного более эффективны, когда подчиненные, которые несут ответственность за их выполнение, принимают участие в их постановке. Цели базируются на анализе, предположениях, предпосылках и интуиции в отношении будущих событий. Вовлечение подчиненных в процесс обсуждения целей ведет к увеличению их ответственности по своим обязательствам, выработанное совместно решение исполнители воспринимают как собственное, а не как навязанное сверху, выполняют его с большей ответственностью, творчески подходят к процессу производства, повышают производительность.

На индивидуальном уровне участие в постановке целей повышает чувство ответственности за достижение желаемых результатов. На групповом уровне обсуждение методов и способов достижения целей облегчает общение между взаимозависимыми подразделениями, подчеркивает необходимость их сотрудничества для достижения глобальных целей организации.

Польза от обсуждения может быть увеличена двумя путями:

- подписанием документов, описывающих цель, — протоколов, договоров, соглашений, приказов и пр. В таких документах определяют сроки и объемы предполагаемых работ, необходимые ресурсы и вознаграждения, ответственных лиц. Использование документов в закреплении целей способствует их конкретизации, уменьшает двусмысленность, повышает персональную ответственность руководителей подразделений за работу всего коллектива;
- периодической отчетностью о ходе выполнения поставленных заданий. Текущая и периодическая отчетность позволяет

своевременно выяснить объемы выполненных работ, затраченных ресурсов, отклонение производственных показателей от заданных параметров и внести в них коррективы. Чем раньше будут внесены коррективы в негативные явления, тем меньший ущерб будет нанесен.

Организация и возглавляющие ее менеджеры ставят перед собой огромное число разнообразных целей. Стратегические цели развития предприятия формируются высшим руководством, как правило, на ближайшие 10 лет. На основании этих целей руководители структурных подразделений разрабатывают программы действий для своих коллективов на период от 1 года до 5 лет. Таким образом, чем больше масштабы деятельности предприятия, тем больше стоит перед ним целей. Опытные менеджеры среди всех целей определяют приоритетные, сосредотачивают свои действия, ресурсы, технологии на тех сферах деятельности, результаты работы которых имеют решающее значение для развития предприятия, завоевания рынков сбыта, увеличения доходов и других. Основная задача для менеджера заключается в том, чтобы из всех поставленных целей суметь выделить наиболее приоритетные. В крупных компаниях над этой проблемой работают целые отделы и группы. Они исследуют все сферы деятельности предприятия, анализируют результаты, разрабатывают многовариантные прогнозы. Это позволяет им выбрать правильное направление приоритетности.

Обеспечение регулярной обратной связи заключается во взаимодействии менеджеров и исполнителей не только на стадии обоснования целей, но и в процессе их достижения. Подводя промежуточные итоги работы коллектива и обсуждая их с исполнителями, последние понимают, на какой стадии выполнения программы они находятся, какие сделаны упущения, что нужно для их устранения. Для этого менеджеры регулярно беседуют с рабочими и их лидерами. Учитывают высказанные ими замечания и предложения. Более опытные менеджеры часто проводят совещания, на которых совместно с коллективом или его группой обсуждают результаты работы, устанавливают факторы, влияющие на результат, используют резервы повышения эффективности производства, намечают программы на ближайшую перспективу.

Эффективность постановки целей возрастает, когда цели соединяются с системой поощрения и рецензирования. Однако кроме этого необходимо обеспечить справедливость системы поощрения. В системе поощрения должна быть отмечена постановка эффективных целей независимо от того, достигнуты они или нет. При высо-

ком уровне достижения целей необходимо поощрять исполнителей, при невыполнении задания необходимо разобраться в причинах, помочь начинающему менеджеру и исполнителям более эффективно ставить цели и достигать их. Необходимо стимулировать именно достижение высоких результатов работников, а не их присутствие на работе.

Для правильной постановки целей и соблюдения принципов постановки и использования целей менеджеру следует использовать следующие правила:

- привлекайте к процессу разработки целей людей, которые несут ответственность за достижение целей;
- начинайте постановку целей с кратких набросков, анализируйте их, выбирайте наиболее подходящие и прорабатывайте их;
- убедитесь, что цели отражают реальные интересы организации, проверьте связь каждой частной цели с общей целью организации;
- расставьте приоритеты, разделите все цели на три группы: необходимые, желательные, несрочные;
- достигайте их в той же последовательности;
- регулярно, не реже одного раза в квартал, обсуждайте с подчиненными процесс достижения целей;
- увяжите все цели подчиненных с системой поощрения;
- конкретизируйте цели, освещайте результаты, а не масштабы работы;
- систематически занимайтесь этой проблемой.

При постановке целей в процессе управления используются два метода: «управление по целям» и «оперативное управление».

**Управление по целям.** Метод управления по целям очень распространен. Он начинается с постановки целей и заканчивается оценкой исполнения не только по текущим отчетным периодам, но и по результатам работы коллектива за календарный год. Обсуждение и принятие целей осуществляется менеджерами совместно с подчиненными. В последующем с помощью этих целей оценивается работа исполнителей.

Когда разрабатывается программа, необходимо уделить достаточно времени на то, чтобы ознакомить менеджеров и подчиненных с методом управления по целям: в чем заключается суть метода, какова роль менеджеров и исполнителей, насколько серьезны их обязательства. Для менеджеров этот метод служит инструментом повышения участия подчиненных в постановке целей и принятии решений. Для подчиненных — это программа усиления связи между организационными и индивидуальными целями и улучшения

общения, а также понимания подчиненными того, чего от них ожидают и насколько хорошо они выполняют задание.

Ясная и заметная поддержка метода управления по целям высшим руководством и участие в них — это основной показатель успеха или неудачи программы. Процесс управления начинается вместе с постановкой высшим руководством предварительных общеорганизационных целей после консультации с другими членами организации. Эти цели предварительны и в ходе их достижения могут изменяться, как и цели менеджеров всех уровней организации.

*Совместная постановка целей* — сущность метода «управления по целям». Она включает сотрудничество менеджеров и подчиненных в процессе совместной постановки целей для подчиненных на планируемый период. Такое сотрудничество дает гарантии того, что подчиненные будут помогать менеджерам ставить реалистичные цели, так как они лучше других знают свои условия производства. Сотрудничество дает менеджерам возможность поощрять эффективное достижение целей и способствовать его дальнейшему улучшению, узнавая у подчиненных, в какой поддержке с его стороны они нуждаются. Процесс сотрудничества включает следующие этапы:

- менеджеры и их подчиненные устраивают первоначальное собрание, на котором менеджеры излагают предварительные общеорганизационные и структурные цели, подчиненных просят подумать об этих целях и внести свои предложения;
- менеджеры вновь встречаются со своими подчиненными, чтобы уже на индивидуальном уровне поставить цели, которые будут приемлемы и для менеджеров и для подчиненных;
- в программах указывают количественное выражение целей, сроки их достижения, которые подтверждаются подписями менеджера и подчиненных;
- менеджер проводит консультации и раздает рекомендации по вопросам основной деятельности, путях повышения эффективности производства, роли подчиненных в выполнении задания;
- определяются необходимые трудовые, материальные и финансовые ресурсы для достижения поставленной цели.

Достоинства метода:

- управление по целям позволяет отдельным рабочим знать, каких действий от них ждут;
- помогает в планировании, требуя от менеджеров постановки целей и сроков их выполнения;
- улучшает общение между менеджерами и подчиненными;

- ставит в известность отдельных рабочих о целях организации;
- делает процесс проверки и оценки исполнения более справедливым, так как основан на получаемых результатах, процесс проверки улучшается тем, что обеспечивает систематическую обратную связь в течение времени, когда результаты еще только ожидаются.

Недостатки метода:

- недостаток поддержки высшего руководства, которое может передать выполнение программы, разработанной на уровне администрации, нижнему уровню управления, что порождает у разработчиков сомнения в ценностях своих усилий, в заинтересованности руководства в проведении программы;
- чрезмерное внимание к количественным целям и показателям увеличивает плановый и отчетный документооборот, часто постановка целей осуществляется не совместно, а отдельно либо менеджерами, либо подчиненными; результатом чрезмерного внимания к количественным характеристикам и документальной отчетности могут быть недоверие, обида или разочарование в программе.

**Оперативное управление.** Более новым подходом в управлении считается оперативное управление. Классики менеджмента считают, что оперативное управление должно базироваться на трех основных слагаемых: постановке целей, похвале и выговорах. При использовании этого метода менеджеры и подчиненные определяют основные цели и способы их достижения, кратко, но предельно точно записывают каждую цель. После этого менеджеры оценивают реакцию и поведение подчиненных. Чаще всего руководители пытаются заметить негативные стороны в поведении подчиненных и пресечь его. Такие действия на стадии начала работы снижают интерес к ней и обрекают ее выполнение на неудачу. В начале внедрения программы менеджер обязан увидеть положительные моменты в работе подчиненных, похвалить и поддержать их. Это повышает мотивацию к труду у исполнителей, они более заинтересованно и творчески подходят к выполнению задания. Сначала менеджер должен известить подчиненных о том, что он будет оценивать работу. Это подготовит их к осуществлению обратной связи, как позитивной, так и негативной. Затем менеджер должен хвалить людей так часто, как это только возможно, непосредственно после того, как они что-то сделали правильно. При этом необходимо подчеркнуть, за какие именно результаты их хвалят, как эти результаты сказываются на работе подразделения и предприятия в целом. Чувствуя свою

причастность к общему делу, подчиненные будут трудиться с большей отдачей.

В случаях плохого выполнения поставленных целей выговор необходимо сделать сразу, как только об этом стало известно. Сначала необходимо изложить неправильность выполнения целей, затем выразить свое недовольство их работой, дать работникам возможность осмыслить претензии, после чего их следует подбодрить, чтобы они не почувствовали отторжения руководителя. Наоборот, они должны быть уверены, что руководитель всегда их поддержит.

**Программно-целевое управление.** Теоретической основой целеполагания является программно-целевое управление. Оно начинается с выявления и четкой постановки конечных целей. Обычно цели отражают желаемую ситуацию, к которой должна перейти система управления из заданной ситуации через определенный период времени, после решения проблем, отделяющих ситуацию от желаемой.

Таким образом, уже на стадии постановки цели создается обобщенная модель будущего. Этот этап завершается рассмотрением альтернативных вариантов решения и выбором окончательного варианта.

После того как решение принято, начинается этап разработки программ. На этом этапе достижение стратегической цели подразделяется на подцели. На каждом этапе выделяются задачи и приоритеты их решения, а также осуществляется их увязка с ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми). Для каждого этапа четко определяется основной результат, объем и срок.

На стадии формирования программы крайне важно, сохраняя главную целевую установку, обеспечить преемственность и последовательность промежуточных этапов и решений путем выявления и анализа их влияния на конечные результаты реализации программы.

Для увязки всех этапов реализации программы может быть составлено *«дерево целей»*. Этот термин начал использоваться в литературе по менеджменту еще в 1960-е годы. Его появление связывают обычно с методикой PATTERN, на основе которой разрабатывалась программа «Аполлон». В настоящее время это понятие получило широкое распространение не только при составлении программ освоения космоса, но и в управлении производственной и коммерческой деятельностью различных организаций, при разработке экономических и социальных программ.

Понятие «дерево целей» состоит из двух других понятий: «дерево», которое четко описано в теории графов, и «цели», которое

имеет конкретное значение в управлении. Поэтому объединение двух понятий не требует специального объяснения и обычно воспринимается интуитивно, как само собой разумеющееся. «Деревом» называется граф  $G(X, R, Y, Z)$ , в котором любая пара вершин соединена единственной цепью дуг (рис. 6.1).

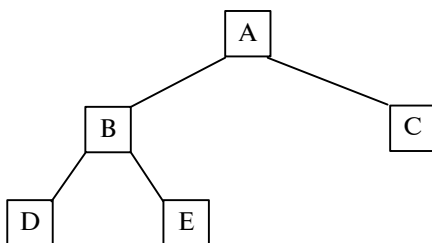


Рис. 6.1. «Дерево целей»

Множество вершин  $X = (A, B, C, D, E)$  и множество дуг  $R = [(A, B), (A, C), (B, D), (B, E)]$  обычно называют отношением древесного порядка на множестве  $X$ , причем из  $X < Y$  и  $X < Z$  следует, что  $Y$  и  $Z$  сравнимы и на множестве  $X$  существует наибольший элемент  $X_0$ , который называется корнем «дерева».

В понятии «дерево целей» корень «дерева» отождествляется с главной целью программы, выделение первого уровня вершин соответствует подцелям первого уровня, вершины на следующем уровне определяются подцелями второго уровня и т.д. Подцели нижних уровней «дерева целей» следует рассматривать как средства и способы достижения целей более высокого уровня.

После того как цели и подцели при помощи «дерева целей» согласованы и ранжированы, программа принимает обычно форму директивного документа, обязательного для всех исполнителей.

Принятая программа подлежит исполнению. Однако в процессе ее реализации могут возникнуть изменения в системе управления и в окружающей среде, которые отсутствовали (или не были учтены) в момент принятия программы. Нередко эти изменения вызывают серьезные затруднения в реализации как всей программы, так и отдельных ее этапов. Поэтому необходим постоянный комплексный контроль за ходом реализации всей программы и каждого ее этапа.

Обычно для осуществления такого контроля создаются специальные подразделения, которые включаются в матричную систему управления.

По результатам контроля проводится анализ, в ходе которого полученные результаты сопоставляются с целями (подцелями) программы, выясняются причины отклонений, а затем принимаются меры либо по корректировке программы, либо по устранению отклонений. Принятию решения о корректировке программы или об устранении отклонений должна предшествовать диагностика проблем, вызвавших отклонение от заданных целей (подцелей) программы. Например, заведующий секцией в магазине установил, что его подразделение не выполнило задания по объему товарооборота, и он может установить причины этого невыполнения. Это будет реактивное управление. Его необходимость очевидна. Однако возможны ситуации, когда в ходе контроля выясняется, что невыполнение заданий программы имеет гипотетический характер, т.е. сбой только могут произойти, но еще не произошли. Тогда проблему рассматривают как потенциальную возможность срыва заданий программы. Например, активный поиск способов повышения эффективности работы подразделения (или улучшения качества производимой продукции или оказываемых услуг), характерный для японских кружков качества, даже если программа реализуется успешно, будет упреждающим управлением и, безусловно, принесет пользу организации, реализующей программу.

Однако для упреждающего управления необходима система мотиваций всех участников реализации программы, а это далеко не всегда осуществимо на практике.

В России накоплен существенный опыт программно-целевого управления на всех уровнях. Однако далеко не все программы были осуществлены в полном объеме и в установленные сроки. Среди причин невыполнения заданий программ можно отметить недостаточную организацию контроля, низкий уровень ответственности и отсутствие должной мотивации участников реализации программ.

В ряде случаев системный подход дополняется ситуационным.

### **6.3. Типы стратегий бизнеса**

Понятие стратегии является одним из ключевых в стратегическом менеджменте. Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В плановой экономике, когда определяется достаточно точно конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени, было следующее понятие стратегии. Стратегия — это конкретный долгосрочный



план достижения конкретной долгосрочной цели. А выработка стратегии — это нахождение цели и составление долгосрочного (по пятилеткам, годам) плана. Такое понятие стратегии базируется на том, что все изменения предсказуемы и поддаются полному контролю и управлению.

В стратегическом менеджменте используется иное понимание стратегии. Стратегия рассматривается как долгосрочная задача поведения в конкурентной борьбе, решение которой должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примером первого типа стратегии может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, сколько и чего производить в каждом временном промежутке и в конечный период.

Примером рыночных стратегий могут быть: увеличение доли объема продаж на рынке до определенного значения, не понижая при этом цены товара; возобновление производства старого товара; рекламная кампания новой продукции для увеличения объема продаж. Выбор стратегии предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые она вписывается.

Есть важные различия между разработкой стратегии на корпоративном уровне и на уровне структурных подразделений. Под стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП) понимаются целостная организация или отдельные структурные подразделения, работающие на определенный сегмент рынка и производящие ограниченный набор товаров и услуг. На предприятиях агропромышленного комплекса стратегическими могут быть такие подразделения, как цех растениеводства, цех животноводства, цех переработки сельскохозяйственного сырья, а в корпоративных объединениях предприятий и агрофирмах — отдельные предприятия, входящие в их состав.

Основополагающие идеи стратегического менеджмента принадлежат Майклу Портеру и изложены в его книгах «Стратегии конкуренции» и «Конкурентные преимущества».

Только по завершении всеобъемлющей оценки внешнего и внутреннего состояния фирмы можно приступить к рассмотрению действительно реальных вариантов действия по выбору стратегических альтернатив. Хорошие стратегии должны строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Поскольку каждая фирма сталкивается со своим набором возможностей и угроз и будет иметь свои сильные и слабые стороны, то стратегия каждой фирмы будет уникальна.

Портер указал на существование только двух путей достижения оптимального функционирования: либо вы становитесь в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости, либо дифференцируете свою продукцию в тех направлениях, которые делятся покупателями до такой степени, что они заплатят наивысшую цену, чтобы получить их. Фирмы могут выбирать, применять ли им эти стратегии на широком рынке или же узком сегменте рынка, где сформулирована их деятельность.

В публикациях по стратегии развития бизнеса выделен ряд общих, базисных, или эталонных, стратегий. Они отражают четыре подхода к росту организации и связаны с изменением одного или нескольких элементов: продукта, рынка, отрасли, положения предприятия внутри отрасли, технологии. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующем или новом.

**Общие стратегии.** К первой группе общих стратегий относятся *стратегии концентрированного роста*. Они связаны только с изменением продукта или рынка и к ним относятся стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка и стратегия развития товара.

*Стратегия усиления позиции на рынке* позволяет предприятию делать все, чтобы его товары на конкретном рынке завоевали лучшие позиции.

*Стратегия развития рынка* заключается в освоении новых рынков для уже производимого.

*Стратегия развития товара* решает задачи роста за счет производства нового продукта, который будет продаваться на рынке предприятия.

Вторая группа общих стратегий связана с тем, что предприятие расширяется путем добавления новых структур. Эти стратегии называются *стратегиями интенсивного роста*. Предприятие может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции и стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

*Стратегия обратной вертикальной интеграции* обеспечивает рост предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Предприятие может создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать снабжение организации. Это уменьшает зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков.

*Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между ним и потребителями (оптовая и розничная торговля).

К третьей группе общих стратегий относятся ***стратегии диверсифицированного роста***; они используются в случаях, когда предприятие не может развиваться на данном рынке со своим товаром в рамках данной отрасли. К ним относятся стратегия концентрической диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации и стратегия конгломеративной диверсификации.

*Стратегия концентрической диверсификации* основывается на поиске дополнительных возможностей производства новых товаров, которые заключены в существующем бизнесе. Существующее производство является основным, а производство новых товаров для освоения рынка базируется на более полном использовании технологии либо других сильных сторон предприятия.

*Стратегия горизонтальной диверсификации* связана с поиском возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Так как новый товар должен быть ориентирован на потребителя основного товара предприятия, то он должен быть сопутствующим уже производимому.

*Стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что предприятие расширяется за счет технологически не связанных с уже производимыми новыми товарами, которые будут продаваться на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий, так как ее успех зависит от компетентности производственного персонала и особенно менеджеров, сезонности товара, наличия финансов и много другого.

Четвертая группа общих стратегий бизнеса — ***стратегии сокращения бизнеса***. Они реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста и связи с необходимостью повышения эффективности в кризисные изменения экономики.

Существуют четыре типа стратегий сокращения бизнеса: стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

*Стратегия ликвидации* используется как последнее средство и тогда, когда предприятие уже не может продолжать работу.

*Стратегия «сбора урожая»* — это отказ от долгосрочных целей в пользу максимального получения доходов в короткие сроки; это стратегия бесперспективного бизнеса. Сюда входят сокращение затрат на закупки, рабочую силу и получение максимального до-

хода от распродажи имеющегося товара и сокращающегося производства.

*Стратегия сокращения* состоит в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или направлений работы, чтобы изменить границы долгосрочного бизнеса. Она применяется тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими.

*Стратегия сокращения расходов* близка к стратегии сокращения, и ее основной целью является поиск возможностей уменьшения издержек и сокращение затрат.

## **6.4. Обоснование и выбор стратегии предприятия**

Процесс обоснования и выбора стратегии состоит из следующих этапов: уяснения текущей стратегии, анализа портфеля продукции, выбора стратегии, оценки стратегии.

Чтобы разобраться с реализуемой стратегией предприятия необходимо оценить ряд факторов его внешней и внутренней среды.

Внешние факторы:

- направления деятельности, разнообразие продукции и объемы ее производства;
- причины и характер недавних приобретений и продаж части собственности;
- структура предприятия;
- возможности, на которые ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- цели предприятия;
- критерии распределения ресурсов и структура инвестиций по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску и проводимая финансовая политика;
- уровень НИОКР;
- эффективность деятельности основных функциональных структур (маркетинг, производство, кадры, финансы, исследование и разработки).

Анализ портфеля продукции составляет основу стратегического планирования; он включает в себя шесть шагов.

1. Выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля продукции. Необходимо начать с уровня отдельного продукта, а завершить верхним уровнем организации.

2. Определение состава стратегических хозяйственных подразделений, которые отличаются от производственных структурных единиц. Они могут охватывать один или несколько товаров предприятия и их следует рассматривать как продуктово-рыночные сегменты.

3. Определение параметров анализа портфеля продукции. Например, при оценке привлекательности отрасли в качестве параметров могут быть размер рынка, прибыльность, темпы роста рынка и его доля.

4. Сбор и анализ данных. Анализ проводится по следующим направлениям: привлекательность отрасли; характер и степень риска; конкурентная позиция предприятия; возможности и угрозы предприятия (а не отрасли); ресурсы и квалификация кадров; оценка производственного потенциала предприятия.

5. Матричный анализ портфеля продукции (матрица: темпы роста — доля рынка для каждого стратегического подразделения). Руководство должно разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц: существующая тенденция; благоприятная тенденция; катастрофа; наиболее желаемая тенденция развития предприятия.

Матричный анализ стратегического подразделения должен показать:

- включает ли портфель продукции достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях;
- порождает ли портфель слишком много проблем и неясностей;
- имеется ли достаточное количество «дойных коров» для того, чтобы выращивать «звезды» и финансировать «трудного ребенка»;
- дает ли портфель поступление прибыли и денег;
- каковы конкурентоспособность и уязвимость отдельных бизнесов портфеля продукции.

6. Определение желаемого портфеля продукции в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению целей предприятия.

Выбор стратегии предприятия осуществляется на основе следующих факторов: сильные стороны отрасли и сильные стороны предприятия; цели предприятия; отношение и интересы высшего руководства к выбранной стратегии; финансовые ресурсы предприятия; квалификация работников; обязательства предприятия по предыдущим стратегиям; степень зависимости от внешней среды; временной фактор выбора стратегии.

Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимальному использованию своего положения лидера в отрасли и искать возможности разветвления бизнеса в новых отраслях, обладающих большими задатками для роста.

Цели предприятия придают уникальность и оригинальность выбору стратегии, они отражают то, к чему оно стремится. Если они не предполагают интенсивного роста, то не могут быть выбраны стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки.

Отношение и интерес высшего руководства предприятия играет большую роль в выборе стратегии. Руководство может поддерживать риск или, наоборот, стремиться любыми способами избежать риска. Личные симпатии и антипатии со стороны руководителей также могут сильно влиять на выбор стратегии.

Переход предприятия на выпуск новой продукции или выход на новые рынки требуют больших финансовых затрат. Поэтому при выборе стратегии предприятия, имеющие большие финансовые ресурсы либо обладающие легким доступом к ним, находятся в гораздо лучшем положении и имеют гораздо больше альтернатив стратегии по сравнению с предприятиями с ограниченными финансовыми возможностями.

Повышение квалификационного потенциала работников предприятия — важнейшее условие для перехода на выпуск новой конкурентоспособной продукции. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале руководства, нельзя сделать верного выбора стратегии.

При выборе новых стратегий учитывается и то, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости предприятия от поставщиков или покупателей его продукции бывает настолько значительной, что оно не вольно делать выбор стратегии исходя только из возможностей полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена антимонопольным законодательством, природной средой, политическими факторами и т.д.

Предприятия не в любой момент и не в любые календарные сроки могут осуществлять свою стратегию, а только в том временном интервале, в котором существуют лучшие возможности для осуществления стратегии.

Оценка выбранной стратегии подчинена одному: приведет ли эта стратегия к достижению целей предприятия. Если это достижимо, то дальнейшая оценка ведется по следующим факторам:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие стратегии потенциалу и возможностям предприятия;
- допустимость риска, заложенного в стратегию.

М. Портер выделяет три области выработки стратегии предприятия на рынке.

**Первая область** связана с лидерством по издержкам производства. Компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться большей доли рынка. Низкая себестоимость может позволить при необходимости участвовать в ценовой конкуренции или служить источником прибыли, которая может быть инвестирована в производство для улучшения качества продукции. Позиция производителя с низкими издержками может предотвратить проникновение конкурента в отрасль, в особенности если он надеется конкурировать в области цен. Цена также может быть использована в качестве оружия для отражения угрозы со стороны товаров-заменителей.

**Вторая область** выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае предприятие должно осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Для реализации этого типа стратегии предприятие должно иметь высокий потенциал НИОКР, систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

**Третья область** определения стратегии сфокусирована на определенном сегменте рынка и концентрации усилий предприятия на выбранном рыночном сегменте. Предприятие может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации производства продукта, но не на всем рынке, а только на выбранном его сегменте. Политика предприятия, реализующего эту стратегию, должна строиться на анализе потребностей вполне определенных клиентов.

## **6.5. Управление стратегическими изменениями**

Большинство предприятий не нуждается в радикальном изменении существующих стратегий, но им часто не удается дос-

тичь всех намеченных целей. Уже сам факт существования предприятия говорит о том, что оно проводит правильную политику. Но есть большая разница между простым существованием и успешной деятельностью на рынке. То, что предприятие находится на рынке сегодня, вовсе не означает, что оно будет здесь через пять лет.

Следует с осторожностью подходить к рациональным положениям, разработанным на основе стратегического анализа и требующим отхода предприятия от его существующих позиций в матрице товар—рынок.

Для успешного управления стратегическими изменениями требуется новый взгляд, сформированный на основе имеющейся информации, на то, как можно адаптировать деятельность организации, чтобы она могла успешно развиваться в будущем.

**Изменения в организациях**, как правило, проводятся, если руководство принимает стратегическое решение изменить одну или несколько составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре технологии, человеческому фактору.

**Изменение целей и задач.** Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели и задачи в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля.

**Структурные изменения** относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, в управленческой иерархии и степени централизации. Это одна из самых распространенных форм изменений в организациях.

**Изменения в технологии** охватывают внедрение нового оборудования, инноваций, а также изменения нормативов или характера работы.

**Изменения в персонале** подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников организации. Они могут подразумевать производственное обучение, техническую переподготовку, повышение квалификации работников. Обычно такое развитие персонала осуществляется на основе специальных программ, реализация которых способствует повышению качества трудовой жизни.

Процесс управления организационными изменениями можно представить в виде модели, состоящей из шести этапов.

1 - й этап — давление и побуждение. Руководство на этом этапе осознает необходимость изменений под давлением таких факторов, как возрастающая конкуренция, изменения в экономике,



появление новых нормативных актов. Побуждать руководство к изменениям могут и внутренние факторы, например снижение производительности, рост затрат, текучесть кадров и т.п.;

2 - й э т а п — переориентация внимания. Основное содержание этого этапа состоит в переключении внимания высшего руководства на проблемы, требующие изменений;

3 - й э т а п — диагностика и осознание. На этом этапе руководство собирает информацию о проблеме, определяет причины ее возникновения и оценивает масштаб;

4 - й э т а п — нахождение нового решения и разработка мер по его внедрению. Этот этап непосредственно связан с планированием, так как новое масштабное решение принимает обычно форму плана;

5 - й э т а п — эксперимент. На этом этапе организация обычно проводит испытания планируемых изменений, выявляя скрытые трудности, чтобы избежать больших потерь при крупномасштабных внедрениях новшества;

6 - й э т а п — подкрепление и согласие. Основываясь на положительных результатах эксперимента, организация приступает к внедрению изменений в полном объеме. При этом важно мотивировать персонал, чтобы люди приняли эти изменения и поддержали их.

Как уже отмечалось, основным инструментом управления организационными изменениями является планирование.

## **6.6. Планирование в системе управления организацией**

**Особенности внутрифирменного планирования.** Для достижения целей предприятия (организации) разрабатывается план.

**План** — это официальный документ, составленный на перспективу и содержащий программу действий для достижения поставленных целей.

В планировании на всех уровнях управления имеется немало общего. В частности, в планах на любом уровне выделяются этапы достижения целей и обеспечивается увязка поставленных целей по срокам, ресурсам и исполнителям.

На всех уровнях управления планы принято подразделять, в зависимости от продолжительности планового периода, на долгосрочные (рассчитанные на 10—15 лет), среднесрочные (рассчитанные на 3—5 лет) и краткосрочные (с плановым периодом до года включительно).

На уровне предприятия используются те же виды показателей, что и на других уровнях: утверждаемые и расчетные, натуральные и стоимостные, абсолютные и относительные, количественные и качественные (см. гл. 3).

Система показателей, применяемых в планировании деятельности предприятия, должна соответствовать ряду требований.

1. Система показателей должна отражать основные цели плана, его замысел и задачи.

2. Показатели планов должны быть согласованы между собой и легко агрегироваться и дезагрегироваться.

3. Показатели плана, учета и статистики должны иметь методологическое единство и быть сопоставимыми, что позволяет осуществлять контроль выполнения плановых заданий.

Для обоснования и увязки показателей внутрифирменных планов используют балансовый, нормативный, экономико-математический и аналитический методы планирования.

Однако в планировании на уровне предприятия имеются и определенные особенности. К числу таких особенностей можно отнести следующие.

1. Внутрифирменное планирование требуют привлечения многих сотрудников организации к планированию, начиная с самых ранних этапов работы над планом (в этом проявляется принцип партисипативности внутрифирменного планирования).

2. Внутрифирменное планирование непрерывно, это обусловлено самим характером хозяйственной деятельности предприятия.

3. Внутрифирменное планирование должно иметь системный характер, т.е. предприятие должно рассматриваться как система, все элементы которой ориентированы на достижение общей цели.

4. Планирование на уровне предприятия должно быть гибким, т.е. оно должно обеспечивать точную реакцию на изменения во внутренней и внешней среде.

Механизм планирования на уровне предприятия учитывает определенные направления планово-аналитической деятельности. В частности, на уровне предприятия осуществляется разработка:

- планов-целей, которые представляют собой набор количественных и качественных показателей, характеризующих желаемое состояние предприятия через определенный промежуток времени;
- планов для повторяющихся ситуаций, которые исходят из стабильного состояния внутренней и внешней среды;
- планов для решения специфических проблем (например, планы репрофилирования предприятия, планы реконструкции и т.п.).

**Стратегическое планирование.** Стратегическое планирование является наиболее распространенной формой стратегического управления.

*Стратегическое управление* — это управление, которое опирается на человеческий потенциал фирмы и ориентирует деятельность организации на максимальное удовлетворение запросов потребителей путем проведения своевременных изменений в организации, получения конкурентных преимуществ и обеспечения адекватной реакции фирмы на изменения внешней среды.

Стратегическое планирование принято рассматривать как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов, важнейшими из которых являются:

- определение миссии фирмы;
- формирование целей;
- оценка внешней среды;
- управленческое обследование сильных и слабых сторон деятельности организации;
- анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии;
- реализация избранной стратегии;
- оценка стратегии.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем, что организация делает и чего не делает, что более и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством по издержкам производства. Этот тип стратегии связан с 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 добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему реализации продукции, т.е., чтобы добиваться

наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что способно понизить себестоимость продукции. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть высокоразвитым.

**Вторая область** выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное 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 этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную 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 стремится работать не на всем рынке, а на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенном типе продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательно для проведения стратегии третьего вида то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Обычно стратегию фирмы и стратегическое планирование ее развития определяют на высших уровнях управления. При этом сам стратегический план рассчитывается на длительную перспективу (10—15 лет). Однако существуют организации, стратегия которых определяется среднесрочными планами, что более приемлемо в настоящее время для российских предприятий. Стратегическое планирование охватывает пять взаимосвязанных стадий:

- 1) постановка цели (к чему стремится фирма);
- 2) оценка текущего состояния (на каком уровне фирма находится);
- 3) выбор стратегии (как быстрее достичь поставленной цели);
- 4) разработка плана (как реализовать стратегию);
- 5) коррекция плана (как лучше изменить план, чтобы приспособиться к изменившимся условиям).

Рассмотрим каждую из этих стадий.

**Постановка цели** осуществляется путем определения конкретных параметров:

- предмета достижения цели (производство, прибыль, качество продукции и т.п.);
- единицы измерения (количество, временные рамки для достижения цели).

При определении целей на уровне предприятия серьезное внимание уделяется инновационному менеджменту и оценке рисков.

**Оценка текущего состояния** обычно включает две группы задач:

- 1) оценку деятельности (определение сильных и слабых сторон деятельности персонала, производства продукции, состояния рынка и т.п.);
- 2) оценку ситуации и прогноз, направленные на выявление и изучение ключевых факторов, влияющих на состояние дела. Обычно эти факторы кроются в социальной, экономической, технологической и других (политической, юридической) сферах.

*Анализ внешней среды.* После установления миссии и целей начинается диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, предоставляющих больше возможностей для достижения целей фирмы.

*Анализ внешней среды* помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

*Угрозы и возможности*, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей.

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, так как состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. Политические факторы.

3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ПК в проектировании и продаже товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающего организацию.

5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов; для этого необходимы анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. Факторы социального поведения: меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, гендерного фактора и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в будущем.

*Анализ внутренней среды.* Для успешного планирования руководство должно также иметь полное представление и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации. Для этого необходимо провести управленческое обследование. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации. При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- 1) конкурентоспособность и желаемая доля рынка, являющаяся существенной целью для компании;
- 2) разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;

- 3) рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;
- 4) рыночные исследования и разработка новых товаров и услуг;
- 5) предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;
- 6) эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служат хорошим дополнением к ассортименту изделий);
- 7) прибыль, анализ финансового состояния.

Итогом данного этапа является проведение SWOT-анализа, т.е. комплексная оценка «силы» и «слабости», «возможностей» и «угроз» организации в плановом периоде.

**Выбор стратегии.** На этой стадии анализируются эталонные стратегии, известные в бизнесе, и выбирается одна из них.

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент) (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Матрица Томпсона и Стрикланда

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке и 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 избежать риска. И это может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

На выбор стратегии также оказывают существенное влияние финансовые ресурсы фирмы. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников, как и финансовые ресурсы, сильно ограничивает стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

При всех случаях выбора стратегии обязательно должен приниматься во внимание временной фактор. Это связано с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. Важно учитывать и календарное время и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

*Оценка выбранной стратегии* в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета основных факторов, определяющих возможности реализации стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

*Соответствие стратегии состоянию и требованиям окружающей среды.* Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны 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.



*Соответствие стратегии потенциалу и возможностям фирмы.* Оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли она возможностям персонала, позволяет ли существующая структура ее успешно реализовывать, выведена ли программа реализации во времени и т.п.

*Приемлемость риска, заложенного в стратегии.* Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

**Разработка плана и реализация стратегии.** Первые три стадии (постановка цели, оценка текущего состояния и выбор стратегии) дают возможность перейти к следующей стадии — составлению плана. Разработка плана включает комплексное решение проблем в области маркетинга, производства, финансов, кадров, исследовательской деятельности, снабжения.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика дает общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни — сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

- 1) является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
- 2) заложена ли в стратегии допустимая степень риска?
- 3) обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

- 4) учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- 5) можно ли считать эту стратегию лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Коррекция плана принимает две основные формы: непрерывную и плановую. Непрерывная коррекция включает различного рода усилия разработчиков по доработке базовых данных плана. Нужда в этом возникает в результате изменения технологии, производственной обстановки, ситуации на рынке и т.д.

Плановая коррекция производится по этапам.

1. В конце каждого года проводится оценка плана по тому, как он способствует продвижению фирмы к поставленным целям.

2. После истечения планового периода начинается разработка нового плана с учетом опыта истекшего периода.

3. Стратегический план может претерпеть коренное изменение под влиянием значительных перемен в обществе и на рынке.

Стратегическое планирование имеет цель дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

**Тактическое планирование и бизнес-план.** Тактические планы разрабатываются и осуществляются для реализации стратегических планов.

Если стратегическое планирование отвечает на вопрос, чего хочет добиться предприятие (организация), то тактическое акцентирует внимание на том, каким образом предприятие (организация) может добиться желаемого результата.

Тактические планы обычно базируются на точной информации. Решения в тактических планах в меньшей степени подвержены риску, поскольку они касаются главным образом внутренних проблем фирмы. Показатели тактических планов обычно отражают определенные цифры и предельно конкретны. Тактическое планирование сосредоточено на средних и низших уровнях управления и тяготеет к уровням конкретных подразделений.

Тактические планы обычно имеют краткосрочный (до года) и среднесрочный (до трех лет) периоды, т.е. создаются и реализуются на низших и средних уровнях управления.

Весь процесс планирования можно представить в виде цепи взаимосвязанных этапов:

- 1-й этап — оценка предприятием (организацией) внутренней и внешней среды и формирование стратегических цепей;

- 2-й этап — оценка и анализ стратегических альтернатив развития предприятия (организации);

- 3-й этап — выбор стратегии;

4-й этап — разработка стратегического плана;  
5-й этап — разработка среднесрочных планов;  
6-й этап — краткосрочное планирование;  
7-й этап — проверка результатов, сопоставление этих результатов с поставленными задачами, корректировка.

Для увязки стратегических и тактических целей организации разрабатываются среднесрочные планы, к числу которых относится бизнес-план, который составляет основу внутрифирменного планирования.

**Бизнес-план** — это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприятие, и определяются основные способы решения этих проблем.

В зависимости от конкретного характера и условий предстоящей деятельности — объема производства, вида продукции (услуги), ее новизны и т.п. — состав и структура бизнес-плана могут существенно различаться, но содержательная сторона должна быть одной и той же.

Традиционный бизнес-план, составленный на уровне промышленного предприятия, включает следующие разделы: резюме, история бизнеса, описание продуктов (услуг), анализ положения дел в отрасли, выбор стратегии, план производства, план маркетинга, организационный план, финансовый план<sup>1</sup>. На крупных предприятиях выделяются еще и план исследований и разработок, а также оценка и страхование риска. Рассмотрим содержание этих разделов.

**Резюме.** Этот раздел состоит, как правило, из трех частей:

- введения, которое включает цели плана, коротко выраженную суть проекта;
- сжатого содержания — сжатое описание всех ключевых элементов бизнес-плана (род деятельности фирмы, прогноз спроса, стоимость проекта, источники финансирования и т.п.);
- заключения — здесь суммируются факторы будущего успеха, в том числе емкость рынка, ожидаемая прибыль и др.

**История бизнеса.** Раздел составляется в том случае, если предприятие имеет определенную историю. Информация этого раздела предназначена для внешних читателей, поэтому в данном разделе обычно отражаются реальные успехи, которые были достигнуты в прошлом, и достижения работников фирмы.

---

<sup>1</sup> Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. М.: ЭКСМО, 1998.

**Описание продуктов (услуг).** В этом разделе приводятся технико-экономические характеристики, назначение и цена производимой продукции (или оказываемых услуг).

**Анализ положения дел в отрасли.** При описании отрасли важно показать абсолютный размер рынка, тенденции этого рынка к росту (или застою), основные сегменты рынка (группы потребителей). Кроме того, целесообразно указать, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям. Необходимо также отразить позиции конкурентов на рынке.

**Выбор стратегии.** В разделе излагается суть избранной стратегии и условия ее реализации, указываются имеющиеся конкурентные преимущества (лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование) и т.п.

**План производства.** В разделе должны быть описаны все главные компоненты производственной системы. Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчеты издержек производства и ответы на следующие вопросы:

- каковы основные методы производства и технологии?
- какова общая структура производственного процесса?
- какие сырье и материалы необходимы?
- выявлены ли критические факторы (узкие места)?
- какие мощности необходимы для организации производства?
- какова предполагаемая структура издержек?
- как часты непредвиденные обстоятельства при выполнении производственных операций?
- как осуществляется контроль качества?
- какое оборудование имеется и необходимо?
- где расположено производство?
- какая рабочая сила необходима для ведения производства?

**План маркетинга.** Этот раздел бизнес-плана необходим для того, чтобы предприниматель мог осознать свои цели, задачи и маркетинговую стратегию фирмы, а инвесторы могли бы убедиться в достаточной емкости и перспективности рынка.

В данном разделе должны быть раскрыты все основные вопросы маркетинга:

- характеристики покупателей;
- доля предприятия на рынке;
- уровень цен и чистый доход;
- порядок сбыта (собственная диллерская сеть, посредники и т.п.);
- мероприятия по выводу товара на рынок и последующему его сопровождению.

**Организационный план.** Знакомит с избранной формой собственности, вопросами руководства, распределением полномочий и ответственности, типом организационной структуры предприятия.

**Финансовый план.** В данном разделе содержатся данные о финансовых потоках на предприятии, о его доходах и расходах, о состоянии активов и пассивов и их динамике.

Основные части этого плана — план доходов, план расходов и баланс.

Показатели финансового плана даются с разбивкой по годам. Показатели первого года расписывается помесячно, второго — поквартально, данные последующих лет даются по годам в целом.

Бизнес-план позволяет не только увязать стратегию и тактику организации (предприятия) и осуществить намеченные цели, но также дает возможность оценить новые проекты и привлечь инвесторов к их финансированию.

## **6.7. Планирование развития науки, техники и инноваций**

**Прогнозирование и планирование научно-технического прогресса.** Научно-технический прогресс — важнейшая составная часть производительных сил общества. Это непрерывное совершенствование всех сторон материального производства и непроизводственной сферы на основе форсированного внедрения достижений науки, техники и передового опыта.

Научно-технический прогноз лежит в основе всей системы прогнозирования поскольку развитие отраслей материального производства и непроизводственной сферы в значительной мере определяется перспективами развития науки и техники.

Характерной особенностью развития науки и техники является цикличность. Она проявляется в том, что относительно длительные периоды эволюционного совершенствования (или модернизации) технических средств сменяются относительно короткими периодами резких (революционных) качественных изменений (скачков).

В составе каждого цикла выделяются следующие формы развития техники:

- смена моделей в рамках одного поколения техники, т.е. модернизация технических средств (например, выпуск различных модификаций автомобилей определенной корпорацией);
- смена поколений в границах одного направления (например, создание различных поколений компьютерной техники);
- создание принципиально новых направлений на основе научных открытий и изобретений (суда на подводных крыльях, электромобили).

Современный экономический рост характеризуется в развитых странах ведущим значением научно-технического прогресса (НТП) и интеллектуализацией основных факторов производства. На долю новых знаний, воплощенных в технологиях, оборудовании, квалификации кадров, в развитых странах приходится 70—85% прироста ВВП. Внедрение новых технологий стало ключевым фактором рыночной конкуренции и главным средством повышения эффективности производства и улучшения качества продукции и услуг. Нововведения стали необходимым условием успеха в конкурентной борьбе. Внедрение инноваций позволяет передовым фирмам добиваться сверхприбыли за счет монопольного присвоения интеллектуальной ренты, образующейся при освоении новых продуктов и технологий.

Важной особенностью современного экономического роста стал переход к непрерывному инновационному процессу. Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) имеет все больший удельный вес в инвестиционных расходах, превышая в наукоемких отраслях расходы на приобретение оборудования и на строительство. В развитых странах постоянно возрастает государственная поддержка научно-исследовательской и инновационной деятельности, что отражается в государственной научно-технической, инновационной и образовательной политике.

**Основные направления развития науки и техники в современных условиях.** Главной целью НТП, наряду с увеличением числа нововведений, является повышение социально-экономической эффективности производства в его исторически обусловленных формах.

В настоящее время наиболее перспективными направлениями развития науки и техники считаются:

- совершенствование орудий труда на основе разработки и широкого применения прогрессивных, базовых для каждой отрасли технологий. Особое внимание уделяется комплексной механизации и автоматизации труда на основе применения промышленных роботов и обрабатывающих центров; гибких, электронно-лучевых и плазменных технологий;
- создание ресурсосберегающих технологий и экологически чистых производств, внедрение биотехнологий;
- совершенствование предметов труда путем создания новых материалов и технологий их производства (порошковая металлургия и т.п.);
- укрепление энергетической базы за счет создания АЭС и поиска новых видов энергии.

При прогнозировании и планировании НТП на макроуровне используются следующие показатели:

- средний возраст основных производственных фондов, скорость их обновления, технологическая структура (соотношение между активной и пассивной частями основных производственных фондов);
- фондовооруженность труда, в том числе энерговооруженность и электровооруженность труда.
- показатели механизации, автоматизации, компьютеризации производства (например, объем работ, выполняемых механизированным способом в общем объеме работ; доля станков с числовым программным управлением в общем парке станков и т.п.);
- показатели качества производимой продукции или оказываемых услуг.

В настоящее время состояние НТП в российской экономике оставляет желать лучшего. Средний возраст основных производственных фондов по народному хозяйству в целом превысил 18 лет. Оборудование практически во всех отраслях материального производства морально устарело и физически изношено. Значительные объемы работ выполняются ручным способом. Инвестиций явно не хватает. Государственная поддержка венчурных инновационных проектов чисто символическая. В ходе рыночных реформ 1990-х годов ситуация в области развития науки и техники систематически ухудшалась. Очевидно, что без радикального вмешательства государства технологическую стагнацию преодолеть не удастся.

**Оценка экономической эффективности новой техники.** В настоящее время техническое обновление производства осуществляется главным образом силами предприятий. Предприятия сами ищут средства на модернизацию производства и самостоятельно оценивают экономический эффект от внедрения новой техники.

Обычно экономический эффект от внедрения новой техники на уровне предприятия определяется по следующим направлениям:

- снижение себестоимости продукции;
- сокращение удельных капитальных вложений в расчете на единицу продукции;
- рост производительности труда;
- улучшение качества производимой продукции (или услуг).

Существуют обобщающие показатели, характеризующие сводный экономический эффект от внедрения новой техники. Одним из таких показателей, применяемых в прогнозировании и планировании, является *прирост прибыли от внедрения новой техники*, который рассчитывается по следующей формуле:

$$\Delta\Pi = [(\Pi_{\text{н}} - C_{\text{н}}) - (\Pi_{\text{б}} - C_{\text{б}})] \cdot \text{ВП}, \quad (6.1)$$

где  $\Delta\Pi$  — прирост прибыли от внедрения новой техники;  
 $\Pi_n$  — цена единицы продукции после внедрения новой техники;  
 $C_n$  — себестоимость единицы продукции после внедрения новой техники;  
 $\Pi_0$  — цена единицы продукции до внедрения новой техники;  
 $C_0$  — себестоимость единицы продукции до внедрения новой техники;  
 $ВП$  — планируемый выпуск продукции.

Наряду с общими показателями эффективности новой техники исчисляются и частные показатели, которые позволяют определить экономию отдельных видов затрат: материалов, топлива, энергии.

Например, при выборе варианта инвестиций используется формула *приведенных затрат*:

$$C_i + E_n K_i \rightarrow \min, \quad (6.2)$$

где  $C_i$  — себестоимость продукции по  $i$ -му варианту;  
 $K_i$  — капиталовложения по  $i$ -му варианту;  
 $E_n$  — нормативный коэффициент эффективности.

При прогнозировании НТП наряду с экономической эффективностью новой техники определяется и ее социальная эффективность. Эта эффективность проявляется в улучшении условий жизни людей.

Наиболее распространенными показателями социального эффекта являются снижение заболеваемости и травматизма в результате внедрения новой техники, снижение трудоемкости производства и т.п.

Размер социального эффекта может быть выражен в конкретных показателях. Например, прирост продукции вследствие снижения заболеваемости в результате внедрения новой техники может быть исчислен по формуле

$$\Delta ВП = Ч_p \cdot (УЗ_1 - УЗ_2) \cdot ЧПТ, \quad (6.3)$$

где  $\Delta ВП$  — прирост продукции вследствие снижения заболеваемости;  
 $Ч_p$  — численность работников;  
 $УЗ_1$  — уровень заболеваемости до внедрения новой техники;  
 $УЗ_2$  — уровень заболеваемости после внедрения новой техники;  
 $ПТ$  — производительность труда одного работника в день.

НТП может вызывать положительные или отрицательные экологические последствия. Поэтому прогнозирование развития науки и техники должно увязываться с разработкой экологических прогнозов.

**Инновационные проекты и управление ими.** В современном менеджменте большое внимание уделяется инновационным проектам.



Инновация (или нововведение) — это новая идея, доведенная до практического внедрения.

Инновации охватывают широкий круг проблем: создание новых технологий, новых видов оборудования, новых материалов и способов их производства.

Управление нововведениями является предметом инновационного менеджмента. *Инновационный менеджмент* — это управление, цель которого — определение основных направлений научнотехнической и производственной деятельности фирмы в области разработки и внедрений новой продукции.

Инновационный менеджмент можно рассматривать как процесс, в котором выделяются следующие этапы:

- систематизация поступающих идей;
- отбор идей создания нового продукта;
- анализ экономической эффективности нового продукта и разработка программы маркетинга по продукту;
- создание нового продукта;
- тестирование нового продукта на рынке;
- внедрение нового продукта в производство.

Инновационный процесс решает следующие задачи:

- нахождение нового технического решения задачи — создание изобретения;
- проведение НИОКР;
- налаживание серийного производства продукции;
- подготовка и организация сбыта;
- внедрение нового товара на рынок;
- закрепление на новых рынках путем постоянного совершенствования технологии и повышения конкурентоспособности продукции.

Главное место в инновационном менеджменте занимает управление инновационными проектами.

*Инновационные проекты* — это разработки обновленных или новых изделий, комплексов или технологий. Инновационные проекты имеют различные уровни научно-технической значимости:

- модернизационный инновационный проект — улучшение уже существующего изделия без кардинальных изменений конструкции или базовых технологий;
- новаторский инновационный проект — новая конструкция изделия, которая существенно отличается от прежней;
- опережающий инновационный проект — конструкция, основанная на опережающих технологических решениях;
- пионерный инновационный проект — не существовавшая ранее конструкция или технология, выполняющая прежние или новые функции.

По характеру решаемых задач инновационные проекты подразделяются на следующие виды:

- монопроекты — т.е. проекты, выполняемые одной фирмой или подразделением;
- мультипроекты — проекты, представленные в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов и в совокупности направленные на достижение сложных инновационных целей;
- мегапроекты — многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов, связанных между собой одним «деревом целей».

Инновационный потенциал организации отражает меру ее готовности выполнять задачи, обеспечивающие достижение инновационных целей, т.е. меру готовности к реализации инновационных проектов.

Развитие инновационного потенциала может осуществляться только путем развития компонентов внутренней среды организации, сгруппированных в следующие блоки:

- *блок продукта*, т.е. направления деятельности фирмы по созданию новых продуктов и услуг;
- *функциональный блок*, т.е. совершенствование всех этапов производства включая НИОКР, производственный процесс и реализацию продукции;
- *ресурсный блок*, т.е. совершенствование материально-технического и информационного обеспечения;
- *организационный блок*, т.е. совершенствование организационной структуры и организационной культуры фирмы;
- *блок управления*, т.е. улучшение руководства фирмой, совершенствование системы и стиля управления.

Оценка инновационного проекта осуществляется по цепочке ресурс—функция—проект.

Для оценки инновационного потенциала организации используются детальный и диагностический подходы.

*Детальный анализ внутренней среды и оценка инновационного проекта* осуществляются по следующим этапам:

- описание проекта развития предприятия;
- постановка задачи, входящей в решение проблемы;
- описание системной модели деятельности (здесь раскрываются внутренняя и внешняя среда и основные группы факторов, влияющих на организацию);
- оценка ресурсного потенциала организации;
- оценка организационного потенциала;
- интеграционная оценка потенциала фирмы и формулировка общих выводов по анализу;

- определение основных направлений подготовки предприятия к реализации инновационных проектов.

Наряду с детальным анализом для изучения инновационного потенциала может использоваться также *диагностический подход*. Этот подход основан на диагностике входных и выходных параметров относительно системы (анализ внешних факторов, анализ выпущенной продукции и т.п.), анализе локальных и зависимых факторов, а также на исследовании и диагностике независимых факторов (позиции конкурентов, НТП и т.д.).

Проблемам ускорения научно-технического прогресса и форсированного внедрения инноваций уделяется серьезное внимание во всех моделях менеджмента. И это не случайно. В последней трети XX в. система производительных сил, базирующаяся преимущественно на технологическом использовании законов и принципов механического движения, вступила в полосу кризиса, который проявился как кризис естественно-научного характера. Он становится очевидным в сфере традиционных орудий труда, источников энергии, предметов труда.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое стратегическое управление?
2. Каковы основные этапы процесса стратегического управления?
3. В чем важность постановки целей?
4. Каковы основные типы стратегий в бизнесе?
5. Какие факторы влияют на выбор стратегии?
6. Как обосновывается выбор стратегии?
7. Какие параметры деятельности фирмы затрагивают стратегические изменения?
8. Как осуществляется процесс управления организационными изменениями?
9. Каковы основные этапы стратегического планирования?



## Глава 7

# Оценка бизнеса

## 7.1. Оценка финансового состояния предприятий

*Антикризисное управление* — это специфический набор методов управления для предотвращения кризиса или действий в кризисной ситуации.

Антикризисное управление включает:

- анализ финансового состояния предприятия;
- оценку миссии и мотивации предприятия;
- формирование новой стратегии развития;
- контроллинг;
- реинжиниринг предприятия.

*Анализ финансового состояния* — это изучение баланса и отчета о финансовых результатах, а также анализ средств на счетах предприятия.

*Оценка миссии и мотивации* предприятия осуществляется на основе рассмотрения внутренних и внешних перспектив его развития. На этом этапе с учетом возможностей предприятия и рисков формируется новая концепция его развития и определяются его стратегические цели.

*Формирование новой стратегии* предприятия должно быть основано на детальном плане действий, предназначенном для того, чтобы обеспечить преодоление кризиса, осуществить миссию предприятия.

*Контроллинг* — это система учета и контроля на предприятии. Главная задача контроллинга состоит в том, чтобы путем предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие оптимальных решений. По существу контроллинг представляет собой упреждающее информационное обеспечение, которое дает возможность предвидеть изменения в будущем и выбирать оптимальные решения. Контроллинг необходим для осуществления планирования, регулирования и контроля.

*Реинжиниринг* — это процесс оздоровления предприятия путем радикальных скачкообразных улучшений производства и инфраструктуры, а также выпускаемой продукции. Реинжиниринг должен сопровождаться инжинирингом — предоставлением на коммерческой основе инженерно-консультационных услуг. Инжиниринг охватывает услуги пред- и послепроектного характера, а также рекомендательные услуги по эксплуатации оборудования, управлению и реализации выпускаемой продукции.

Цель финансового анализа — оценка финансового состояния и выявление возможности повышения эффективности работы предприятия на основе рациональной финансовой политики. Результативность финансового анализа зависит от достоверности информации. Информация, позволяющая сделать вывод о финансовом состоянии предприятия, содержится в бухгалтерском балансе (форма 1). Для целей оценки следует знать структуру баланса-нетто:

- внеоборотные активы (1А);
- оборотные активы (2А);
- запасы и затраты (3З);
- дебиторская задолженность (ДЗ);
- денежные средства (ДС);
- убытки (3А);
- валюта баланса (ВБ);
- капитал и резервы (4П);
- долгосрочные пассивы (5П);
- краткосрочные пассивы (6П).

На предварительной стадии оценки финансового состояния предприятия следует провести экспресс-анализ. Если его достоверность вызывает некоторые сомнения, то необходим углубленный финансовый анализ.

*Экспресс-анализ* содержит анализ и оценку экономического потенциала, а также оценку результативности финансово-хозяйственной деятельности. При анализе экономического потенциала оценивают:

- финансовое состояние предприятия (ликвидность, финансовую устойчивость, деловую активность, прибыльность);
- имущественное положение (стоимость внеоборотных активов, их долю в общей сумме активов, износ внеоборотных активов, величину оборотных активов и их долю в общей сумме активов, оценку недвижимости и бизнеса);
- проблемные статьи в балансе и отчетности.

*Ликвидность* означает наличие у предприятия финансовых возможностей для своевременного погашения своих долговых обязательств. Оценка ликвидности проводится по коэффициентам ликвидности:

- 1) коэффициент абсолютной ликвидности =  $ДС / 6П \geq 0,2$ ;
- 2) коэффициент уточненной ликвидности =  $(2А - 3З) / 6П \geq 0,8$ ;
- 3) коэффициент текущей ликвидности =  $2А / 6П \geq 2$ .

Ликвидность актива означает возможность его быстрого превращения в деньги.

Анализ и оценка структуры баланса предприятия проводятся на основе двух показателей: коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными средствами. Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия — неликвидным является наличие следующих условий: коэффициент текущей ликвидности меньше 2 или коэффициент обеспеченности собственными средствами меньше 0,1.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами =  $(4П - 1А) / 2А$ .

Если значения коэффициентов превышают указанные, то рассчитывается коэффициент утраты (восстановления) платежеспособности за три месяца. Коэффициент утраты платежеспособности определяется как отношение расчетного значения коэффициента текущей ликвидности к установленному. Если коэффициент утраты платежеспособности больше 1, это свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия не утратить платежеспособность.

Исключительно важным показателем качества финансового менеджмента служит *финансовая устойчивость* субъекта экономики. Финансово устойчивым является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает средства, вложенные в активы, и в срок расплачивается по своим обязательствам. Финансовая устойчивость — это степень независимости предприятия от внешних условий.

Оценка финансовой устойчивости включает анализ состава и размещения активов, динамики и структуры финансовых ресурсов, наличия собственных средств, дебиторской и кредиторской задолженности.

Для оценки финансовой устойчивости применяется система коэффициентов. Основные из них представлены ниже.

1. *Коэффициент соотношения собственных и заемных средств* =  $4П / (5П + 6П)$ , где превышение собственными средствами заемных означает, что хозяйствующий субъект обладает достаточным запасом финансовой устойчивости и относительно независим от внешних финансовых источников.

2. *Коэффициент маневренности* =  $(4П - 1А) / 4П \geq 0,5$  показывает, что для нормального маневрирования собственных средств должно быть не менее 50%.

3. *Коэффициент автономии* =  $(4П - 1А) / ВБ > 6$ ; его рост свидетельствует об увеличении финансовой независимости и снижении рисков.

Для установления деловой активности предприятия определяются *коэффициенты оборачиваемости*, которые рассчитываются как отношение оборота к стоимости оборачиваемого имущества или задолженности. Если оборачиваемость дебиторской задолженности медленнее кредиторской, это значит, что у предприятия неблагоприятные условия расчетов с покупателями.

Под *прибыльностью* обычно понимают рентабельность, т.е. способность покрывать затраты за счет прибыли. Обычно рассчитывают рентабельность продукции (как отношение прибыли к затратам) или рентабельность производства (как отношение прибыли к стоимости основных и оборотных средств).

## 7.2. Оценка бизнеса

Под оценкой имущественного положения в мировой практике понимают оценку бизнеса, оценку недвижимости, оценку машин и оборудования, оценку нематериальных активов.

Под оценочной деятельностью вообще понимается деятельность по установлению в отношении объектов гражданских прав оценки рыночной или иной стоимости в соответствии со стандартами и нормативными актами.

Оценка бизнеса применима только к открытым и закрытым акционерным обществам, поскольку в основном оцениваются миноритарный и контрольный пакеты акций. Например, в сельском хозяйстве Саратовской области возможно оценить бизнес только 83 закрытых акционерных обществ и 11 открытых акционерных обществ. В остальных случаях (660 сельскохозяйственных предприятий) возможна оценка недвижимости, машин и оборудования и нематериальных активов.

В России основными целями оценки являются: решение имущественных споров при реорганизации и ликвидации предприятий; аукционы и конкурсы по продаже ценных бумаг; аренда; разработка инвестиционных проектов; заключение договоров купли-продажи и др.

Оценка бизнеса базируется на четырех основных группах принципов экономической оценки:

- 1) принципы, основанные на представлении пользователя (полезность, замещение, ожидание);
- 2) принципы, основанные на рыночной среде (зависимости от рыночной среды, спроса-предложения, конкуренции, изменения стоимости);

3) принципы, связанные с эксплуатацией имущественного комплекса (остаточной продуктивности, вклада, сбалансированности);

4) принципы наилучшего использования.

Процесс оценки проходит по следующим этапам:

- определение целей и задач оценки;
- разработка плана оценки;
- сбор и анализ информации;
- оценка бизнеса на основе выбранного методологического подхода;
- согласование результатов оценки;
- отчет об оценке.

Наиболее часто в оценке бизнеса используется четыре стандарта стоимости. Выбор стандарта стоимости зависит от цели оценки и методологического подхода.

*Обоснованная рыночная стоимость* — цена сделки при полной информации о предмете и условиях сделки. Это расчетная величина, равная денежной сумме, за которую предполагается переход имущества из рук в руки на дату оценки в результате сделки между добровольными покупателем и продавцом после проведенного маркетинга, когда обе стороны действуют компетентно, расчетливо и без принуждения.

*Инвестиционная стоимость* — это стоимость, рассчитанная на конкретного инвестора с учетом доходности и риска его инвестиций. Это цена спроса.

*Обоснованная стоимость* — это стоимость, обоснованная юридическими стандартами; она применима к миниритарному пакету акций.

*Внутренняя (фундаментальная) стоимость* — это результат оценки бизнеса конкретным экспертом-аналитиком. Она субъективна. Если фундаментальная стоимость меньше обоснованной рыночной, то от акций следует избавляться.

Различают следующие подходы к оценке: доходный (метод дисконтирования денежного потока и метод капитализации доходов); затратный (метод стоимости чистых активов и метод избыточной прибыли) и сравнительный (метод рынка капитала, метод сделок).

*Доходный подход* основан на допущении, что рыночная стоимость предприятия определяется суммой тех доходов, которые получит его владелец в будущем. Он реализуется двумя методами — методом дисконтированных денежных потоков и методом прямой капитализации.

*Затратный подход* (метод накопления активов) основывается на том, что стоимость предприятия соответствует затратам, которые понес владелец при его приобретении или создании.



*Сравнительный подход* основывается на допущении, что наибольшая стоимость предприятия определяется наименьшей ценой, которая может быть получена за аналогичное предприятие. Сравнительный подход реализуется с помощью трех основных методов: метода рынка капитала (основан на складывающихся на фондовых рынках ценах акций ОАО и дает в результате стоимость неконтрольного (миноритарного) пакета акций); метода сделок (основан на данных о ранее совершенных продажах контрольных пакетов и дает стоимость контрольного пакета); метода отраслевых коэффициентов (основан на данных о продажах компаний по отраслям).

Для применения сравнительного подхода требуется детальная финансовая информация о состоянии сопоставимых предприятий и обширные данные о динамике стоимости акций.

Факторы, влияющие на стоимость компаний-аналогов, называются *оценочными мультипликаторами*.

При оценке бизнеса этим методом используются: премия за контроль (стоимостное выражение преимущества, которое имеет владелец контрольного пакета акций по сравнению с владельцами меньшей доли), скидка на неконтрольный характер (величина, на которую уменьшится пропорциональная данному пакету доля в общей стоимости предприятия с учетом отсутствия прав контроля), скидка на недостаточную ликвидность ценных бумаг (рассчитывается для ЗАО и оценивается как затраты на регистрацию проспекта эмиссии и брокерские комиссионные, взимаемые за продвижение акций на фондовый рынок).

В основе оценки бизнеса лежит *анализ финансовых отчетов*. Правильный анализ финансового состояния предприятия определяет достоверность определения стоимости собственного капитала предприятия.

*Метод прямой капитализации* используется в случае, если будущие чистые доходы будут равны текущим или их темпы роста будут умеренными и предсказуемыми. Метод капитализации позволяет определить величину ежегодных доходов и соответствующих этим доходам ставок капитализации, на основе которых рассчитывается стоимость предприятия. Достоинство метода — учет потенциальной доходности бизнеса и факторов риска.

*Метод дисконтирования денежного потока* позволяет учитывать перспективы развития и оценить риск инвестирования капитала.

Основными этапами этого метода являются:

- выбор модели денежного потока для собственного или инвестированного капитала, номинального или реального);

- анализ и прогнозирование валовых доходов и расходов;
- анализ и прогнозирование инвестиций;
- расчет денежного потока для каждого года;
- выбор ставки дисконта (ставка дохода, используемая для определения текущей стоимости будущих доходов);
- расчет остаточной стоимости;
- расчет текущей стоимости будущих денежных потоков в прогнозный и постпрогнозный периоды.

Наиболее важным этапом наравне с другими является выбор ставки дисконта, а именно переход от номинальной ставки к реальной. Этот переход осуществляется по формуле Фишера:

$$R_p = (R_n - i) / (1 + i),$$

где  $R_p$  — реальная ставка дохода;  
 $R_n$  — номинальная ставка дохода;  
 $i$  — темп (процент) инфляции.

Исключительная особенность рыночной экономики состоит в ее рисковом характере. В связи с этим одной из ведущих задач финансового менеджмента служит грамотное управление финансовыми рисками.

Особенностью финансового риска является вероятность наступления ущерба в результате проведения каких-либо финансовых операций. К *финансовым рискам* относятся кредитный риск, процентный риск, валютный риск, риск упущенной финансовой выгоды. Средствами разрешения финансовых рисков являются избежание их, удержание, передача, снижение степени (диверсификация, приобретение дополнительной информации о выборе и результатах, лимитирование, страхование и др.).

Финансовый риск выражается как математическая вероятность наступления потери, которая опирается на достоверные статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой точностью.

Оценка риска возможна по модели оценки капитальных активов:

$$R = R_f + b(R_m - R_f),$$

где  $R$  — ставка дисконта или ожидаемая инвестором ставка дохода на собственный капитал;  
 $R_f$  — безрисковая ставка дохода;  
 $b$  — мера риска;  
 $R_m$  — среднерыночная ставка дохода;  
 $(R_m - R_f)$  — рыночная премия за риск.

Безрисковая ставка в российской оценочной практике обычно равна ставке дохода по государственным облигациям РФ, разме-

ценным на западных фондовых рынках (евробонды). Для закрытых акционерных обществ ставка дисконта корректируется на величину риска для малых компаний, риска, характерного для отдельной компании, и на величину странового риска.

Если  $b$  больше 2, то риск высокий, если равно 2 — средний, меньше 2 — низкий.

Деятельность любого предприятия сопряжена с рисками, которые делятся на *систематические* (не снижаемые за счет диверсификации) и *несистематические* (характерные для данной компании и снижаемые за счет диверсификации ее деятельности). Коэффициент меры риска является мерой систематического риска и указывает на рискованность инвестиций в данную отрасль по сравнению со среднерыночным уровнем риска.

Особого подхода требует расчет остаточной стоимости *денежных потоков*. Если темпы роста денежного потока постоянны, то расчет ведется по модели Гордона:

$$V = Dn / (R - g),$$

где  $V$  — остаточная стоимость денежных потоков предприятия в постпрогнозный период;

$Dn$  — денежный поток, который может быть получен в первый год постпрогнозного периода;

$R$  — ставка дисконта для собственного капитала;

$g$  — ожидаемые темпы роста денежного потока;

$$(R - g) = k,$$

$k$  — коэффициент капитализации.

Стоимость контрольного пакета акций предприятия, полученная методом дисконтированных денежных потоков, представляет собой сумму текущих стоимостей денежных потоков прогнозного периода и остаточной стоимости предприятия, приведенной к дате оценки.

Преимуществом метода сравнительного подхода является реальный учет рыночных данных, поскольку он отражает современное состояние стоимости, но в этом заключается и главный недостаток — не принимаются в расчет ожидания инвесторов.

Оценка этим методом предполагает, что сопоставимые предприятия имеют близкие соотношения между ценой как предприятия в целом, так и одной акции и такими показателями, как прибыль, денежный поток, выручка от реализации, стоимость активов и др. Эти соотношения называются *оценочными мультипликаторами*. Выбор мультипликатора зависит от имеющейся финансовой информации и от структуры активов предприятия.

Для оценки большинства сельскохозяйственных предприятий наиболее приемлем затратный подход. При оценке предприятий методом накопления активов стоимость определяется как рыночная стоимость всех активов предприятия за вычетом текущей стоимости всех его обязательств.

Затратный подход используется в основном для оценки земли и недвижимости. При этом исходят из наилучшего и наиболее эффективного использования. Рыночная стоимость определяется с учетом всех видов износа.

### 7.3. Оценка недвижимости

Обособленным разделом оценки бизнеса является оценка недвижимости.

*Объекты недвижимости* — это земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты, любые случайные или специально выполненные постройки, неотделимые от земли. Неотделимыми от земли считаются объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно.

*Стоимость объекта недвижимости* — сумма, которая может быть уплачена покупателем за данный объект.

*Затраты* — те издержки, которые необходимы для создания данного объекта недвижимости.

*Цена* — исторически зафиксированный факт продажи конкретного объекта недвижимости.

*Стоимость в обмене* (объективная стоимость) — это та цена, которая преобладает на свободном, открытом, конкурентном рынке.

*Рыночная стоимость* — это ценовая характеристика, которая специфична для данного объекта недвижимости, при условиях, необходимых для справедливой продажи, когда продавец и покупатель обладают всей полнотой информации об объекте недвижимости.

*Стоимость в пользовании* (субъективная стоимость) — это стоимость для конкретного пользователя (инвестиционная стоимость).

Особенности рынка недвижимости:

- он локализован и сегментирован;
- характеризуется наличием инвестиционной мотивации;
- характеризуется закрытостью;
- на нем эластичность спроса;
- этот рынок несовершенен.

Оценку стоимости объекта недвижимости можно провести следующими методами:

- рыночным (методом сравнительного анализа продаж);
- затратным;
- доходным (методом капитализации).

*Рыночный метод* используется оценщиками исходя из недавно состоявшихся продаж подобных объектов; он основывается на поступившей информации, ее проверке и корректировке.

В данном случае рассчитывается валовый рентный мультипликатор, основанный на корректирующих факторах.

*Затратный метод* основан на принципе замещения, в соответствии с которым предполагается, что информированный инвестор не заплатит за объект недвижимости цену, которая бы превышала стоимость строительства аналогичного объекта недвижимости с учетом предпринимательской прибыли.

Оценка стоимости объекта недвижимости на основе капитализации дохода — процесс пересчета будущих доходов ( $I$ ) от объекта недвижимости в единую сумму текущей стоимости, которая и представляет оценку стоимости объекта недвижимости ( $V$ ).

Капитализация дохода рассчитывается для нескольких случаев.

1. Капитализация потока дохода при неизменной стоимости капитала:

$$V = I/R,$$

где  $R$  — ставка дохода на инвестиции.

2. Капитализация потока доходов при потере стоимости вложенного капитала:

$$R = of + of,$$

где  $of$  обеспечивает доход на капитал;

$of$  обеспечивает возврат капитала.

Существует прямолинейный возврат капитала (*метод Ринга*). Этот метод применяется в случаях повышенного риска вложения денег в объект недвижимости:

$$of = I/n,$$

где  $n$  — число лет использования объекта недвижимости.

Возврат капитала по фонду возмещения и ставке дохода на инвестиции основан на равномерном аннуитетном возмещении капитала (*метод Инвуда*). Норма возврата капитала равна фактору фонда возмещения для заданного срока использования объекта при ставке дохода на инвестиции.

Возврат капитала по фонду возмещения и по пониженной ставке доходности (*метод Хоскольда*): норма возврата капитала равна фактору фонда возмещения.

Кроме предложенных расчетов возможен ипотечно-инвестиционный анализ, поскольку все сделки с недвижимостью совершаются с привлечением ипотечных кредитов. Этот вид анализа является *техникой остатка*. Инвесторы собственного капитала оплачивают остаток первоначальных затрат и получают остаток чистого операционного дохода и цены перепродажи после того, как уже произведены все выплаты кредиторам. Для оценки собственности необходимо привлекать сертифицированных специалистов. Только тогда качество оценки будет соответствовать действительному состоянию объекта.

Подготовка специалистов по антикризисному управлению предприятием включает решение проблем финансового менеджмента в целях разработки правильной стратегии и тактики в условиях кризиса.

### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем состоит сущность антикризисного управления?
2. Каковы основные этапы антикризисного управления?
3. Как осуществляется оценка финансового состояния предприятий?
4. Как оценивается бизнес?
5. Как оценивается недвижимость?
6. Что представляет собой контроллинг?
7. Почему необходим антикризисный менеджмент?



## Глава 8

# Контроль и экономический анализ

## 8.1. Контроль: типы и формы

Контроль — это одна из общих (основных) функций управления. В ходе контроля осуществляется систематическое наблюдение за деятельностью отдельных работников и коллективов, целенаправленное воздействие на исполнителей, сравнение фактических результатов деятельности с заданными параметрами для выработки корректирующих воздействий на управляемые факторы.

Базу эффективного управленческого контроля составляет планирование (стандарт работы), в ходе которого определяются миссия, цели, задачи, направления и параметры деятельности. В процессе контроля менеджеры определяют отклонения от намеченных планов и вносят регулирующие изменения в соответствии с имеющимися ресурсами, технологиями и положением предприятия на рынке.

Управленческий контроль осуществляется на двух организационных уровнях: операционном и стратегическом.

На **операционном уровне** менеджеры контролируют эффективность использования материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов.

*Контроль материальных ресурсов* включает: их закупки и заготовку на месте путем проверки их качества, цены, времени и объемов поставок; их инвентаризацию — сопоставление фактического уровня запасов с учетным и требуемым; контроль за оборудованием — обеспечение необходимыми инструментами, машинами, поддержание их в исправном состоянии.

*Контроль финансовых ресурсов* осуществляется в целях своевременного их поступления от покупателей и заказчиков, а также определения направлений их эффективного использования в интересах организации. Контролю финансовых ресурсов, как правило, уделяется особое внимание, так как от их наличия, поступления и правильного распределения зависит использование всех других ресурсов: покупка материалов, создание благоприятных условий труда, сбор и обработка информации.

*Контроль за использованием трудовых ресурсов* включает правильный отбор, расстановку, обучение, оценку и оплату труда персонала в организации в соответствии с их трудовым потенциалом и вкладом.

*Контроль информационных ресурсов* направлен на обеспечение достоверной, своевременной и точной информацией о процессах всех заинтересованных пользователей, что значительно облегчает принятие всех управленческих решений.

**Стратегический контроль** позволяет отследить положение организации во внешней окружающей среды — это отношения с поставщиками, конкурентами, наличие и возможности внедрения новых технологий, сложившаяся социально-экономическая и политическая обстановка. Эти косвенные факторы не оказывают прямого воздействия на внутреннюю среду предприятия, тем не менее, если их не учитывать, деятельность в перспективе не будет соответствовать запросам рынка.

**Типы контроля.** В менеджменте выделяют три основные причины необходимости контроля. *Первая* — необходимость убедиться в том, что работники знают требования, предъявляемые к работе, и выполняют их, чтобы продукция соответствовала необходимым стандартам. *Вторая* — постоянные изменения во внутренней и внешней среде организации, которые требуют изменения и корректировки ранее составленных планов с учетом сложившейся рыночной конъюнктуры и потенциала предприятия. *Третья* — растущие масштабы производства и бизнеса, требующие разделения управленческого труда, его специализации и контроля за всеми процессами. Исходя из этого можно выделить три типа контроля: предварительный, текущий и заключительный.

*Предварительный контроль* осуществляется перед началом работы. В ходе такого контроля определяют наличие и состояние ресурсов, приоритетные направления их использования, что позволяет избежать проблем в ходе непосредственного выполнения работ производственного характера.

*Текущий контроль* проводится в ходе производственного процесса и позволяет как можно раньше определить отклонения от заданных параметров и внести корректирующие воздействия, что значительно предотвращает брак в работе, позволяет экономно использовать ресурсы, совершенствовать технологии, а в результате — повышать эффективность производства.

*Заключительный контроль* — после завершения производственного процесса позволяет оценить эффективность организационной деятельности, вскрыть факторы, отрицательно влияющие на результаты работы, и наметить пути их устранения в будущем. Результаты заключительного контроля являются основной информационной



базой для изменения текущих планов и разработки стратегии предприятия.

**Виды контроля.** В практике менеджмента используют в основном два вида контроля: финансовый и административный. *Финансовый контроль* включает получение от каждого структурного подразделения организации финансовой отчетности, где указаны показатели объемов производства продукции, ее себестоимости и производственные издержки по статьям затрат, дочерние фирмы; кроме того, в нем отражены получение прибыли и эффективность капитальных вложений, платежеспособность и др. Показатели финансовой отчетности сравнивают с плановыми заданиями на аналогичный период. Осуществляют эту работу работники бухгалтерии и планового отдела.

В ходе *административного контроля* проверяют соответствие хозяйственных результатов запланированным показателям по продажам продукции, доле предприятия на рынке или в отдельном сегменте, по выполнению заказов. Административный контроль проводится руководителями структурных подразделений, главными специалистами, диспетчерской службой.

## 8.2. Этапы контроля

Основными задачами контроля являются обнаружение изменений во внутренней и внешней среде и учет этих изменений в деятельности организации, сопоставление поставленных целей и полученных результатов, разработка материалов, необходимых для планирования.

К процессу контроля предъявляется ряд общих требований:

- систематичность;
- комплексность;
- действенность;
- экономичность;
- гласность.

Процесс контроля проходит в четыре этапа: определения параметров, подлежащих контролю, и источников информации; наблюдения и измерения; сопоставления результатов и целей; регулирования.

Первый этап — определение параметров деятельности фирмы, подлежащих контролю, и источников информации, необходимой для осуществления контроля.

На втором этапе проводятся наблюдения и измерения. Это самый дорогостоящий этап контроля, который часто определяет саму целесообразность его проведения. В ходе таких наблюдений менеджеры убеждаются в целесообразности выполнения отдельных работ и операций в определенной последовательности; в

необходимости использования тех или иных материальных и трудовых ресурсов, в том или ином количестве и качестве; в возможностях сбыта продукции в запланированные сроки на соответствующих рынках и другие позиции. При обнаружении отклонений от заданных параметров не следует делать поспешных выводов, необходимо убедиться, что это не случайность, установить причины отрицательных последствий. Это позволяет в последующем вносить изменения в совершенствование технологии производства продукции, использования материальных и трудовых ресурсов, освоения рынков сбыта продукции, налаживания отношений с покупателями.

На третьем этапе контроля проводится сравнение полученных результатов с установленными заданиями. Результаты работы отдельных исполнителей и коллективов могут соответствовать стандартам, а могут и отклоняться от них в большую или меньшую сторону. Задача менеджера заключается в том, чтобы установить допустимые отклонения от заданных стандартов без ущерба для организации. В ходе такого сравнения определяется качество продукции, влияние материальной, технической и трудовой базы на качество, влияние качества на возможности сбыта и финансовые результаты. В завершение рассчитывают оптимальный вариант возможных отклонений.

Четвертый этап контроля — этап корректирующих воздействий и регулирования процесса в одной из трех форм: поддержания текущего статуса, регулирования, изменения стандартов.

Совместимость результатов работы со стандартами отражает высокую организационную деятельность всего коллектива. Однако менеджерам необходимо объяснить исполнителям, что высокое качество работы и продукции — это результат не только соблюдения стандартов, но и наблюдения, т.е. контроля за их работой. Тогда контроль будет восприниматься ими не как надзорная функция руководителя, а как необходимое действие.

Регулирование необходимо тогда, когда фактические результаты работы значительно отклоняются от стандартов. Предварительно необходимо перепроверить сам стандарт: не завышен ли он, возможно ли его соблюдение в сложившихся условиях предприятия. Корректировка в технологии производственных процессов и других работах необходима для того, чтобы привести уровень исполнения к стандартам, установленным высшим руководством.

Изменения осуществляются в том случае, если результаты значительно отклоняются от установленных ранее стандартов. Внесенные изменения проходят апробацию, обсуждаются руководителями, специалистами, исполнителями и оформляются документально. Новый стандарт также нуждается в контроле за его соблюдением.

Так как постоянно могут измениться условия работы, используемые ресурсы, запросы потребителей и рыночная конъюнктура, то даже новый стандарт со временем утратит свою актуальность и его необходимо будет пересмотреть. Следовательно, процесс создания стандартов и контроля за их соблюдением должен быть непрерывным, постоянно регулируемым и возобновляемым.

Хотя контроль относится к решающим управленческим функциям, исполнители часто сопротивляются и противостоят ему. Менеджерам важно распознать причины сопротивления, что поможет наметить путь их преодоления. Основная причина заключается в чрезмерном контроле хорошо изученных, отработанных действий, а также личных привычек работников. Чтобы повысить действенность и восприятие контроля, необходимо сосредоточить внимание на результатах работы. Строгое и точное соблюдение стандартов несколько ограничивает свободу исполнителей и позволяет более точно определить непосредственный вклад каждого, что также воспринимается негативно, особенно работниками с низкой квалификацией. Для предотвращения сопротивления целесообразно чаще привлекать работников к принятию управленческих решений, обсуждать их в коллективах. Тогда исполнители будут знать не только стандарты, но и необходимость их применения, будут считать их выработанными совместно, а не навязанными администрацией и более охотно будут придерживаться их и участвовать в регулировании производственного процесса.

Классический менеджмент дает менеджерам следующие рекомендации по эффективному контролю:

- контроль должен рассматриваться как позитивная деятельность, необходимая для сосредоточения людей, времени и средств на выполнение организационных целей;
- следует поощрять самоконтроль со стороны непосредственных исполнителей и их коллег;
- необходимо сосредоточить контроль на результатах работы, а не на деятельности вообще;
- следует регулярно переоценивать и перепроверять отклонения, установленные в ходе контроля, чтобы убедиться, что контроль необходим, а результаты соответствуют ситуации;
- включать подчиненных в разработку методов и осуществление контроля;
- учитывать как позитивные, так и негативные отклонения в работе, помнить, что они неизбежны;
- разъяснять подчиненным, которые сопротивляются контролю, его необходимость, включать их в процесс контроля, чтобы не допускать конфликтной ситуации.

### 8.3. Экономический анализ как функция управления организацией

В функцию контроля входят сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и причин, разработка мероприятий, способствующих достижению поставленных целей. Следовательно, контроль необходимо рассматривать не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития, происходящих изменений в экономике предприятия. Осмысление, понимание информации достигаются с помощью *экономического анализа*. В процессе анализа первичная информация о снабженческих, производственных, сбытовых и иных процессах хозяйственной деятельности проходит аналитическую обработку: проводится сравнение достигнутых результатов с нормативными и плановыми показателями, данными за прошлые отрезки времени, с показателями других предприятий и среднеотраслевыми, сравнение показателей аналогичных по деятельности структурных подразделений внутри предприятия для выявления недостатков в работе, ошибок, неиспользованных возможностей, определения перспектив развития и т.д.

На основе проведенного анализа разрабатываются и обосновываются управленческие решения. Экономический анализ предшествует решениям и действиям, обосновывает их и является базой научного управления производством, обеспечивает его объективность экономическую и социальную эффективность. Поэтому экономический анализ следует рассматривать как функцию управления, обеспечивающую научность принятия управленческих решений.

Как функция управления экономический анализ тесно связан с планированием и прогнозированием производства, поскольку без глубокого анализа невозможно осуществить эти функции. Данные анализа необходимы в подготовке информации для планирования, оценки качества и обоснованности плановых показателей, для проверки и объективной оценки выполнения планов. Утверждение планов для предприятий и структурных подразделений по существу также представляет собой принятие решений, которые обеспечивают развитие производства в будущем планируемом отрезке времени. При этом учитываются результаты выполнения предыдущих планов, изучаются тенденции развития экономики предприятия, выявляются и учитываются дополнительные резервы хозяйственной деятельности.

Анализ служит средством не только обоснования планов, но и контроля за их выполнением. Планирование начинается и заканчивается анализом результатов деятельности предприятия. Он позволяет повысить уровень планирования, сделать его научно обоснованным. Анализ способствует определению и использованию резервов повышения эффективности производства. Он содействует экономному использованию ресурсов, выявлению и внедрению передового опыта, научной организации труда, новой техники и технологии производства, предупреждению излишних затрат, других недостатков и упущений в работе. В результате укрепляется экономика предприятия и повышается эффективность производства.

Таким образом, экономический анализ является важным элементом в системе управления производством, действенным средством выявления внутрихозяйственных резервов, основой разработки научно обоснованных планов и управленческих решений.

Роль анализа как средства управления ежегодно возрастает. Это обусловлено многими обстоятельствами как внутрихозяйственного, производственного характера, так и изменениями во внешней среде: необходимостью неуклонного повышения эффективности производства в связи с удорожанием сырья, материалов, услуг, а также повышением научно- и капиталоемкости производства; отходом от командно-административной системы управления и постепенным переходом к рыночным отношениям; созданием и развитием новых форм хозяйствования в связи с экономическими преобразованиями отношений собственности.

В этих условиях руководитель предприятия не может рассчитывать только на собственные знания, опыт, интуицию. Его управленческие решения и действия должны быть основаны на точных расчетах, глубоком и всестороннем экономическом анализе, учитывающем все стороны хозяйственной деятельности. Они должны быть научно обоснованными, мотивированными и оптимальными. Ни одно организационное, техническое и технологическое мероприятие не должно осуществляться до тех пор, пока не обоснована его экономическая целесообразность. Недооценка роли экономического анализа, ошибки в планах и управленческих действиях наносят предприятию значительные материальные и финансовые потери. И наоборот, учитывая и используя в практике данные анализа, предприятия улучшают результаты работы и повышают экономическую эффективность деятельности. В зависимости от конкретных целей анализа используют различные экономические показатели, которые позволяют качественно и количественно оценить деятельность организации. Их можно классифицировать на показатели, характеризующие экономический потенциал организации, и показатели, характеризующие хозяйственную деятельность.

К первым относятся активы организации, объемы продаж, валовая или чистая прибыль, численность занятых. Для более подробного изучения экономического потенциала организации используют показатели, отражающие состояние основного капитала, количество и стоимость произведенной продукции, рынки ее сбыта и положение предприятия на нем, характеристику производственной инфраструктуры предприятия, размеры капиталовложений, расходы на научно-исследовательские мероприятия.

Хозяйственную деятельность оценивают по издержкам производства, источникам поступления средств, направлениям их использования. Это позволяет определить целесообразность тех или иных вложений, причины образования задолженности, направления сотрудничества с покупателями и заказчиками и развития предприятия в целом.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что представляет собой контроль?
2. Чем обусловлена необходимость контроля?
3. Каковы основные этапы процесса контроля?
4. Как осуществляется регулирование?
5. Как взаимосвязаны контроль и планирование?
6. Какова роль экономического анализа в управлении организацией?
7. Каковы задачи контроля?
8. Какие требования предъявляются к контролю?
9. Что представляет собой административный контроль?
10. В чем суть финансового контроля?



## Глава 9

# Организационные структуры управления

### 9.1. Виды структур управления

Для наиболее эффективного осуществления миссии организация должна иметь определенную структуру, т.е. элементы организации должны быть целесообразно распределены, а усилия работников согласованы и направлены на достижение поставленных целей.

Построение структуры организации включает выбор типа структуры, уровня делегирования и распределение полномочий на основе изучения внутренней среды фирмы. При построении организации необходимо учитывать:

- единство целей, определяющее идеи, решения и усилия работников организации;
- разделение труда, т.е. разные возможности и разные трудовые навыки работников, а следовательно, определенную организацию трудового процесса, чтобы разные работы выполнялись наиболее подготовленными для этого работниками;
- определенная численность работников, которым необходимо объединить усилия для достижения общей цели (или целей);
- организация совместной работы таким образом, чтобы умения и опыт сотрудников были соединены вместе, с наибольшей пользой для достижения миссии фирмы.

Каждая организация, независимо от ее размера, базируется на формальных и точно определенных взаимоотношениях ее сотрудников, определяемых организационно-структурной схемой. Такая схема строится на основе представлений о природе функционирования организации. Она демонстрирует управленческую иерархию и определяет, кто кому подотчетен и кто за что отвечает. Она отража-

ет основные виды разделения труда. Иными словами, организационная структура устанавливает:

- ответственность за принятие определенных решений и их исполнение;
- порядок прохождения информации в виде потоков прямых и обратных связей в процессе управления;
- порядок делегирования полномочий, власти и ответственности.

Однако на практике в процессе деятельности фирмы нередко происходят отклонения от формальной структуры и формируется неформальная структура, т.е. появляется разрыв между тем, что должно быть, и тем, что происходит в действительности. Неформальная структура может поддерживать и усиливать формальную, открывая более эффективные каналы коммуникаций.

Вместе с тем неформальная структура часто таит в себе и угрозы для формальной структуры, так как, возникнув помимо официальной системы, она не всегда действует в интересах организации.

Организационная структура должна совершенствоваться по мере развития. При этом должны учитываться определенные признаки эффективной организационной структуры управления. К числу таких признаков можно отнести:

- устойчивость организационной структуры, т.е. ее способность сохранять свои основные свойства при различных изменениях во внешней и внутренней среде;
- гибкость, т.е. способность адекватно реагировать на внутренние и внешние изменения;
- экономичность, т.е. минимизацию затрат на содержание аппарата управления.

В менеджменте, как и в любой сфере деятельности, существует разделение труда.

**Организационная структура управления** — это форма разделения, закрепляющая определенные функции управления за структурными подразделениями аппарата управления

Организационная структура управления в значительной мере определяет результативность взаимодействия подразделений и эффективность функционирования управляющей системы в целом. Поэтому она должна строиться с таким расчетом, чтобы обеспечивать достижение целей организации с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Формирование организационных структур управления должно быть направлено на концентрацию однородных видов управленческой деятельности, ликвидацию многоступенчатости и устранение из-



лишних звеньев управления. При проектировании организационных структур управления учитываются такие принципы, как соответствие организационной структуры содержанию деятельности объекта управления, способность к трансформации, оперативность в передаче управляющего воздействия, оптимизация уровней управления, сбалансированность прав и полномочий, равномерность нагрузки на все звенья управления и сопряженность (согласованность) деятельности всех структурных подразделений организации.

При формировании аппарата управления наряду с принципами проектирования организационных структур управления должна в полной мере учитываться специфика деятельности подразделений организации, их соподчиненность и взаимосвязь, что выражается в выборе типа организационной структуры управления для каждой организации. Различают следующие типы организационных структур управления: линейную, функциональную, комбинированную (линейно-штабную и систему ограниченного функционализма), систему управления по проекту и матричную структуру управления.

*Линейная структура управления* характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит единоначальный руководитель, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Эта структура базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням. Она позволяет быстро и оперативно принимать решения и обеспечивать их выполнение, не прибегая к системам стимулов и мотиваций. Графически эта структура представлена на рис. 9.1.

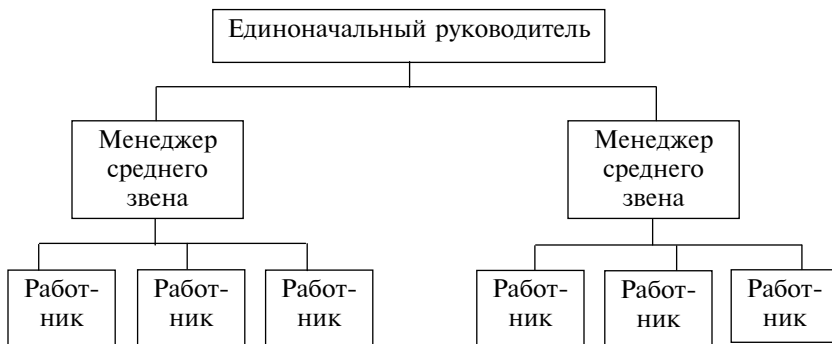


Рис. 9.1. Линейная организационная структура управления

Вместе с тем линейная структура управления имеет ряд недостатков: недостаточная компетентность отдельных руководителей, келейность при принятии решений, кастовый подбор кадров и т.п.

*Функциональная структура управления* связана со специализацией выполнения отдельных функций управления. Для осуществления этих функций выделяются подразделения (либо отдельные функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда, предполагающем деление большого объема работы на части. Графически функциональная структура управления представлена на рис. 9.2.

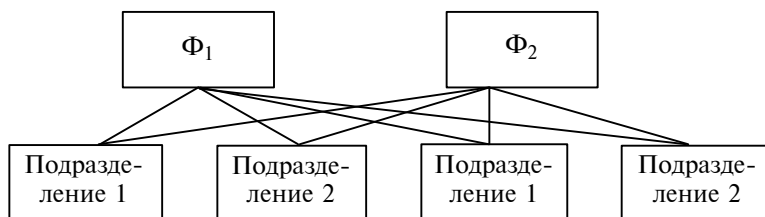


Рис. 9.2. Функциональная организационная структура управления

Преимущества функционального управления заключаются в более компетентном решении специальных вопросов. Главный недостаток функциональной структуры управления — снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания (подчас противоречивые) от нескольких менеджеров.

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, ее задачи должны быть скоординированы посредством горизонтального и вертикального разделения труда. Широкие возможности для такого координирования дает комбинированная организация управления.

*Комбинированные* (линейно-функциональные) *структуры управления* позволяют в значительной мере устранять недочеты как линейного, так и функционального управления. Специфика комбинированных систем управления состоит в создании функциональных служб для подготовки данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач. На практике комбинированная организа-

ция управления реализуется посредством линейно-штабной организационной структуры управления и системы ограниченного функционализма.

В условиях *линейно-штабной организации управления* за основу берется линейная структура управления, но в каждом звене управления создаются штабы (т.е. функциональные службы), в которых работают специалисты. Штабы готовят квалифицированные решения. Однако рекомендации этих функциональных органов управления становятся обязательными для исполнения производственными подразделениями только после утверждения их единоначальным руководителем. Функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Линейно-штабная организационная структура управления представлена на рис. 9.3. Существуют различные модификации линейно-штабных организационных структур: продуктовая, региональная, дивизиональная. Продуктовая структура широко используется в крупных корпорациях, осуществляющих производство и реализацию широкой номенклатуры изделий. По каждому продукту (или группе) создается подразделение в аппарате, которое отвечает за производство и реализацию данного продукта (или группы). Региональная структура создается в организациях, имеющих большое количество представительств в регионах. Дивизиональная организационная структура несколько отличается от классической линейно-штабной организации управления, так как штабные подразделения концентрируются при высшем руководстве фирмы.

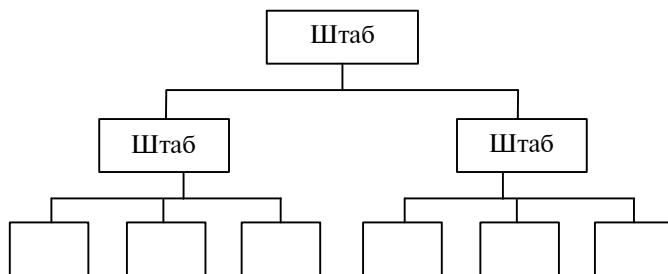


Рис. 9.3. Линейно-штабная организационная структура управления

Наряду с линейно-штабными к комбинированным системам относятся структуры ограниченного функционализма. В структуре *ограниченного функционализма* при руководителе тоже имеются штабные подразделения, включающие высококвалифицированных специалистов. Но эти подразделения имеют право самостоятельно отдавать определенные распоряжения (приказы) нижестоящим звеньям. Однако круг таких распоряжений ограничен. Графически структура ограниченного функционализма представлена на рис. 9.4.

Основным преимуществом структуры ограниченного функционализма является повышение компетентности управления наряду с сохранением единства распорядительства. Однако это преимущество достигается путем усложнения связей в системе управления. Звенья остаются практически те же, что и в линейно-штабной структуре, но число связей между ними возрастает.

Еще более сложными типами структур управления являются структуры с временными органами. Это управление по проекту и матричная структура управления.

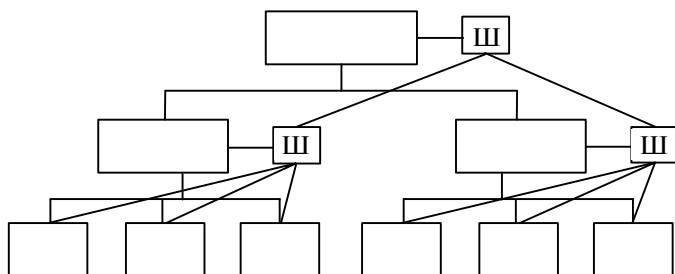


Рис 9.4. Структура ограниченного функционализма

*Система управления по проекту* применяется в тех организациях, где осуществляются частые перестройки аппарата управления в связи с внедрением новой техники и технологии. В целях форсирования технического обновления создаются на определенный период времени органы управления, которые организуют и контролируют выполнение всего проекта освоения новых технологий, включая модернизацию оборудования, подготовку кадров, материально-техническое обеспечение и т.д. Графически система управления по проекту представлена на рис. 9.5.

Обычно такая система управления после решения возложенной на нее задачи ликвидируется или трансформируется.

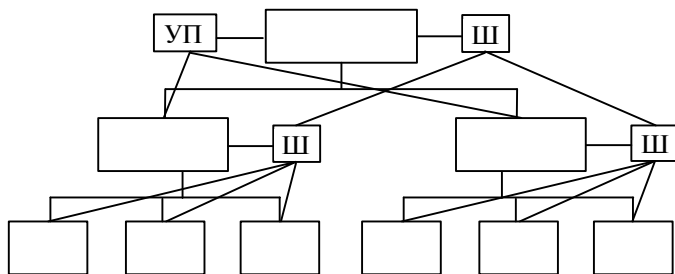


Рис. 9.5. Система управления по проекту

*Матричная структура управления* тоже создается, как правило, на определенный срок для обеспечения реализации экстраординарных целевых программ. Эта структура базируется обычно на совмещении линейной структуры управления и управления по проекту. Линейная организация управления сохраняется для регулирующего воздействия по главным направлениям деятельности предприятия: научным исследованиям, технологической подготовке, опытному производству, сбыту и т.п. Вместе с тем ответственный руководитель обеспечивает комплексную реализацию программы, преодолевая внутриорганизационные барьеры и ликвидируя возможные противоречия, возникающие в звеньях линейной структуры. Графически матричная структура управления представлена на рис. 9.6.

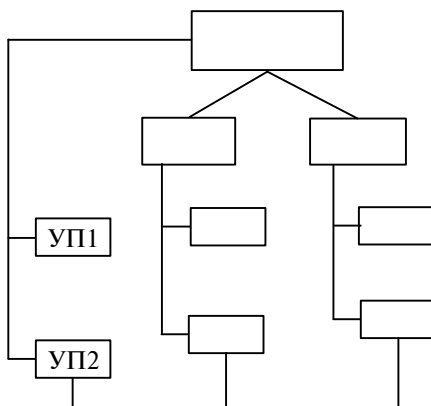


Рис. 9.6. Матричная структура управления

Однако на практике матричная структура управления нередко порождает отношения двойного подчинения, так как один и тот же работник может получать различные указания от линейного руководителя и от руководителя проекта. В нашей стране система управления по проекту и матричная структура управления не получили широкого распространения.

Хорошо спланированная и организованная структура должна отвечать следующим принципам:

- обеспечивать максимальную свободу и инициативу каждого служащего в соответствии с его опытом и профессиональной подготовкой;
- создавать творческую обстановку, стимулировать выдвижение новых идей, технологий, ноу-хау и т.д.;
- предусматривать систему справедливых и щедрых вознаграждений сотрудников за их вклад в развитие и расширение бизнеса;
- учитывать личную ответственность руководства и характер вертикальных коммуникаций между управляющими менеджерами и трудовыми коллективами;
- способствовать развитию горизонтальных коммуникаций, взаимодействию даже тех сотрудников, которые заняты на различных участках производства;
- ограничивать рост непроизводительных расходов и управленческого аппарата<sup>1</sup>.

## 9.2. Управленческий персонал

Работники, профессионально участвующие в менеджменте и составляющие аппарат управления, именуются *управленческим персоналом*. Они подразделяются на три основные группы: руководители, специалисты и технические исполнители. Все эти категории работников выполняют различные управленческие операции и процедуры и имеют разную профессиональную подготовку.

Управленческие операции и процедуры подразделяются обычно на творческие, логические и технические.

Творческие операции и процедуры наиболее сложны и требуют высокой квалификации работников.

Логические операции и процедуры выполняются в определенной, заранее заданной последовательности, т.е. по разработанному алго-

---

<sup>1</sup> Хзарджян С. Этика бизнеса. М.: Феникс. 1992. С. 33.

ритму (например, расчет потребности в товарах). По классу сложности логические операции ниже творческих, но их выполнение также требует от работников управленческого аппарата специальной подготовки.

Технические операции и процедуры (размножение документов, доставка почты, разноска данных в картотеки, ведение делопроизводства) характеризуются наибольшей частотой повторения, более просты по исполнению и не требуют высокой квалификации работников.

Логические и технические операции могут быть на 60—80% механизированы. Однако в настоящее время уровень механизации управленческого труда в нашей стране колеблется в пределах 15—17%.

*Руководители* — это менеджеры, возглавляющие предприятия, организации (или структурные подразделения предприятий и организаций). Как правило, они имеют высшее специальное образование и значительный практический опыт работы. Руководители направляют работу предприятий (организаций, подразделений), принимают управленческие решения и несут полностью ответственность за выполнение принятых решений и результаты работы предприятий (организаций, подразделений). В бюджете рабочего времени руководителей удельный вес творческих операций и процедур составляет около 60%.

*Специалисты* — это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, как правило, имеющие законченное высшее или среднее образование. Обычно они привлекаются к разработке вариантов управленческих решений и несут ответственность за качество выполняемой работы. К специалистам относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, социологи, маркетологи, товароведы и т.д.

В бюджете рабочего времени специалистов более 50% занимают логические операции и процедуры, а на долю творческих приходится до 25%.

*Технические исполнители* обслуживают процесс управления (секретари, машинистки, курьеры, лаборанты, учетчики, чертежники и др.). Как правило, они не имеют высшего специального образования, но имеют специальную профессионально-техническую подготовку. Технические исполнители выполняют вспомогательные функции. Однако без их труда процесс управления вряд ли был бы возможен.

Все эти категории работников, занятых в аппарате управления, тесно взаимодействуют, а их действия согласовываются и координируются.

нируются для обеспечения оптимального достижения целей организации.

Несмотря на существенные качественные различия работы основных категорий работников, труд в сфере управления имеет ряд общих специфических социально-экономических особенностей.

**Организация труда в аппарате управления.** Организация управленческого труда представляет собой совершенствование трудовых процессов в аппарате управления в целях повышения эффективности его функционирования. Применительно к организации труда в аппарате управления можно выделить ряд общих задач:

- снижение (экономия) затрат живого труда в сфере управления, сокращение трудоемкости управленческих операций и процедур (сокращение потерь рабочего времени, рационализация рабочих мест, оптимизация структур управления, внедрение ПК);
- интенсификация трудовых процессов в аппарате управления (совершенствование нормирования труда специалистов, укрепление трудовой дисциплины, улучшение условий труда);
- повышение эффективности и качества трудовых процессов в аппарате управления (повышение квалификации руководителей и специалистов, культуры деловых взаимоотношений, мобилизация социально-психологических резервов коллектива).

Совершенствование работы аппарата управления предполагает последовательное осуществление ряда научных принципов организации труда менеджеров. К таким принципам могут быть отнесены специализация, пропорциональность, прямоточность, непрерывность, ритмичность, а также системный и комплексный подходы.

*Специализация* — это углубленное разделение труда в аппарате управления в целях концентрации отдельных однородных работ в определенном функциональном подразделении.

*Пропорциональность* — соблюдение определенных соотношений (в численности персонала, квалификации работников) между различными частями (звеньями) аппарата управления, чтобы все функции и процедуры выполнялись своевременно и квалифицированно и сопрягались между собой гармонично, без узких мест и штурмовщины.

*Прямоточность* — кратчайший путь движения информации и документации от места возникновения до места использования.



*Непрерывность* — сведение к минимуму технологических перерывов в процессах управления. Реализация этого принципа означает прежде всего сокращение потерь рабочего времени сотрудников. Важную роль в обеспечении принципа непрерывности играет рационализация управленческих процедур, так как типичными причинами технологических перерывов (например, задержка принятия решения) являются недостаток необходимой информации, неполнота или искажение информации.

*Ритмичность* применительно к аппарату управления означает требование равномерной работы всех его звеньев, подчинение всего трудового процесса определенному планомерному режиму, установленному плановыми и технологическими документами. Непрерывность и ритмичность являются важнейшими характеристиками управленческого труда в каждом конкретном аппарате управления.

Комплексный подход к исследованию трудовой деятельности работников аппарата управления требует привлечения к исследованию проблем организации труда специалистов различного профиля (экономистов, юристов, психологов и др.) в аппарате управления.

Дальнейшее совершенствование управления связано с улучшением организации труда работников, занятых в аппарате управления. Можно выделить следующие основные направления.

*Разделение и кооперация труда*, что осуществляется в два этапа. Первый включает научно обоснованное разделение труда по функциям и определение рациональной структуры аппарата управления предприятия или учреждения, второй охватывает четкое разграничение должностных обязанностей и личной ответственности работников внутри подразделений аппарата управления, обеспечение соответствия квалификации специалистов и технических исполнителей сложности выполняемых ими операций и процедур.

К важнейшим элементам разделения и кооперации труда относятся:

- оптимальный уровень централизации функций управления;
- самостоятельное и квалифицированное решение вопросов на каждом уровне управления в соответствии с компетенцией данной организационной единицы;
- функциональная специализация, предполагающая строгое разграничение выполнения функций между подразделениями;

- квалификационная специализация, не допускающая выполнения работниками высокой квалификации операций и процедур технического характера;
- равномерная загрузка всех работников в течение рабочего дня (месяца, года) при нормальной напряженности труда;
- обеспечение соответствия обязанностей, возложенных на работника, и прав, предоставляемых ему, для эффективного выполнения этих обязанностей.

*Организация и обслуживание рабочих мест.* Внутренняя планировка административных помещений должна обеспечивать целесообразное размещение различных структурных подразделений аппарата управления. Рациональное обслуживание рабочих мест включает разработку систем обеспечения информацией, материалами, выдачу заданий, приемку работ и др.

*Улучшение условий труда работников аппарата управления.* Условия труда — это совокупность факторов производственной среды, влияющих на здоровье и работоспособность человека. К этим факторам относятся: освещение, микроклимат (температура воздуха, вентиляция), звукоизоляция, интерьер административных помещений и т.д. Улучшение условий труда работников аппарата управления включает улучшение режима их труда и отдыха, совершенствование охраны труда, развитие технической эстетики.

*Совершенствование системы и методов труда управленческого аппарата.* Главными объектами рационализации труда являются планирование деятельности органов аппарата управления, подготовка и прохождение документов, рационализация форм документов, порядок подготовки и принятия управленческих решений, разработка систем контроля исполнения.

*Нормирование труда работников аппарата управления.* Нормы затрат труда работников аппарата управления могут устанавливаться путем расчета по нормативам или с помощью непосредственного изучения затрат времени на рабочих местах. Различают два основных метода нормирования затрат труда: расчетный и исследовательский. В свою очередь каждый из этих методов имеет разновидности. Например, различаются дифференцированный и укрупненный расчетный методы.

Дифференцированный расчетный метод применяется для нормирования простых работ, носящих стабильный, повторяющийся характер.

Укрупненный расчетный метод применяется для определения штатной численности, норм управляемости и обслуживания.

Исследовательский расчетный метод тоже подразделяется на дифференцированный и укрупненный. Дифференцированный исследовательский метод предполагает изучение затрат времени с помощью киносъемки и хронометражных наблюдений. Он обычно используется при нормировании несложных операций при отсутствии нормативов на эти работы. Укрупненный исследовательский метод предусматривает применение моментных наблюдений, фотографии и самофотографии рабочего дня. Он применяется для расчетов штатной численности управленческого персонала или норм обслуживания по отдельным функциям управления (или должностям) в случаях отсутствия нормативов управляемости или норм обслуживания.

Эффективность работы аппарата управления в значительной мере зависит от коммуникаций и коммуникационного обмена в организации.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что представляет собой структура системы менеджмента в организации?
2. Что представляет собой организационная структура управления?
3. Каковы основные типы организационных структур управления?
4. Каковы основные преимущества и недостатки линейной и функциональной организационных структур управления?
5. Что такое комбинированные организационные системы управления?
6. Для чего создаются временные организационные структуры управления?
7. Каковы основные категории работников аппарата управления?
8. Каковы важнейшие задачи организации труда в аппарате управления?



## Глава 10

# Стимулирование и мотивация

## 10.1. Основные характеристики трудовой деятельности

*Труд* — это целесообразная деятельность человека по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивидуума и общества в целом.

*К предметам труда* относятся сырье, материалы, полуфабрикаты, информационные потоки и т.п.

*Средствами труда* являются: машины, приборы, инструменты, различные виды оборудования и др.

В процессе труда в результате деятельности человека трансформируется предмет труда и создается новый продукт.

Трудовая деятельность характеризуется такими физиологическими критериями, как тяжесть и напряженность работы, интенсивность труда, темп и ритм работы.

*Тяжесть работы* характеризуется количеством затрачиваемой работником энергии для выполнения этой работы.

*Напряженность работы* обычно определяют темпом трудовой деятельности и соответствующим напряжением нервной системы: памяти, внимания, слуха, зрения и т.п.

*Интенсивность труда* отражает затраты энергии работника в единицу времени.

*Темп работы* исчисляется количеством движений человека в единицу времени.

*Ритм работы* — это равномерное чередование выпуска продукции (или оказания услуг) в единицу времени.

Все эти критерии учитываются при организации трудовой деятельности.

Важнейшим показателем, характеризующим эффективность трудовой деятельности, является производительность труда.

*Производительность труда* на уровне отдельного работника определяется выработкой продукции в единицу времени. На

уровне предприятия в целом этот показатель исчисляется как частное от деления выпущенной продукции (или оказанных услуг) на среднесписочную численность работников. Например, производительность труда в торговой фирме за год (ПТ) исчисляется по формуле

$$\text{ПТ} = \text{ТО} / \text{ЧР},$$

где ТО — годовой объем товарооборота;

ЧР — среднегодовая численность работников.

Важнейшими факторами, влияющими на производительность труда, являются технический уровень производства, состояние оборудования, качество материалов, квалификация работников и их заинтересованность в результатах труда.

Заинтересованность в результатах труда в значительной мере определяется вознаграждением за труд.

## 10.2. Стимулирование трудовой деятельности

Существуют разные определения понятия «заработная плата». Наиболее распространенным можно считать следующее: *заработная плата* — денежный эквивалент части стоимости созданного продукта, который получают те, кто создали данный продукт.

Заработная плата является материальным стимулом для работников, создающих материальные и духовные блага.

Наибольшее распространение получили две системы оплаты труда: сдельная и повременная.

*Сдельная оплата труда* зависит от объема выработки продукции и от расценок на единицу продукции. Заработок (З) определяется произведением расценки (Р) на объем выполненной работы (V):

$$\text{З} = \text{Р} \cdot \text{V}.$$

Существуют следующие виды сдельной заработной платы: прямая сдельная, сдельная премиальная и сдельно-прогрессивная.

Перечисленные виды сдельной заработной платы представлены графически на рис. 10.1.

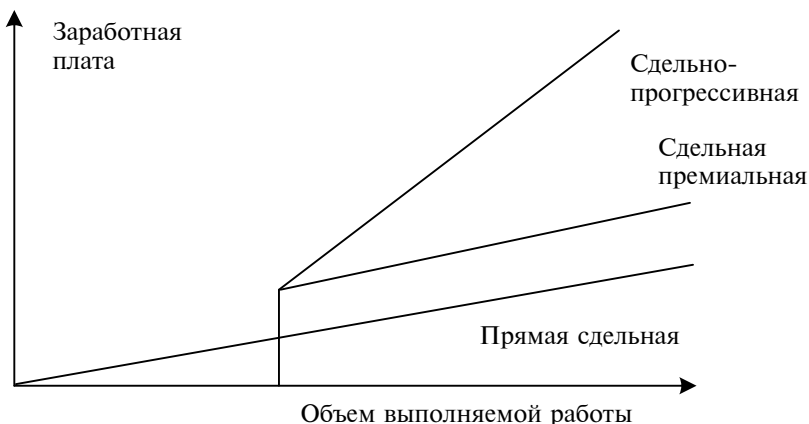


Рис. 10.1. Сдельная оплата труда

Для использования сдельной системы оплаты труда необходимы определенные условия:

- возможность нормирования труда;
- возможность учета затрат труда;
- возможность учета результатов труда;
- возможность увеличения выработки;
- обеспечение нормативной технологии;
- соблюдение норм расхода ресурсов.

При *повременной системе оплаты труда* заработок каждого работника ( $Z$ ) зависит от тарифной ставки ( $C$ ) и отработанного времени ( $T$ ). Произведение тарифной ставки на отработанное время и определяет заработок каждого работника:

$$Z = C \cdot T.$$

Наибольшее распространение в нашей стране получили две системы повременной оплаты труда: прямая повременная и повременно-премиальная.

Системы повременной оплаты труда представлены на рис. 10.2.

Для реализации повременных форм оплаты труда тоже необходимы определенные условия. В частности, необходимо установить нормы времени, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности.

Норма времени — количество рабочего времени, установленное для выполнения определенной работы.

Норма обслуживания — число единиц оборудования, закрепляемое за одним рабочим (или группой рабочих).

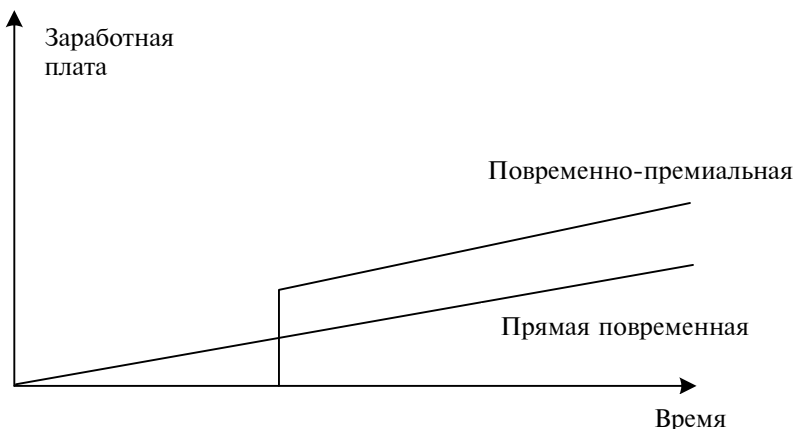


Рис. 10.2. Повременная оплата труда

Норма времени обслуживания — время, установленное для обслуживания единицы оборудования.

Норма численности — численность работников, необходимая для выполнения конкретного объема работ.

Для изучения затрат рабочего времени и времени работы оборудования на предприятиях различных областей промышленности используются методы непрерывных замеров рабочего времени и моментальных наблюдений. К методам непрерывных замеров рабочего времени относятся хронометраж, фотохронометраж, фотография рабочего времени. Хронометраж подразделяется на сплошной (непрерывный), выборочный и цикловой.

Существуют также различные способы наблюдения. Обычно различают визуальные наблюдения с использованием приборов измерения и автоматическую регистрацию процессов и времени. Визуальные наблюдения с использованием приборов измерения проводятся как непосредственно на рабочем месте, так и дистанционно с помощью телевидения. Автоматическая регистрация процессов и времени проводится с использованием киносъемки, видеомангитной записи, осциллографической записи.

Рабочее время обычно подразделяется на время работы и время перерывов. Время работы, в свою очередь, подразделяется на время, необходимое для выполнения производственного задания, и на время, не обусловленное выполнением производственного задания. Время выполнения производственного задания подразделяется на время подготовительно-заключительное, время оперативной работы (время основной работы и время

вспомогательной работы), время обслуживания рабочего места (время организационного обслуживания, время технического обслуживания). Время выполнения производственного задания обычно нормируется.

Рабочее время, не обусловленное выполнением производственного задания, подразделяется на время непроизводительной работы и время случайной работы. Это время, как правило, не нормируется.

В составе перерывов обычно выделяются перерывы по организационно-техническим причинам (не нормируются), перерывы, вызванные нарушениями трудовой дисциплины (не нормируются), время на отдых и личные надобности (регулируется).

В нашей стране все большее распространение получает контрактная система оплаты труда.

**Контракт** — это особый вид трудового договора, заключаемого только в письменной форме и не более чем на 5 лет. Обычно контракт содержит следующие позиции<sup>1</sup>.

1. Общие положения (кто с кем заключает контракт, срок его действия).

2. Обязанности работника (профессия, специальность, квалификация, трудовые функции и др.).

3. Обязательства предприятия по созданию условий труда.

4. Правила оплаты труда.

5. Режим рабочего времени.

6. Время отдыха.

7. Социальное обслуживание.

8. Льготы по социальному обслуживанию.

9. Ответственность сторон за исполнение обязательств по контракту.

10. Условия пересмотра положений контракта.

11. Особые требования к работнику.

12. Дополнительные поощрения.

В государственных учреждениях и на казенных предприятиях Российской Федерации действует 18-разрядная тарифная сетка, в соответствии с которой производится оплата труда.

Заработная плата — не единственный стимул трудовой деятельности. Штрафы и начеты тоже служат стимулами.

Стимул — это внешняя причина, побуждающая к действию, но существуют еще и внутренние побудительные мотивы.

---

<sup>1</sup> Глухов В.В. Основы менеджмента. СПб.: Специальная литература. 1995. С. 185—191.



### 10.3. Содержательные и процессуальные теории мотивации

**Мотивация** — это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации.

Чтобы осуществлять мотивацию, необходимо представлять себе потребности работников и ожидаемое ими вознаграждение.

Потребности — это ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо.

Вознаграждение — это все то, что человек считает ценным для себя.

Многочисленные теории мотивации принято подразделять на содержательные и процессуальные. Первые акцентируют внимание на содержании потребностей, а вторые — на процессе мотивации.

**Содержательные теории мотивации.** В США и странах Западной Европы широкое распространение получила *теория мотивации А. Маслоу*. Согласно этой теории потребности имеют определенную иерархию и могут быть представлены в виде пятиуровневой пирамиды (табл. 10.1).

По теории А. Маслоу мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Главную мотивирующую роль играет самая нижняя неудовлетворенная потребность. После того как потребность удовлетворена, она утрачивает свое мотивирующее воздействие.

Если раньше руководители в целях мотивации использовали только экономические стимулы, поскольку поведение работников определялось в основном их потребностями низших уровней, то по мере повышения зарплаток и обеспечения социальной защищенности людей возрастает роль относительно высоких ступеней иерархии потребностей по пирамиде Маслоу.

Менеджер, изучивший теорию мотивации, имеет возможность, наблюдая за своими подчиненными, определять потребности, которые ими движут, и использовать адекватные этим потребностям стимулы. Так, для реализации потребности в принадлежности целесообразно давать людям такую работу, которая позволяла бы им общаться, создавать на работе (в цехе, отделе, на участке) дух единой команды, периодически проводить совещания с участием подчиненных, создавать условия для образования неформальных групп, не наносящих ущерба организации, и т.д.

Таблица 10.1. Система потребностей личности по Маслоу

<i>Потребность</i>	<i>Путь удовлетворения</i>
Потребность в самовыражении	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий
Потребность в уважении	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения
Потребность в принадлежности, взаимодействии, привязанности, поддержке	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими, общение
Потребность в защищенности	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические потребности	Питание, жилье, одежда

Потребность в уважении может быть реализована путем предоставления подчиненным более содержательной работы, поощрения за достигнутые ими положительные результаты, привлечения работников к формированию целей и принятию решений, делегирования им дополнительных прав и полномочий, продвижения по службе, создания условий для обучения и переподготовки в целях повышения уровня компетентности и т.п.

Потребность в самовыражении реализуется через поручение подчиненным сложной работы, требующей от них полной отдачи сил, путем поощрения творческих способностей работников, а также при помощи повышения их квалификации.

Акцент на потребности высших уровней делается и в *теории мотивации Д. МакКлелланда*, который считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Потребность во власти проявляется как желание воздействовать на других людей. Эту потребность испытывают обычно откровенные и энергичные люди, стремящиеся отстаивать свои позиции. В пирамиде Маслоу не отражена потребность во власти. Поэтому можно предположить, что она могла бы разместиться где-то между потребностями в уважении и самовыражении.

Потребность в успехе состоит не в провозглашении успеха, а в процессе доведения работы до успешного завершения. Люди, испытывающие эту потребность, обычно рискуют умеренно и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Поэтому для мотивации сотрудников с потребностью в успехе перед ними надо ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия, чтобы они могли проявлять инициативу, регулярно и конкретно поощрять их за достигнутые результаты.

Потребность в причастности по МакКлелланду схожа с потребностью в принадлежности по Маслоу. Люди, испытывающие эти потребности, заинтересованы обычно в налаживании дружеских отношений, охотно приходят на помощь. Поэтому их можно увлечь работой, дающей обширные возможности социального общения, и не следует ограничивать их межличностные контакты.

Мотивация поведения занимает большое место и в *теории Герцберга*, который делит потребности на гигиенические факторы и мотивации. К гигиеническим факторам Герцберг относит, например, условия работы, заработок, межличностные отношения, а к мотивациям — продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности и т.п.

Гигиенические факторы по Герцбергу связаны с внешней средой, мотивации — с характером и сущностью работы.

При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. В частности, гигиенические факторы Герцберга во многом соответствуют физиологическим потребностям и потребностям высших уровней Маслоу.

Теории мотивации, разработанные американскими учеными, базируются на американской системе ценностей и идеалов, которая далеко не всегда приемлема в других странах. Например, японская система ценностей и японская система менеджмента вряд ли могут быть безоговорочно приняты другими странами. А попытка американских менеджеров позаимствовать идею японских кружков качества не увенчалась успехом. Очевидно, мотивация трудовой деятельности должна осуществляться с учетом менталитета каждой нации.

В рассмотренных теориях мотивации имеются определенные недостатки. Так, теория А. Маслоу ориентирована на индивидуализм, присущий американцам, и вряд ли применима в обществе, где доминирует коллективизм и модели менеджмента, ориентированные на коллективную деятельность, коллективную ответственность и коллективную оплату труда.

Теория МакКлелланда тоже ориентирована на тех руководителей, которые привыкли работать в одиночку.

Определенные недостатки присущи и теории Герцберга. В частности, его часто упрекают в недостаточно четких формулировках. Его критик Кинг отмечает: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят большой вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов».

**Процессуальные теории мотивации.** Своеобразный подход к проблемам мотивации предлагается процессуальными теориями мотивации. В частности, *теория мотивации В. Врума* предполагает, что мотивация зависит от трех факторов: ожидаемого результата деятельности, ожидаемого вознаграждения от этого результата и ожидаемой ценности вознаграждения. Эта модель мотивации получила название «теория ожидания» (рис. 10.3).

Существует также *теория справедливости*, которая утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затраченные ими усилия. Они сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей. Если человек не считает справедливым получаемое им вознаграждение, то он значительно снижает интенсивность и качество труда.

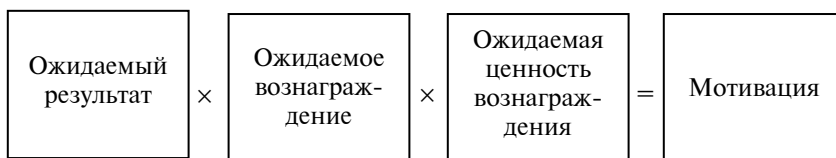


Рис. 10.3. Модель мотивации В. Врума

*Л. Портер* и *Э. Лоуллер* разработали *модель мотивации*, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно их модели уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

## 10.4. Мотивационный комплекс трудовой деятельности. Теория постановки целей

Изучение мотивации поведения работников и стимулирования трудовой деятельности позволяет составить определенный мотивационный комплекс каждого работника, группы и персонала в целом.

*Мотивационный комплекс* — это система причин, лежащих в основе поведения личности, группы или персонала в целом. Все множество мотивов, воздействующих на поведение человека, можно подразделить с некоторой условностью на пять больших групп.

*Мотивы приобретения (МПр)* связаны с получением вознаграждения за результаты деятельности.

*Мотивы безопасности (МБ)* — детерминированные стремления работника избежать штрафных санкций за результаты своей деятельности, если они не соответствуют целям управления.

*Мотивы энергосбережения (МЭ)* — выбор при прочих равных условиях такого рода деятельности, которая требует меньших затрат физических и духовных сил, а также меньшего психологического напряжения.

*Мотивы подчинения (МП)* — зависимость работника от групповых норм поведения и ролевых предписаний,

*Мотивы удовлетворения (МУ)* базируются на получении положительных эмоций от процесса и результата труда.

Все эти группы мотивов воздействуют на поведение каждого работника в трудовом коллективе, но сила действия того или иного мотива в разные периоды времени и в разных обстоятельствах неодинакова. В современных условиях стихийно складывающихся рыночных отношений в нашей стране доминируют, как правило, мотивы приобретения. Последовательное расположение мотивов в структуре мотивационного комплекса представлено на рис. 10.4.

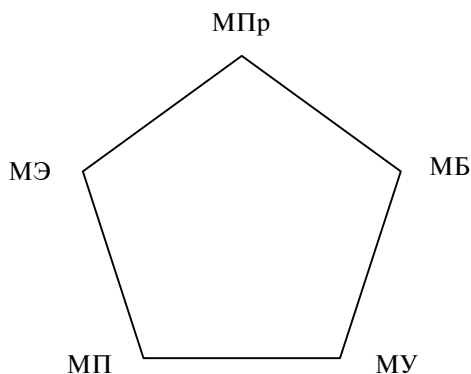


Рис. 10.4. Структура мотивационного комплекса

Однако такая последовательность в расположении мотивов была не всегда. Например, в 1930-е годы в поведении отдельных работников и трудовых коллективов явно доминировали мотивы подчинения, обусловленные идеологическими установками тех лет.

Мотивы подчинения заслуживают особого внимания, так как они наиболее тесно связаны с мотивационным комплексом коллектива. Набор этих мотивов во многом определяется национальным менталитетом, уровнем образования и культуры работников, степенью развития общества в целом.

Так, американский социолог Э. Мэйо в ходе знаменитых Хотторнских экспериментов, проводившихся в 1927—1931 гг., обнаружил специфические нормы поведения, которые определяли мотивы подчинения работников на многих предприятиях США того времени:

- работник не должен вырабатывать продукции слишком много или слишком мало. Он должен выполнять свою норму и только;
- работник не должен сообщать администрации какие-либо сведения, способные нанести вред коллегам;
- работник не должен сохранять дистанцию или держаться официально с коллегами, равными по должности;
- работник не должен общаться с руководителем больше, чем со своими коллегами.

Работников, нарушивших перечисленные нормы, ждало плохое отношение коллег.

В мотивационном комплексе персонала возможны сбои, обусловленные различными причинами, наиболее распространены подстановка личного мотива, конфликт мотивов, градиент цели. Рассмотрим эти причины.

*Подстановка личного мотива* — нежелание в силу действия мотивов энергосбережения менять устоявшиеся трудовые навыки на более эффективные.

*Конфликт мотивов* состоит в столкновении различных групп с противоположным смыслом трудового поведения, но одинаково выгодным или невыгодным для персонала.

*Градиент цели* связан с тем, что при приближении к цели деятельности усиливается действие мотива, толкающего на ее достижение.

Другими словами, при равной силе мотивов побеждает тот, который быстрее реализуется<sup>1</sup>.

Определив мотивационный комплекс каждого работника и персонала в целом, администрация фирмы и каждый менеджер могут с помощью специальных тестов измерить силу действия каждой группы мотивов и воздействовать на ту или иную группу мотивов или одновременно на весь мотивационный комплекс, тем самым побуждая персонал к активизации трудовой деятельности.

При этом необходимо учитывать действие закона *Еркеса—Додсона*, который выражает зависимость между силой мотива и результатом деятельности. Эту зависимость можно представить графически (рис. 10.5).

---

<sup>1</sup> Более подробно об этом см.: Литвинюк А.А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности в системе менеджмента. М.: МГУК, 1997.

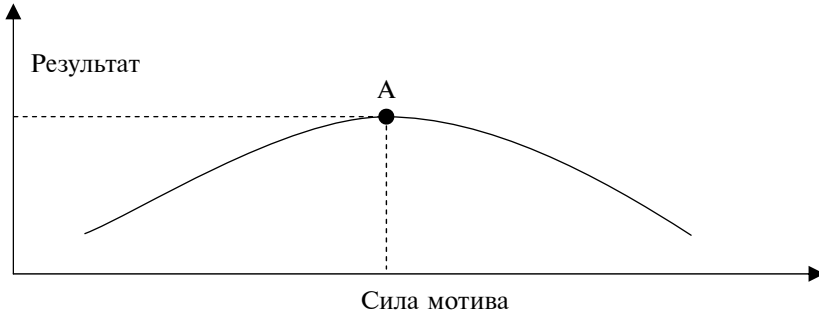


Рис. 10.5. Графическая интерпретация закона Еркеса—Додсона

Суть этого закона состоит в том, что мотивация относится к эмоциональной сфере, а достижение результата — к сфере разума. Можно предположить, что чем сильнее мотивация, тем лучше и результат. Но это справедливо лишь до некоторого предела (точка А на рис. 10.5). Если мотивация чересчур велика, то она не способствует, а препятствует достижению результата, так как эмоции берут верх над разумом, вызывая излишнее волнение.

Сравнительно новой теорией мотивации является *теория постановки целей*, разработанная Эдвином Локом. Лок исследовал процесс стимулирования целей, формирования мотивов посредством постановки целей. По его мнению, процесс постановки целей включает четыре этапа.

1. Сначала человек осознает и оценивает происходящие вокруг события, учитывая при этом свое эмоциональное состояние.
2. На основании этой оценки человек далее определяет для себя цели, которые определяют направления и интенсивность его действий.
3. Затем осуществляются сами действия.
4. Достигнув с помощью действий результатов, человек получает удовлетворенность, так как результат достигнут.

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы в значительной мере зависит от сложности, специфичности, приемлемости и приверженности цели.

*Сложность цели* определяет степень профессиональности исполнителя. Цель должна быть реальной, достижимой, только при этом условии усложнение цели приведет к повышению результатов труда.

*Специфичность цели* — это степень ее определенности и ясности.

*Приемлемость цели* представляет собой степень, в которой цель для человека будет его собственной. Приемлемость цели ставит в зависимость себя от двух первых характеристик, ведь если человек не примет цели, эффективность его труда останется низкой.

*Приверженность цели* — это готовность человека прилагать определенные усилия для достижения цели. Эта готовность будет зависеть от того, как будут отличаться реальные трудности от запланированных на этапе постановки целей. При этом очень важна обратная связь — вознаграждение за результаты труда.

*Удовлетворенность работника* — последний этап мотивации, этот этап не просто завершает процесс, но также является исходным для нового цикла постановки целей и мотивации.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что представляет собой трудовая деятельность?
2. Как определяется производительность труда?
3. Какие группы факторов влияют на производительность труда?
4. Что представляет собой заработная плата?
5. Какие условия необходимы для применения сдельной системы оплаты труда?
6. Когда применяется повременная система оплаты труда?
7. Каковы основные содержательные теории мотивации?
8. Какие процессуальные теории мотивации вы знаете?
9. Что представляет собой мотивационный комплекс трудовой деятельности?
10. Как использовать на практике теорию мотивационного комплекса трудовой деятельности?
11. В чем суть теории постановки целей Э. Лока?





## Глава 11

# Власть и лидерство

## 11.1. Власть: сущность и формы

Эффективность управления во многом зависит от руководителя организации.

Руководитель любой организации имеет власть. **Власть** — это возможность влиять на поведение людей. В свою очередь, *влияние* — это изменение менеджером поведения работников в результате взаимодействия с ними. Различия между этими понятиями состоит в следующем: власть — это рычаг воздействия на поведение человека, а влияние — результат (итог) этого воздействия.

Власть руководителя возникает в силу того, что он может изменить характер и интенсивность проявления мотивов трудовой деятельности (оплату труда, карьеру и т.п.).

Однако не только руководитель имеет власть над своими подчиненными, но и подчиненные имеют власть над руководителем, поскольку, относясь к работе халатно, они ставят под удар и своего руководителя. Власть подчиненных обусловлена следующими обстоятельствами:

- наличием у персонала информации, необходимой руководству;
- возможностью группового сопротивления руководителю;
- влиянием неформальных лидеров;
- возможностью обжаловать решения руководства в судебном порядке.

Таким образом, в любой организации складывается определенный баланс власти, отражающий взаимную зависимость руководителя и подчиненных.

Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть бывает формальной и реальной.

*Формальная власть* — это власть должности. Она обусловлена местом ее обладателя в иерархической структуре организации, а не личными качествами менеджера.

*Реальная власть* — это власть авторитета. Она обусловлена местом ее обладателя в иерархии, как в официальной, так и в неофициальной.

циальной системе отношений. Реальная власть основана на добровольном подчинении.

Власть может принимать различные формы. Наиболее удобной оказалась классификация форм власти, предложенная Дж. Френчем и Б. Равеном (Мичиганский университет США). Согласно их концепции различают пять форм власти:

- 1) власть, основанная на принуждении;
- 2) власть, основанная на вознаграждении;
- 3) экспертная власть;
- 4) эталонная власть (или власть примера);
- 5) законная (или традиционная) власть.

Рассмотрим каждую из этих форм власти.

**Власть, основанная на принуждении.** В основе этой власти — страх, боязнь наказания. Подчиненный считает, что руководитель может помешать удовлетворению его потребностей или доставить какие-то неприятности. Положительной стороной этой власти является быстрое достижение результата.

Слабые стороны этой формы власти:

- низкие требования к профессиональной квалификации менеджера;
- большие расходы на управление, так как требуется жесткая система контроля и принуждения;
- высокая текучесть кадров и, как следствие, понижение качества человеческих ресурсов организации (как правило, уходят лучшие работники).

Власть, основанная на принуждении, малоэффективна, так как она сковывает инициативу подчиненных. Такая власть нередко порождает ложь и неправильную отчетность. В конечном счете руководитель не знает истинного положения вещей в фирме и может потерять контроль над ситуацией.

Хрестоматийным примером неэффективности власти, основанной на принуждении, стало банкротство У.Т. Гранта.

В середине 1970-х годов У.Т. Грант был владельцем крупнейшей розничной торговой фирмы, имевшей множество филиалов на территории США. Для увеличения товарооборота он стал использовать систему отрицательных стимулов «бифштекс и бобы». Директора магазина фирмы, который не выполнил задания по увеличению товарооборота, прилюдно подвергали унижительным процедурам: ему швыряли в лицо пирог, заставляли носом колоть арахис-орех и т.п. Эффективность продаж вскоре возросла, но руководство обнаружило причину этого «успеха». Менеджеры магазинов, стараясь избежать унижений, просто фальсифицировали свои отчеты. В результате компания Гранта рухнула.

**Власть, основанная на вознаграждении.** В основе этой власти лежат поощрения. Подчиненные надеются, что руководитель оценит их усердие и удовлетворит их потребности. Чтобы влиять на поведение людей, вознаграждение должно восприниматься ими как достаточно ценное. Другими словами, исполнитель должен получать вознаграждение, адекватное согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении.

Наиболее существенные положительные моменты этой формы власти:

- стремление персонала к эффективной работе;
- развитие творческой и деловой активности сотрудников;
- формирование положительных установок по отношению к личности менеджера.

Недостатки:

- требуется высокая квалификация менеджера, чтобы оценить потребности каждого работника;
- большая вероятность ошибок руководителя и ограниченность его возможностей в использовании ресурсов для поощрения сотрудников.

**Экспертная власть.** В основе этой власти лежат вера подчиненных в эрудицию руководителя, уверенность в том, что его знания могут быть полезны и им для решения их личных проблем. Экспертная власть обычно жестко не связана с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти.

Использование этой формы власти имеет следующие преимущества:

- возможно использование менее квалифицированного, а следовательно, более дешевого труда;
- четкую профессиональную ответственность несет менеджер.

Негативными сторонами экспертной власти являются:

- неустойчивость во времени, т.е. она эффективна до первой серьезной ошибки менеджера;
- требуются очень высокие профессиональные способности руководителя;
- подобная форма власти достигается очень медленно.

В некоторых технически сложных задачах подчиненные часто обладают более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель, но они не делятся с ним информацией, если счи-

тают его экспертом. На практике это приводит к принятию менее эффективных решений.

**Эталонная власть (или власть примера).** В основе этой власти — желание подчиненных подражать своему руководителю, быть похожими на него. Такая власть более всего связана с личностью руководителя, его харизмой. Харизматическая власть построена не на логике или субординации, а на силе личных качеств менеджера. Как отмечал Джон П. Коттер, чем больше руководитель является идеалом для кого-то, тем больше этот кто-то проявляет уважения к такому руководителю и охотнее выполняет его распоряжения.

Типичными признаками харизматического лидера являются:

- ощущение прилива энергии от общения с ним;
- представительная внешность;
- хорошие риторические способности;
- уверенная манера держаться.

Положительными сторонами эталонной власти являются:

- высокая интенсивность труда персонала;
- быстрое осуществление управленческих решений;
- низкая степень конфликтности в рабочих группах.

Недостатки эталонной власти:

- высокая цена ошибок менеджера;
- часто недостаточная эффективность технологических процессов из-за склонности персонала идеализировать любые, даже некомпетентные решения менеджера;
- отсутствие преемственности в управлении.

К недостаткам эталонной власти можно отнести и то, что эта форма власти нередко не оправдывает надежды подчиненных, харизма подменяет собой компетентность и часто сопровождается злоупотреблением властью.

**Законная (или традиционная) власть.** Как явствует из самого названия этой власти, ее основой являются закон и сила традиции. Подчиненные убеждены, что руководитель имеет право приказывать, а их долг — выполнять приказания. Такая власть допускает защищенность лояльных к ней сотрудников и жесткие репрессивные меры в отношении непокорных.

Сильными сторонами этой формы власти принято считать:

- стабильность управления при разумном уровне его бюрократизации;
- бесконфликтность управления;
- быстроту принятия управленческих решений;
- предсказуемость поведения персонала.

Однако и эта власть имеет определенные недостатки:

- она ориентирована на упрощенные оценочные показатели качества трудовой деятельности персонала;
- не стимулируется творческий подход к работе, так как он не вписывается в бюрократические установки;
- традиция может препятствовать внедрению инноваций в организации. Молодые люди, как правило, не так легко поддаются влиянию традиций, как их родители. Отчасти это можно объяснить тем, что наши современные институты подорвали основу своей собственной традиционной власти тем, что непоследовательно вознаграждали хороших исполнителей и наказывали тех, кто мешал росту и развитию производства.

Можно выделить две формы влияния, которые побуждают к активному сотрудничеству, — это убеждение и участие.

*Убеждение* — это эффективная передача своей точки зрения. В результате исполнитель хорошо понимает, что он делает и почему. Активно добиваясь согласия, менеджер оказывает сильное воздействие на потребности исполнителя в уважении, авторитете, от чего сила влияния возрастает. Это происходит потому, что руководитель признает компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему переходит доля власти руководителя. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания исполнителя, что, сделав работу так, как хочет руководитель, он удовлетворит свою собственную потребность. Слабая сторона влияния путем убеждения состоит в медленном воздействии и неопределенности, поскольку не всегда можно быть уверенным в том, что подчиненный, выслушав, поддастся влиянию. Кроме того, такое влияние разово.

*Влияние через участие* — это, по существу, привлечение подчиненных к управлению. Руководитель не навязывает исполнителю свою волю или даже мнение. Для принятия исполнителем цели, сформулированной руководителем, руководитель просто направляет усилия исполнителя и способствует свободному обмену информацией. Влияние при этом имеет успех, так как люди работают усерднее всего для достижения той цели, которая была сформулирована с их участием. Вместе с тем некоторые работники не любят неясности и лучше всего работают под жестким руководством и контролем.

## 11.2. Лидерство: сущность и природа

Применительно к менеджменту *лидерство* понимается как искусство влиять на людей, чтобы они по доброй воле стремились к

достижению целей, которые не являются их личными целями (цели подразделения, цели фирмы, цели государства).

Люди следуют за лидером, так как он в состоянии предложить им, хотя не всегда реально дать, средства для удовлетворения их настоящих потребностей.

Современному менеджеру необходимо быть лидером, чтобы иметь настоящий авторитет у подчиненных, чтобы создать свой стиль управления и эффективно осуществлять мотивацию подчиненных. Хотя понятия «лидер» и «руководитель» часто употребляют как синонимы, это не идентичные понятия. Руководитель наделяется формальной властью администрацией, а лидер — не всегда менеджер. Как уже отмечалось, существуют и неформальные лидеры, которых никто не назначает, но им добровольно подчиняются все остальные члены неформальной группы.

Обязательным атрибутом лидера является харизма т.е. умение увлекать своими идеями или просто производить хорошее впечатление.

Лидерство может быть *формальным* и *неформальным*. Очень часто в производственной группе наряду с фигурой формального лидера (назначенного, например, для руководства конкретным участком работы) имеется еще и фигура неформального лидера, на которого *фактически* ориентируются сослуживцы в своем поведении. Влияние неформального лидера на результаты работы организации нередко может быть даже более значимым, чем влияние формального лидера, не располагающего качествами, необходимыми для успешного управления людьми.

В этой связи стоит упомянуть исследования американского психолога *Р. Бейлса*, которому еще в 1950-х годах удалось экспериментально установить, что в каждой малой группе выдвигается как минимум два типа лидеров: эмоциональный и инструментальный. *Функция эмоционального лидера* — создание хорошего психологического климата в группе, забота об оптимальном урегулировании межличностных отношений. Обычно он играет роль арбитра, советчика. *Инструментальный лидер* — это тот член группы, который берет на себя инициативу в специфических видах деятельности (благодаря своей особой компетентности в тех или иных вопросах) и координирует общие усилия для достижения цели. К подобным выводам пришли и другие американские исследователи.

Несовпадение руководителя и фактического лидера никак не может быть признано условием успешного функционирования системы. Более того, подобная ситуация порой просто несовместима с элементарными предпосылками здоровой экономической деятельности.

С другой стороны, сам факт доверия подчиненных своему руководителю-лидеру, его опытности, осведомленности, стратегической грамотности, наконец, его небезразличного отношения к их собственным нуждам следует рассматривать как важный организационный ресурс.

### 11.3. Теории лидерства

Среди теорий лидерства наиболее известны теория личностных качеств, а также поведенческий и ситуационный подходы.

**Теория личностных качеств.** Личностный подход к изучению лидерства фокусируется на личных качествах лидера. Эта теория исходит из допущения существования некоторого набора личностных свойств, обладание которыми является неперенным условием успешного лидерства. Напротив, значительный дефицит этих качеств указывает на непреодолимую преграду для становления индивида как лидера. Таким образом, этот подход фактически проводит резкую границу, отделяющую тех, кто способен стать лидером, от тех, для кого возможности лидерской карьеры сведены к минимуму.

Теория личностных качеств имеет определенное практическое значение. Ее выводы были положены в основу некоторых способов формирования персонала компаний. Разного рода тестирования, по замыслу их авторов, должны способствовать отбору лиц, которые могли бы реализовать себя как эффективные руководители подразделений.

Теория личностных качеств была популярна в психологии в первой половине XX столетия. Например, известный психолог Э. Шпрангер, развивая концепцию идеальных типов индивидуальности, в перечне таких типов называет «политического человека», для которого могущество само по себе является ведущей ценностью. Такие люди в силу самой своей природы стремятся к личному превосходству над окружающими и поэтому к лидерским позициям.

Однако позднее такое понимание лидерства сменилось в социальной психологии концепциями иного плана. Например, в «теории группового развития», развитой в 1950-е годы У. Беннисом и Г. Шепардом, проблема лидерства рассматривается в контексте групповой динамики. Лидерами оказываются те, кто в силу некоторых личных свойств обеспечивают эффективную групповую коммуникацию на данной фазе группового развития.

**Поведенческие теории лидерства.** Сторонники этих теорий предлагают модели описания лидерского поведения. Ключевым термином этих концепций стало понятие *стиль руководства*. Классифи-

кация стилей руководства позволила существенно уточнить картину взаимоотношений лидера с подчиненными и по-новому поставить вопрос об эффективном руководстве.

В основу этой классификации легло представление о ведущем признаке взаимодействия лидера с нижестоящими сотрудниками. В этой установке сказывается ориентация лидера: либо он нацелен на пробуждение творческой инициативы своих подчиненных и на создание в коллективе благоприятного психологического климата, либо он строит свои отношения с сотрудниками, исходя главным образом из «интересов дела» и ориентируясь прежде всего на решение конкретных практических задач. Разумеется, и то и другое может быть представлено в поведении конкретного лидера в разной степени.

Крупнейшим представителем поведенческой концепции лидерства является профессор Мичиганского университета (США) Р. Лайкерт, который выделил два основных лидерских стиля: «руководителя, сосредоточенного на работе» и «руководителя, сосредоточенного на человеке».

Характеристика другого типа сводится к демократическому типу руководства. Такой руководитель стремится добиться роста производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Результаты исследований привели Лайкерта к выводу, что стиль руководства неизменно будет ориентированным *либо* на работу, *либо* на человека.

**Ситуационные теории лидерства.** В начале 1960-х годов поведенческий подход начинает вытесняться *ситуационным подходом*. Речь идет о выборе стиля управления, который наиболее адекватен определенной ситуации.

Самым известным представителем этого направления в исследовании проблемы лидерства является Ф. Фидлер. Основываясь на богатом эмпирическом материале, Фидлер пришел к выводу, что эффективность лидера состоит не в приверженности какому-то одному стилю руководства, но в способности варьировать свое поведение в зависимости от конкретной ситуации. Он выделил три группы факторов, значимых с точки зрения эффективности работы руководителя и подразделения в целом:

- взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности отношений, взаимного уважения);
- степень структурированности задачи;
- объем должностных полномочий, выражающийся, в частности, в возможности руководителя влиять на работу подчиненных посредством различных механизмов стимулирования — вознаграждения, должностного роста и т.д.



Выводы Фидлера были весьма интересны. Он сумел показать, что ориентированный на задачу стиль руководства будет наиболее эффективен в наиболее или в наименее благоприятных для руководителя ситуациях (оцениваемых в свете названных параметров) и что, напротив, стиль, ориентированный на человека, даст наилучшие результаты в умеренно благоприятных ситуациях.

Модель Фидлера допускает два пути повышения эффективности руководящей деятельности: а) приспособление лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения и переобучения, а также стимулирования и как крайняя мера — замена одного лидера другим, в большей мере отвечающим требованиям данного участка производства) и б) изменение ситуации, что, в частности, может быть достигнуто посредством наделения руководителя дополнительными полномочиями по стимулированию работников и их продвижению.

**Харизматические теории лидерства.** Начиная с 1970-х годов прошлого столетия, наметился ряд новых подходов к проблеме лидерства. Одним из этих новых направлений стали различные харизматические теории лидерства. Они выдвинули на передний план активно трансформирующую функцию лидерства. Прежние теории говорили о качественных характеристиках состава подчиненных, как о некоторой данности, с которой должен быть соотнесен стиль руководства. Напротив, харизматические теории лидерства делают акцент на аффективной привязанности к лидеру, дающей возможность для эмоционального воздействия лидера на подчиненных и существенного изменения их ценностных ориентаций. Харизматическая личность в кругу своих последователей становится символической фигурой. Что же касается вопроса, какие именно личностные качества делают личность харизматической и являются ли они врожденными или хотя бы отчасти доступными для сознательного «культивирования» их в себе, то здесь среди ученых еще нет полного согласия во мнениях.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Чем власть отличается от лидерства?
2. Какие формы власти вы знаете?
3. Расскажите о существующих теориях лидерства.



## Глава 12

### Стиль руководства

#### 12.1. Личностно-деловые качества менеджера

*Менеджер* — это руководитель, профессионально участвующий в управлении. Общей особенностью деятельности менеджеров всех уровней управления является то, что они, по мнению крупного теоретика в области менеджмента Минцберга, исполняют различные роли.

*Роль* — это набор поведенческих правил, принятых в конкретной организации или соответствующих определенной должности. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание.

В работах Минцберга выделяется десять ролей, которые, по его мнению, исполняют менеджеры в различные периоды своей деятельности. Эти роли он классифицирует по трем категориям:

- 1) межличностные,
- 2) информационные,
- 3) роли, связанные с принятием решений.

*Межличностная роль* связана с реализацией менеджером функций руководителя, лидера, в частности с формированием отношений внутри организации, созданием стиля управления, подбором и обучением сотрудников, мотивацией деятельности работников и координацией их усилий.

*Информационная роль* заключается в том, что менеджер является центром сосредоточения информации, осуществляющим ее прием, переработку и передачу. Информационная роль руководителя реализуется в его контактах с подчиненными и внешними организациями, в выступлениях на собраниях и совещаниях, в ознакомлении с поступающей информацией и обработке почты.

*Роль, связанная с принятием решений*, определяет направления движения и развития организации, распределение ресурсов. Эта роль проявляется также при разрешении конфликтов, при проведении переговоров и т.п.

Минцберг справедливо отмечал, что роли менеджера не являются независимыми. Напротив, взаимодействуя, они дополняют друг друга. В зависимости от должности, которую занимает менеджер в организации, могут варьироваться объем и характер его конкретной работы по выполнению перечисленных ролей. Но в любом случае руководитель реализует все определяемые его должностью управленческие роли.

Для выполнения перечисленных выше ролей менеджер должен обладать определенными личностно-деловыми качествами.

Труд менеджера — это труд работника, профессионально занятого в аппарате управления. Поэтому социально-экономическая природа труда в сфере управления в полной мере характерна и для менеджера. Работу менеджера трудно измерить с помощью натуральных показателей. Менеджер использует своеобразные предметы и орудия труда. Период его обучения довольно продолжительный, а к качеству подготовки менеджера предъявляются повышенные требования.

Вместе с тем менеджер — это профессиональный специалист в области управления, обладающий определенной экономической, технической и психологической подготовкой, необходимой для руководства персоналом.

Программы подготовки менеджеров включают обычно широкий набор дисциплин, обеспечивающий глубокие познания в области макро- и микроэкономики, маркетинга и прогнозирования, финансов и цен, товароведения и логистики, внутренней и внешней торговли, а также права, бухгалтерского учета и аудита. Учитывая то, что работа менеджера прежде всего связана с управлением людьми, в процессе подготовки менеджеров особое внимание уделяется изучению социологии и психологии, психологии труда, психологии личности, педагогики и других наук, изучающих человека и межличностные отношения.

Наряду с суммой знаний, которые могут быть получены в процессе обучения, менеджер должен обладать такими личностными качествами, как новаторство и целеустремленность, оригинальность в достижении поставленных целей, практичность, деловитость, честность, смелость и изобретательность.

Кроме того, менеджер должен всегда стремиться к доведению начатого дела до конца и к неуклонному достижению поставленных целей.

Наличие специальных знаний и необходимых качеств позволяет менеджеру эффективно выполнять свою работу, основное содержание которой сводится к следующему: уметь организовывать и планировать правильные управленческие решения и обеспечивать

их выполнение, а также руководить коллективом на уровне организации (или подразделения). Менеджер должен уметь общаться с людьми, устанавливать деловые контакты, побуждать работников к производительной деятельности, находить выход из конфликтных ситуаций.

Неотъемлемой обязанностью менеджера являются подбор, постановка и обучение работников. Менеджер должен стараться быть предельно объективным, независимо от своих симпатий или антипатий. Кроме того, он должен уметь подчиняться и соблюдать субординацию.

Усилия менеджера должны быть направлены на то, чтобы каждый работник фирмы был максимально заинтересован в повышении производительности и качества своей работы. Главным критерием работы фирмы в современных условиях является получение прибыли. Однако получение прибыли должно достигаться не любой ценой, а с учетом социальной ответственности менеджера и соблюдением этических норм.

*Управленческие способности* — это качества личности, данные от природы. Они не сводятся только к знаниям и навыкам, а требуют наличия врожденных способностей быть лидером, обладать умением влиять на поведение других людей. Например, сангвиники и слабовыраженные холерики имеют больше шансов стать хорошими менеджерами, чем флегматики или меланхолики, благодаря хорошим коммуникативным качествам. Коммуникабельность, т.е. способность к общению, — необходимое качество для менеджера, так как одно из основных требований, предъявляемых к руководителю, — это умение устанавливать контакты.

*Коммуникабельность* позволяет реализовать на практике основные функции управленческого общения: обмен информацией, передачу эмоционального отношения и обеспечение изменения поведения в результате общения. Менеджер постоянно общается с руководителями, подчиненными и с коллегами. При этом коммуникабельность зависит не только от врожденных качеств человека, но и от других особенностей. В частности, от адаптивных качеств, т.е. от умения реагировать на изменение ситуации, от стремления доминировать (или сотрудничать), от поведения в экстремальных ситуациях и от обаяния. Последнее особенно важно для менеджера, так как обаятельные люди пользуются симпатией и доверием.

Наряду с коммуникабельностью важнейшим требованием, предъявляемым к личности менеджера, является *компетентность*. Компетентность, как уже отмечалось, — это прежде всего знание менеджером объекта управления, что предполагает наличие специ-

ального образования, общей эрудиции и стремления к самосовершенствованию. Компетентность включает также системность мышления и наличие организаторских способностей.

*Системность мышления* проявляется в умении руководителя быстро постичь задачу, определить цель, рассмотреть возможные варианты ее достижения и выбрать оптимальный вариант с учетом сложившейся ситуации. При этом крайне важно предвидеть результаты принятого решения и обеспечить его осуществление. Системность мышления основывается на системном подходе, который, как уже отмечалось, предполагает умение рассматривать процессы и явления в единой системе со всеми функциональными связями и зависимостями.

*Организаторские способности* проявляются прежде всего в подборе и расстановке кадров. Наличие организаторских способностей у менеджера проявляется в его способности понимать психологию коллектива, активизировать деятельность подчиненных, быть критичным (сохраняя при этом чувство такта) и самокритичным, быть требовательным к себе и подчиненным. Организаторские способности включают целеустремленность, гибкость, работоспособность.

*Личностно-деловые качества менеджера* — это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Они зависят от многих факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности.

Основные требования, предъявляемые к менеджеру, представлены на рис. 12.1.

Для подтверждения степени наличия у конкретного менеджера каждого из перечисленных выше качеств могут быть использованы специальные тесты. С помощью тестов можно оценить интеллект руководителя, его способность к управлению людьми, а также склонность к предпринимательской деятельности.

Для оценки организаторских способностей могут быть применены тесты на решительность, уверенность в себе, организованность, самоконтроль, коммуникабельность, способность к объективной самооценке, умение влиять на других людей, рациональное использование времени.

Представление о морально-этической зрелости менеджера могут дать тесты, характеризующие уживчивость, умение ладить с людьми, стиль руководства, стиль общения, стиль взаимодействия, тесты на стремление к успеху, надежность, терпимость, эмоциональную стойкость и честность.

Однако с точки зрения управленческой практики высоко ценится не тот менеджер, который удовлетворяет тем или иным требованиям в отдельности, а тот, кто обладает общей способностью к управленческой деятельности.



Рис. 12.1. Личностно-деловые качества менеджера

Эта способность по-разному характеризуется в литературе по управлению: разнородностью применяемых приемов и способов управления, разнообразностью навыков и умений и т.п.

Практическая деятельность менеджера должна осуществляться с учетом национального менталитета. Например, японская и американская модели менеджмента существенно различаются. Так, если в американской модели менеджмента доминируют индивидуальный характер принятия решений, индивидуальная ответственность, индивидуальный контроль руководителя, ориентация управления на отдельную личность и оценка управления по индивидуальному результату, как и оплата труда по индивидуальному результату, то в японской модели — коллективные мотивации: управленческие решения принимаются на основе коллегиальности, ответственность имеет коллективный характер, контроль тоже коллективный.

Управление ориентировано на группы, а оценка управления осуществляется по коллективному результату, труд оплачивается по показателям работы группы (с учетом служебного стажа работников).

Если для американской модели менеджмента характерна строго формализованная структура управления и четко формализованная процедура контроля, то для японского менеджмента — гибкая (нестандартная) структура управления и неформальная организация контроля. Если главные качества руководителя в американской модели менеджмента — профессионализм и инициатива, а деловая карьера обусловлена прежде всего личными результатами, то основные качества руководителя в Японии — умение осуществлять координацию действий и контроль, а при продвижении по службе учитываются возраст и стаж работы. И, наконец, если для американской модели менеджмента характерны подготовка узкоспециализированных руководителей, преимущественно формальные отношения между руководителем и подчиненными и найм на работу на короткий период, то для японского — подготовка руководителей универсального типа, личные неформальные отношения между руководителем и подчиненными, а также наличие долгосрочных контрактов при приеме на работу. Во многих крупных японских фирмах действует практика «пожизненного» найма: каждый работник связывает с фирмой всю свою трудовую деятельность с момента поступления на работу до ухода на пенсию.

Очевидно, что модель менеджмента, создаваемая в нашей стране, не может быть простым копированием американской или японской модели. Она будет эффективна только в том случае, если будет учитывать русский менталитет и основываться на традициях добросовестного и честного труда, собранности, взаимопомощи.

## 12.2. Организация труда руководителя

В деятельности руководителя принято выделять две составляющие: умение возглавить коллектив, умение организовать личную работу.

*Умение возглавить коллектив* заключается в способности направлять усилия коллектива на решение задач, стоящих перед данной организацией (или предприятием). В этой части в содержание труда руководителя входят:

- определение главных и частных целей деятельности предприятия (организации) и путей их достижения;
- организация функционирования системы управления;
- руководство подготовкой и осуществлением необходимых управленческих решений;

- анализ и оценка эффективности реализации принятых решений в целях внесения необходимых коррективов в текущую деятельность;
- подбор, расстановка персонала и работа с ним.

Организуя работу персонала, менеджер должен руководствоваться общими правилами, основное содержание которых можно свести к следующему:

- обеспечить использование каждого работника на том участке, где по своим деловым качествам и личным наклонностям он может принести наибольшую пользу организации;
- установить строгую ответственность каждого подчиненного за порученное ему дело и контролировать исполнение;
- поощрять инициативу и добросовестное отношение к труду;
- уметь определять стратегические и тактические цели организации и обеспечивать их достижение.

Важным условием успешного руководства коллективом является умение менеджера не только видеть стратегические цели организации, но и направлять усилия коллектива на достижение этих целей. Необходимо, чтобы руководитель умел опираться на коллектив, привлекать подчиненных к принятию решений. Менеджер должен уметь создавать свою команду, т.е. сплоченный коллектив сподвижников, способный решать стоящие перед организацией задачи. Наличие такой команды, с одной стороны, позволяет избежать ошибок в принятии ответственных решений, а с другой — повышает активность работников, приобщая их к принятию решений.

Однако создание команды не означает снижения ответственности руководителя и вседозволенности в поступках. Наоборот, хорошему руководителю должны быть присущи нетерпимость к недостаткам и высокая требовательность к себе и своим подчиненным. В то же время руководителю должна быть присуща высокая культура общения, которая проявляется в такте, вежливости, деликатности в общении с подчиненными.

Руководитель — это не только глава организации (или подразделения), но и человек, ответственный за судьбу подчиненных ему людей. Поэтому забота о коллективе и о каждом работнике в отдельности — неотъемлемая черта хорошего руководителя. Об этом говорится в теории человеческих отношений Э. Мэйно, это доказывает практика японского менеджмента. В ответ на заботу руководителя работник старается выполнить порученное дело лучше и быстрее, что в конечном счете повышает эффективность работы организации.

Эффективность работы организации в значительной мере зависит от организации труда руководителя, от его умения работать с людьми и от умения организовать свою работу.



*Организация личной работы* — это прежде всего выработка руководителем оптимального применительно к конкретным условиям режима собственного труда.

Правильная организация личной работы — это и владение такими основными видами труда руководителя, как работа с документами, телефонные разговоры, служебные контакты и беседы с посетителями, проведение совещаний, контроль исполнения.

Директора крупных организаций в нашей стране затрачивают на работу с документами до 20% рабочего времени. Существуют различные направления сокращения времени работы с документами: сокращение избыточной информации, ограничение объема документов, поступающих к руководителю, делегирование полномочий и передача права подписи документов ответственным исполнителям в рамках, предусмотренных законодательством. Подпись руководителя должна ставиться на наиболее важных документах.

Для экономии времени при составлении документов целесообразно шире использовать технические средства. Например, применение диктофонов позволяет избежать написания черновиков документов и сократить время подготовки документов в 2—3 раза, а при возможности можно даже диктовать нужный текст по телефону.

Беседы с посетителями могут проводиться по инициативе руководителя или по просьбе подчиненного. Руководитель должен учить подчиненных рационально и четко излагать и обосновывать свои предложения, например, по следующей схеме: суть предложения или просьбы сотрудника, что намерен или может сделать он сам по данному вопросу, что мешает или тормозит осуществление его предложений, чего конкретно он хочет от руководителя, кто из работников непосредственно связан с затронутыми проблемами и сможет содействовать их решению.

При проведении беседы руководитель должен выслушать мнение подчиненного и по полученной в ходе беседы информации принять решение.

Для рационализации приема посетителей руководителю необходимо установить график их приема в зависимости от перечня служебных вопросов и категорий работников, а также выделить определенные дни, недели и часы для приема сотрудников по личным вопросам.

Телефонные разговоры занимают до 25% времени руководителя. Анализ показывает, что на многие звонки руководитель вообще мог бы не отвечать, доверив решение вопроса секретарю или референту. Телефонные разговоры должны быть деловыми и краткими. Однако следует помнить, что по первому звонку создается впечатление о

фирме. Поэтому менеджер должен учить подчиненных лаконично, точно и корректно отвечать на вопросы, задаваемые по телефону.

Совещания составляют значительный вес в структуре затрат рабочего времени руководителей (15—20%). Их проведение — необходимая форма работы менеджера, в ходе которой происходит обмен информацией между руководителем и подчиненными, вырабатываются и выносятся на обсуждение варианты управленческих решений и обычно принимаются решения. Кроме совещаний, на которых принимаются решения, могут проходить совещания, связанные с разъяснением и уточнением задач по реализации решений и оценкой их результатов, а также оперативные совещания.

Проведению совещания предшествует определенная подготовительная работа. Приступая к подготовке совещания, важно четко сформулировать повестку дня, определив круг вопросов, подлежащих обсуждению. Далее необходимо собрать и подготовить информацию, необходимую для совещания (часто ее оформляют в виде основного доклада, текст которого раздается участникам совещания заранее), определить круг участников, время и место проведения совещания. Приглашать на совещание следует только работников, компетентных в обсуждаемой проблеме (желательно, чтобы число приглашенных на совещание было не более десяти человек). Время проведения совещания определяется обычно в первой половине дня до обеда. Желательно, чтобы продолжительность совещания не превышала регламента. Оптимальной считается продолжительность совещания от 45 минут до одного часа. Совещания лучше проводить в специальном помещении, например в зале заседаний, а не в общей комнате или в кабинете руководителя.

В процессе подготовки совещания обычно участвуют и технические исполнители (секретари, референты и т.п.). В частности, им поручается оповещение участников совещания о времени, месте и цели совещания, а также подготовка технической базы для проведения совещания.

Руководитель открывает совещание кратким вступительным словом, в котором четко формулирует основную цель совещания, напоминает регламент, сообщает о времени работы совещания и предоставляет слово выступающим. Возможны разные способы проведения совещания: слово могут получать участники совещания по заранее составленному списку, по желанию выступить в ходе совещания, по решению председательствующего. Оптимальная продолжительность выступления в прениях от трех до пяти минут. Обычно за это время выступающий успевает изложить свои основные соображения по обсуждаемому вопросу и при соблюдении регламента все участники совещания получают возможность высказаться.

Во время обсуждения вопросов на совещании руководитель следит за регламентом, направляет обмен мнениями по обсуждаемым проблемам путем постановки дополнительных вопросов и предложений высказаться. При этом крайне важно фиксировать новые идеи и предложения, способствующие оптимальному решению обсуждаемых проблем.

В заключение совещания руководитель подводит его итоги. По результатам совещания обычно, кроме протокола, составляется еще директивный документ, в котором отражается принятое решение. Реализация принятого решения контролируется обычно компетентной комиссией, сформированной из числа участников совещания. По ходу реализации решения также могут проводиться специальные совещания, но они требуют меньшей подготовки и ограничиваются, как правило, выступлениями ответственных за реализацию решения и ответами на вопросы.

Своевременное и качественное выполнение подчиненными решений и распоряжений требует от менеджера контроля за исполнением поручений. Это приучает подчиненных к дисциплине и четкости в работе. Контрольные функции занимают в бюджете рабочего времени руководителя значительное место (до 20%).

### **12.3. Социальная ответственность и этика менеджера**

Социологические исследования, проведенные в США, свидетельствуют, что начинающие бизнесмены, как правило, стремятся прежде всего к деньгам, власти, вещам, усматривая смысл жизни в накопительстве. Столь однобокая устремленность вряд ли может способствовать решению социальных проблем и подрывает сами основы экономики, а следовательно, и коммерческой деятельности.

Получение прибыли любой ценой и в короткие сроки стало целью для многих отечественных коммерсантов. Об этом, в частности, свидетельствует рост реализации населению недоброкачественных товаров. На страже интересов покупателей стоят законы и создаваемые в нашей стране общества защиты прав потребителей. Однако юридическую ответственность не следует отождествлять с социальной.

Под *юридической ответственностью* понимается следование законам и законодательным нормам, отклонение от которых карается в судебном порядке. *Социальная ответственность* в отличие от юридической подразумевает добровольное соблюдение моральных и

этических норм или добровольный отклик на социальные проблемы. Например, отчисление части прибыли организации в благотворительные фонды, оказание помощи малоимущим и т.п.

Являясь составной частью общества, предприятие должно не только учитывать моральные нормы общества при определении своих стратегических и тактических целей, но и способствовать укреплению моральных основ общества. Предприятия должны исходить из ответственного поведения, оказывая тем самым поддержку обществу. Высокий уровень социальной ответственности менеджеров создает имидж фирмы и способствует популярности ее марки.

Сердцевиной проблемы социальной ответственности является этика человека. Менеджер, полагаящий, что организация должна максимизировать прибыль любой ценой, вряд ли способен высоко ценить альтруизм, стремиться к соблюдению этических норм и быть примером для своих подчиненных.

Этика не только затрагивает проблему социальной ответственности, но и должна рассматриваться в широком спектре поведения руководителей и подчиненных. Более того, с этических позиций должны оцениваться и цели и средства, используемые в менеджменте. Так, если торговая фирма в погоне за высокой прибылью строит свою стратегию на реализации населению дорогостоящих импортных товаров сомнительного качества, то она не только нарушает юридические нормы, но и снимает с себя социальную ответственность, демонстрируя неэтичное корпоративное поведение. Внутри такой фирмы, как правило, тоже немало этических дилемм у руководителей и подчиненных.

Американские специалисты в области менеджмента в целях повышения этичности поведения рекомендуют создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий, обучение этическому поведению. Однако, согласно опросу общественного мнения, в США в середине 1980-х годов только 7% американцев считали, что общий этический уровень в стране повысился, а 65% — что он снизился<sup>1</sup>.

В нашей стране предпринимаются попытки заимствования американской системы ценностей и опыта без должного анализа и корректировки. Однако эти попытки вряд ли могут иметь перспективы. Традиционный российский менталитет исключает понимание обогащения как главного результата хозяйственно-экономической деятельности. На протяжении десяти веков своей истории русский народ уважительно относился к производитель-

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 1992. С. 152.

ному труду, направленному на удовлетворение человеческих потребностей, и безоговорочно признавал приоритет за производственной сферой, а вторичность сферы обращения и финансово-кредитной политики как средства управления экономикой не вызвала сомнения. Традиционно для нашей страны и государственное регулирование экономики.

Определенное негативное наследие оставило партийное управление экономикой, ориентированное на выполнение установок господствующей партии и порождавшее протекционизм, коррумпированность и безответственность номенклатурных руководителей. Однако замена этих негативных сторон партийного управления культом наживы и обогащения вряд ли способна вывести из кризиса нашу экономику.

Центральной фигурой в хозяйственной жизни страны должен стать производитель необходимых товаров и продуктов. Торговля же должна выполнять функции честного посредника между изготовителем и потребителем, а не лукавого коммерсанта, наживающегося на перепродаже или припрятывающего товар, чтобы сохранить дефицит и напряженность на рынке.

Гораздо более эффективной оказалась практика японского менеджмента в части формирования и соблюдения этических норм внутри фирмы. Позитивные внутрифирменные моральные нормы и традиции в послевоенной Японии связаны с именем Мацуситы — руководителя одной из крупнейших корпораций мира, который при жизни был назван гением менеджмента. Мацусита проповедовал «гармонию интересов» труда и капитала во имя процветания страны. Он ввел полный хозрасчет и самостоятельность каждого подразделения предприятия, что создало основу для более рационального использования всех ресурсов. Мацусите принадлежат семь ценностных ориентиров, которые рассматриваются как духовное завещание и ежедневно повторяются служащими его предприятий. К этим ценностным ориентирам относятся следующие этические нормы:

- не хитри и будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои познания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспособляйся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь, — мы все берем у общества в долг;

- не устай вопрошать, на кого ты работаешь? Ответ только один — на общество.

Все эти этические нормы перед началом смены не только декларируются в устной форме на десятках предприятий Японии, но и реализуются в практической деятельности персонала, что позволяет японским предприятиям производить и реализовывать высококачественную, конкурентоспособную продукцию.

## 12.4. Стиль управления

**Функции менеджеров.** В процессе управления персоналом менеджер выполняет различные функции. Прежде всего топ-менеджеры формируют *стратегию организации*. На основе анализа исходной ситуации и предвидения они четко определяют стратегические цели и этапы их достижения. Менеджеры ставят задачи перед подчиненными, составляют план действий и обеспечивают реализацию плана и достижение поставленных целей.

В условиях научно-технической революции менеджеры должны осуществлять и *экспертно-инновационную функцию*, которая тесно связана со стратегической. Это ориентация руководителя на нововведения, создание в организации атмосферы новаторства, развитие внутрифирменного предпринимательства и т.п.

Одна из основных функций руководителя — *административная*: организация контроля, создание необходимых условий для деятельности персонала, координация деятельности подчиненных.

Возрастание человеческого фактора в деятельности современной организации ведет к усилению *социальной функции* руководителя. Эта функция включает подбор, обучение и развитие персонала, стимулирование и мотивацию труда работников, создание в организации благоприятного морально-психологического климата.

Все перечисленные функции свойственны руководителям высшего, среднего и низшего звеньев управления, но доминирование тех или иных функций в деятельности менеджера во многом зависит от его места в управленческой иерархии.

**Распределение задач по иерархии управления.** Основные задачи руководителей *высшего звена управления* состоят в формировании организационной культуры фирмы и создании ее делового кредо: определении миссии организации, ее ценностей и политики. Высшее руководство формирует структуру и систему управления фирмы, представляет ее на переговорах. Функции высших руководителей чрезвычайно сложны и многоплановы. Их осуществление требует глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, а также наличия талантов политика, дипломата, публициста, оратора.

ра. К высшему звену руководителей относят обычно директора предприятия и его заместителей. Эта «команда» высшего руководства обычно подбирается первым руководителем.

Руководители *среднего звена управления* — это менеджеры, которые возглавляют основные подразделения фирмы. Например, начальники цехов, отделов и др. Они назначаются и освобождаются от должности руководителем предприятия или его заместителями. Они занимают промежуточное положение между высшим руководством и руководителями низшего звена управления, которые выдают задания исполнителям. Руководители среднего звена управления во многом определяют осуществление на практике стратегии и политики организации, сформированных на высших этажах власти. В рамках своей компетенции руководители среднего звена решают кадровые вопросы в своих подразделениях: принимают и увольняют работников, поощряют и наказывают своих подчиненных.

Руководители *низшего звена управления* — это начальники участков, руководители групп, бригадиры, мастера и т.п. Они работают непосредственно с исполнителями и несут ответственность за их действия. Именно эта категория менеджеров осуществляет непосредственное управление персоналом. В их обязанности входит организация и координация труда исполнителей, обеспечение своевременного и качественного исполнения заданий, контроль за использованием оборудования, материалов и других ресурсов. От этих руководителей в конечном счете зависят состояние дисциплины и внедрение нововведений. Менеджеры низшего звена управления имеют право в установленном порядке поощрять и наказывать подчиненных, делать соответствующие представления руководителям подразделений и высшему руководству фирмы.

**Деятельность социально-психологических служб.** Существенную помощь менеджерам всех уровней управления в руководстве персоналом оказывают социально-психологические службы, функционирующие на крупных предприятиях.

Деятельность социально-психологических служб на предприятии протекает по трем основным направлениям.

1. Исследование коллективов и отдельных групп. Постановка проблемы. Проведение наблюдений, опросы и анализ полученных данных.

2. Социальное проектирование, т.е. разработка рекомендаций в части социального развития коллективов и т.п.

3. Консультативная деятельность, т.е. оказание помощи руководителям, обучение персонала.

Социально-психологические методы управления связаны с проведением необходимых исследований, которые в зависимости от способа исследования и объема могут быть подразделены на группы:

- изучение работника с помощью других людей по системе «человек о человеке», «коллектив о человеке», «человек о коллективе». Это изучение может быть организовано с использованием анкет, интервью, деловых игр и т.д.;
- исследования, проводимые во время исполнения работником служебных обязанностей (наблюдение, эксперимент);
- изучение конечного результата деятельности работника.

В ходе социальных и психологических исследований применяется как обычное (открытое) наблюдение, так и включенное наблюдение, т.е. полное вхождение исследователя в наблюдаемую среду на длительный отрезок времени.

В практике социальной психологии широко применяется эксперимент для проверки гипотез и методики. Эксперименты проходят как в лабораторных, так и в естественных условиях, т.е. в трудовых коллективах.

Наиболее широко применяемые методы в социально-психологических исследованиях — это опрос, интервью, беседа. Они дают глубокую и развернутую картину субъективного мира опрашиваемых.

Одной из сложнейших проблем менеджмента персонала, которую невозможно решить без помощи социальной психологии, является проблема *управления неформальными группами*. Эти группы могут иметь как позитивные, так и негативные установки, формирующие соответствующие нормы поведения. Позитивные неформальные группы помогают организации в достижении ее целей, и деятельность этих групп должна поддерживаться администрацией. Менеджеры должны помогать таким группам ощущать дух единства, укреплять доверие членов группы друг к другу и к лидеру, культивировать чувство престижности принадлежности к группе, а также поддерживать веру в достижимость стоящих перед группой целей.

Неформальные группы с негативными установками мешают работе организации, препятствуют достижению целей фирмы, разлагающе действуют на персонал. Социальная психология предлагает приемы, направленные против деятельности подобных групп. В частности, полезно в драматической форме демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности, показывать недостижимость ее целей, вызывать недоверие между членами группы, и



прежде всего недоверие к лидеру, поощрять перебежчиков (лучше всего превратить лидера в перебежчика), принадлежность к группе считать ущербностью, некомпетентностью и т.п.

**Индивидуальная работа с персоналом.** Нередко менеджеру приходится вести индивидуальную работу с подчиненными. Существуют правила и технология индивидуальной работы с персоналом, которая включает: профессиональный отбор и обучение, помощь в адаптации, развитие деловых и морально-психологических качеств подчиненных, нейтрализацию вредных склонностей и привычек.

В индивидуальной работе с подчиненными обычно выделяются следующие стадии: теоретического обоснования технологии, разработки и реализации процедур-ситуаций, установления критериев и оценки результатов.

На стадии *теоретического обоснования технологии* индивидуальной работы с персоналом выделяют:

- определение вида технологии индивидуальной работы с персоналом. Например, выбор технологии индивидуальной работы по направленному развитию такого качества работника, как лидерские способности;
- подбор и изучение литературы по психологии и этике личности, консультации у специалистов, осмысление собранной информации и составление плана действий;
- сбор максимально полной информации о работнике с использованием различных каналов коммуникации (личные наблюдения, выявление мнений членов коллектива, выявление позиции кадровой службы, анализ самооценки работника и т.п.).

На стадии *разработки и реализации процедур* разрабатываются и реализуются процедуры-ситуации: подготовительные, функциональные, контрольные и итоговые.

Подготовительные процедуры-ситуации включают серию бесед руководителя с подчиненным в целях постепенного расположения работника к себе, привлечения его к формальному и неформальному сотрудничеству.

Функциональные процедуры-ситуации — это создание условий в коллективе для проявления работником своих качеств (например, лидерских).

Контрольные процедуры-ситуации — использование подготовленных руководителем заданий для работника, выполнение которых позволяет судить о направленности и интенсивности его лидерской роли.

В итоговых процедурах-ситуациях обобщают всю информацию и готовят выводы и предложения.

На стадии *установления критериев и оценки результатов* в качестве критериев могут использоваться доброжелательность и заинтересованность работника в общении, восприятие работником адресованных ему просьб и поручений и добросовестное их исполнение, проявление инициативы в решении вопросов, имеющих положительное значение для деятельности коллектива, и т.п.

Для оценки результатов обычно используются тесты, анкетный опрос коллектива.

**Стиль руководства.** Деятельность менеджера в части управления персоналом выражается в стиле руководства.

Стиль работы руководителя — одна из сторон более широкого понятия: стиля управления как единства стилей различных видов управленческой деятельности (табл. 12.1).

Таблица 12.1. **Характеристика стилей управления**

<i>Действия руководителя</i>	<i>Стиль управления</i>		
	<i>автократический</i>	<i>демократичный</i>	<i>либерально-попустительский</i>
Принятие решений	Единоличное	Коллегиальное	Выполнение решений либо вышестоящего руководства, либо собраний, совещаний
Распределение ответственности	Принятие ответственности на себя	Распределение ответственности между исполнителями, делегирование полномочий	Снятие с себя любой ответственности
Отношение к инициативе подчиненных	Подавление	Поощрение	Полная передача инициативы в руки подчиненных
Отношение к дисциплине	Установление формальной жесткой дисциплины	Установление разумной дисциплины на основе дифференцированного подхода к подчиненным	Установление формальной дисциплины
Стимулирование подчиненных	Использование преимущественно отрицательных стимулов (наказаний)	Постоянное использование материальных и моральных стимулов	Отсутствие какой-либо системы стимулирования

Процесс управления состоит из следующих элементов, тесно связанных между собой единством взаимодействия: определения целей и осуществления функций управления, стиля управления, организации деятельности аппарата управления, обеспечения наиболее полного использования потенциала управления, его трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

В этом единстве стиль управления служит системообразующим элементом, формирующим особые качества всех остальных элементов процесса управления. Будучи элементом процесса управления, стиль управления, в свою очередь, объединяет элементы в систему. К таким элементам относятся: традиции управления, формы и правила административного распорядительства, общественные формы управления и самоуправления, контроль исполнения управленческих решений и др.

Стиль управления как система может рассматриваться и в другом аспекте: как единство стилей разных видов управленческой деятельности, а именно стиля руководства, стиля исполнительской деятельности в аппарате управления организации (предприятия), стиля деятельности общественных органов управления.

Большое воздействие на стиль управления оказывают условия организационно-распорядительной деятельности: пределы самостоятельности предприятий и органов управления, сбалансированность прав и обязанностей, строгая согласованность распорядительных действий.

*Стиль управления* — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, оказывающая на них влияние и побуждающая их к достижению целей организации.

Обычно выделяют два крайних стиля руководства: автократическое и демократичное.

*Автократическое руководство* известный ученый в области лидерства Дуглас МакГрегор называл теорией «Х» и характеризовал ее следующими положениями:

- 1) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- 2) у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- 3) больше всего люди хотят защищенности;
- 4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Руководитель автократического типа обычно централизует полномочия и не дает подчиненным свободы в принятии решений. Он жестко руководит работой и оказывает давление на подчиненных.

Любит угрожать, но иногда может и поощрять своих подчиненных, однако всегда сохраняет за собой фактическую власть и право принимать решения.

*Демократичное руководство* Д. МакГрегор назвал теорией «Y». Концепция демократичного руководства состоит в следующем:

- 1) труд — процесс естественный. Если условия позволяют, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- 2) если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- 3) приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
4. способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократичный лидер считает, что люди мотивированы не только физиологическими потребностями, но и потребностями более высокого уровня: социальным взаимодействием, самовыражением. Руководитель стремится создать ситуацию, в которой люди могут проявить себя и их работа сама станет вознаграждением. Демократичные руководители стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации и привлекают их к принятию решений.

На некоторых государственных предприятиях встречается *либерально-попустительский стиль руководства*. Суть этого стиля состоит в том, что руководитель уклоняется от принятия решений и ответственности. Он видит свою задачу только в том, чтобы обеспечить своих подчиненных материалами и информацией, выполнять указания вышестоящих инстанций. В этой ситуации решения принимаются большинством голосов на собрании, в котором участвуют все, но никто ни за что не отвечает. В результате происходит полная передача инициативы в руки подчиненных. В организации существует лишь формальная дисциплина. Руководитель-либерал не утруждает себя вопросами стимулирования и мотивации подчиненных.

Характеристика всех перечисленных стилей управления приведена в табл. 12.1.

Автократический, демократичный и либерально-попустительский стили управления в чистом виде встречаются довольно редко. Обычно стиль работы менеджеров фирмы можно определить, пользуясь так называемой решеткой менеджмента (рис. 12.2).

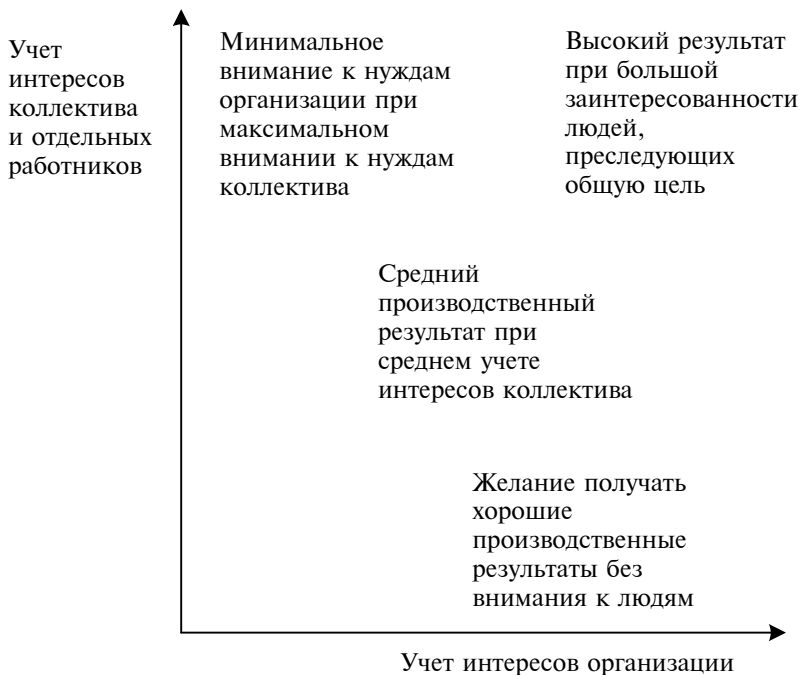


Рис. 12.2. «Решетка менеджмента»

С помощью «решетки менеджмента» можно соотнести учет в управлении интересов фирмы, персонала и отдельных работников. Оптимальным вариантом руководства фирмой является максимальный учет интересов производства и каждого работника. К этому идеалу должен стремиться каждый менеджер.

В Японии разработан особый стиль управления персоналом, который называют теорией «Z». Этот стиль сформирован на основе японского менталитета и характеризуется следующими положениями:

- забота о людях. Японским менеджерам свойственно проявлять внимание ко всей совокупности качества жизни работника (где он живет, как питается, как проводит свободное время и т.д.);
- откровенный обмен информацией и идеями между менеджером и подчиненным в процессе принятия решения. В результате решения вырабатываются и принимаются «по семейному»;

- система пожизненного найма, горизонтальная и вертикальная ротация кадров через каждые два-три года и коллективная ответственность за результаты работы.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что означает понятие «власть» и каковы формы власти?
2. В чем состоит сущность лидерства?
3. Какие теории лидерства вы знаете?
4. Какие роли выполняет менеджер?
5. Каковы основные требования, предъявляемые к лично-деловым качествам менеджера?
6. В чем состоит социальная ответственность менеджера?
7. Каковы функции менеджера как руководителя коллектива?
8. Каковы задачи руководителей высшего, среднего и низшего звеньев управления?
9. Что такое «стиль управления»?
10. В чем особенности авторитарного стиля управления?
11. Чем примечателен демократичный стиль управления?
12. В чем суть теории «Z»?
13. Что представляет собой «решетка менеджмента»?



## Глава 13

# Управление конфликтами

### 13.1. Конфликт: сущность и типы

*Конфликт* принято называть трудноразрешимое противоречие. Обычно с конфликтом ассоциируются угрозы, враждебность, непонимание, попытка доказать свою правоту, обиды. В основном конфликт рассматривается как явление негативное и нежелательное, которого следует избегать. Так считали представители различных школ управления, в том числе и сторонники школы человеческих отношений, которые полагали, что конфликт — это признак неэффективной деятельности фирмы и плохого управления.

Однако некоторые современные теоретики и практики управления считают, что конфликты возможны даже в самой эффективной организации, при самом безукоризненном управлении. Более того, по их мнению, конфликты имеют даже определенное позитивное значение, так как привлекают внимание к проблемам, которых ранее не замечали, а также могут иметь функциональные последствия для организации при эффективном управлении ими.

В современном обществе роль конфликтов так велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная наука — *конфликтология*, базирующаяся на достижениях философии, психологии и социологии.

Многочисленные конфликты, происходящие в организациях, в зависимости от их характера подразделяются на две крупные группы: объективные и субъективные.

В основе *объективного конфликта* лежит реальная проблема. Причинами объективных конфликтов могут быть распределение ресурсов, несправедливое вознаграждение, неудовлетворительные коммуникации и т.п. В *субъективном конфликте* объект конфликта отсутствует, что затрудняет его разрешение. Субъективные конфликты могут быть вызваны разными представлениями о целях и ценностях, ложными психологическими установками и др.

Существует четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

*Внутриличностный конфликт.* Обычно это ролевой конфликт. Например, руководитель получает от вышестоящих начальников взаимоисключающие задания: один заместитель директора магазина требует от заведующего секцией реализовать данный товар, а другой — передать его в другую секцию. Внутриличностный конфликт связан обычно с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе, стрессами.

*Межличностный конфликт.* Это один из самых распространенных конфликтов. Он возникает обычно между людьми с разными чертами характера, разными взглядами и ценностями. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

По мнению новосибирских ученых Ф. Бородкина и Н. Коряка, применительно к межличностным конфликтам существует шесть типов «конфликтных» личностей, которые сознательно или случайно провоцируют столкновение окружающих. Это демонстративные, ригидные, неуправляемые, сверхточные, целенаправленно конфликтные и бесконфликтные личности. Демонстративные личности, стремясь быть в центре внимания, часто становятся инициаторами споров, которые ведут с излишней эмоциональностью. Ригидные личности отличаются завышенной самооценкой, некритически относятся к своим поступкам, болезненно обидчивы. Неуправляемые личности излишне импульсивны и непредсказуемы в своем поведении. Сверхточные люди характеризуются, как правило, мелочностью, излишней требовательностью, мнительностью и подозрительностью. Целенаправленно конфликтные люди используют конфликт в качестве средства для достижения собственных целей. Они часто манипулируют окружающими в своих интересах. Бесконфликтные личности отличаются стремлением всем угодить и часто создают при этом новые конфликты.

*Конфликт между личностью и группой.* Этот конфликт возникает, как правило, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

Например, обсуждая возможность увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены, а кто-то будет утверждать, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов.

*Межгрупповой конфликт.* Это, как правило, конфликт между подразделениями организации.

Например, отдел сбыта, ориентированный на покупателя, требует улучшения качества продукции путем увеличения затрат на производство, а производственный отдел предприятия, заботясь о соотношении затрат и эффективности, считает невозможным уве-



личение затрат. Причинами межгрупповых конфликтов в организациях часто бывают стремление подчинить, различие исходных позиций, различия в групповой идентификации.

Под стремлением подчинить обычно понимают попытки подразделения (формальной группы) расширить сферу своих полномочий. Рост подразделения сопровождается увеличением количества должностей, а следовательно, повышаются шансы продвижения по службе. Такие подразделения рассматривают будущее с позиции максимального достижения своих целей и стремятся получить максимально полный набор средств для достижения этих целей, включая дополнительные фонды и власть. При этом, как правило, не учитываются интересы других подразделений и не принимаются во внимание другие цели, которые могли бы быть достигнуты, если бы дефицитные ресурсы организации были направлены в другие подразделения.

Нередко взаимодействующие группы вступают в конфликт потому, что находятся на разных исходных позициях, определяемых разными жизненными ценностями или трудностями в общении из-за разницы в образовании, следовательно, во взглядах, лексике и т.п.

Например, такие конфликты могут возникать между оперативными подразделениями, с одной стороны, и кадровой службой, занимающейся штатным расписанием, с другой стороны.

Помимо различия исходных позиций, причиной межгруппового конфликта может стать различие в групповой идентификации, так как каждая группа склонна считать свои функции более важными для организации, чем функции других групп. При этом работники склонны идентифицировать себя со своими подразделениями.

## 13.2. Функции конфликтов

Конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. Основные функции конфликтов представлены в табл. 13.1.

Позитивные функции организационных конфликтов можно свести к трем основным функциям: информативной, интегративной, инновационной.

*Информативная функция* имеет две стороны: сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стре-

мьсь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона состоит в том, что оппонентам необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя информационный потенциал, стороны невольно усиливают коммуникативный обмен друг с другом, получая гораздо больший объем информации о факторах и причинах конфликта, интересах и целях противника, позициях и программах выхода из конфликта.

Таблица 13.1. **Функции конфликтов**

<i>Позитивные</i>	<i>Негативные</i>
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Представление о побежденных группах, как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

*Интегративная функция.* Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует образованию групп, установлению и сохранению нормативных и физических границ между ними. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействием между ними. Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях, в результате чего устанавливаются границы между теми людьми, которые по каким-либо критериям считаются своими или чужими.

*Инновационная функция.* С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

Как свидетельствует практика, предконфликтная ситуация возникает в тех случаях, когда, по мнению работника, руководителем создается обстановка, в которой не могут быть удовлетворены конкретные потребности и стремления подчиненного. Чаще всего межличностная конфликтная ситуация создается в условиях несовместимости способностей, мотивов и целей деятельности отдельных работников.

Возникший конфликт отражается на деятельности человека, вызывает значительное снижение производительности труда. Попадая в конфликтную ситуацию, работник приходит в состояние эмоционального напряжения, нервного расстройства, переживаний. Он переключает свою деятельность на борьбу с реальными или воображаемыми препятствиями, что может проявляться в производственных условиях в виде гнева, грубости, злобности и т.п. или повышенного чувства печали, отчаяния, бессилия, неверия в справедливые побуждения руководства. Человек может быть внешне терпелив, вроде бы спокоен, но в то же время у него происходит интенсивнейшая внутренняя деятельность по достижению целей, даже если они бесполезны и вредны. При активной форме фрустрации действия работника направлены на то, чтобы любыми методами выиграть свое дело или отомстить виновнику неудачи. В этих случаях им руководит чувство уязвленного самолюбия, неудовлетворенности. Проявляется это в различных жалобах, а иногда и в анонимных письмах, в привлечении на свою сторону сочувствующих, в демагогических высказываниях и поведении. Подчас конфликту придается форма деловых, принципиальных разногласий, акцентируется внимание наряду с воображаемыми трудностями и на реальных различных осложнениях в деятельности коллектива, что еще больше завалирует истинную причину конфликта. В рамках групповой динамики успешно разрабатывается проблема совершенствования стиля и методов руководства, мотиваций, ориентации, поведения и деятельности руководителя, оптимизации его взаимоотношения с группой. В основе возник-

новения конфликтов чаще всего кроется неудовлетворение работников каких-то потребностей, что и определяет мотивы поведения людей. Наиболее ярко выражены такие мотивы, как безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства и самореализация. Постоянная недогрузка на производстве и соответственно низкий социальный статус могут явиться серьезными «нарушителями спокойствия». Чувство собственного достоинства и все, что его ущемляет, пробуждают огромную энергию, нацеленную на конфликт. К тому же результату ведет и перегрузка, которая должна получать признание, что не всегда возможно. В результате перерабатывающему сотруднику еще и предъявляют претензии, чтобы обосновать то, что результат его труда отличается от ожидаемого.

Любая словесная или бессловесная информация, которую мы получаем, в первую очередь улавливается нашим эмоциональным восприятием, прежде чем она рассматривается под углом зрения возможного конфликта с усвоенными нормами и только на завершающем этапе при интеллектуальном усилии анализируется собственно деловое содержание информации. Если этого усилия не последует из-за усталости или просто интеллектуальной слабости, то возникает эмоциональная реакция. Единственный тормоз — полученное воспитание, которое также может весьма своеобразно модифицировать реакцию на тех, кто ведет себя «не так». Найдет ли участник конфликта достаточно мужества, чтобы признать, что что-то вызывает у него нарастание негативной эмоциональной волны, что он, например, несмотря на собственное сопротивление, испытывает ревность, что он хочет взять реванш за унижение, испытанное несколько недель назад? Признает ли управляющий, что увеличение ставок в его подразделении или отделка его кабинета непосредственно связаны с его потребностью подтвердить собственную значимость?

Коммуникационный конфликт налицо, когда никто не решает на установление «обратных связей» с руководителем, т.е. никто не обращает внимания руководителя на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и тогда, когда сотруднику не сообщают о том, что его признают и уважают. Кто никогда не слышит слов признания, тот становится неуверенным.

Причина возникновения конфликта кроется и в наличии или отсутствии власти. Можно по-разному видеть цели или ведущие к ним пути. Цели всегда находятся в будущем. Их никогда не удастся полностью и до конца обосновать. Всегда есть элемент неопределенности. Ставя цели и создавая условия их реализации, мы уже изменяем будущее, пусть даже только в деталях. Руководителям это

хорошо известно. Им знакомо чувство бессилия, когда противостоящая им имеет большинство оппозиция. Постоянное стремление к новому и невозможность реализовать свои цели постепенно ломают человека. Управление предприятием — это тоже политика, определяемая теми, кто принимает решения. Коллективное управление и система участия трудового коллектива в управлении производством кое-что видоизменили. Но принцип остался прежним. На предприятии те, кто не может добиться признания своей позиции, имеют гораздо меньше возможностей снизить вес своей оппозиции.

Условно можно представить три основные группы причин: во-первых, порожденных трудовым процессом; во-вторых, вызываемых психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; в-третьих, коренящихся в личном своеобразии членов коллектива. Встречаются также причины конфликта, обусловленные экономическим состоянием жизни в нашей стране, которые нельзя игнорировать.

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности — получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть:

- непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);
- перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень (так, нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);
- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководство—подчинение» (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности — достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

- взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;
- нерешенность ряда организационных вопросов по вертикали (т.е. руководством), следствием чего может явиться обостре-

ние отношений между людьми, располагающимися на организационной горизонтали;

- функциональные нарушения в системе «руководство—подчинение», препятствующие достижению личных целей, как руководителем, так и подчиненным.

В - т р е т ь и х, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям. Или другая, похожая причина: ролевые несоответствия в системе отношений «руководство—подчинение», когда, например, не совпадают распространенные в коллективе ожидания относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями. Последняя причина обусловлена главным образом плохим описанием во многих наших учреждениях служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление о том, кто, за что отвечает и что делает.

Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, в том числе и в трудовой деятельности, не существует. И к причинам, только что названным, можно добавить еще немало других, порожденных организационной практикой. Другая группа причин межличностного конфликта — *вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений*. Наиболее яркий пример такого рода особенностей — взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости. Казалось бы, довольно безобидный фактор «симпатия—антипатия» касается не только двух или несколько большего числа людей, но может иметь и более серьезные последствия для всего коллектива. Ведь нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях и на предприятиях имеют своей основой именно этот принцип. В свою очередь, несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.

Можно выделить еще несколько причин конфликта, родственных только что приведенной:

- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т.д.);
- плохая психологическая коммуникация (т.е. люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого).

И наконец, причины конфликтов, коренящиеся в *личностном своеобразии членов коллектива*. Имеются в виду возможные лично-

стные особенности, порой загоняющие нас в конфликтные ситуации: неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность. Личностные причины конфликта не сводятся только набору соответствующих им черт. Гендерные характеристики тоже не нейтральны в этом вопросе. Для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (заработной платой, распределением отпусков), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организацией труда, определенностью трудовых функций).

С увеличением возраста рабочих больший удельный вес начинают получать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие требованиям).

### 13.3. Процесс конфликта

Конфликт можно рассматривать в двух аспектах: как непосредственное столкновение сторон и как развивающийся процесс, проходящий в несколько этапов.

Всякий конфликт начинается с конфликтной ситуации. На первом этапе конфликта *интересы оппонентов* вступают в *противоречие*. Оппоненты — это участники конфликта. На этом этапе обычно четко обозначается объект конфликта, но открытого столкновения еще нет.

Внешними признаками конфликтной ситуации обычно являются дискомфорт и напряженность во взаимоотношениях из-за взаимных негативных установок оппонентов.

На втором этапе целенаправленно или случайно происходит *инцидент*, т.е. действие, направленное на обострение конфликтной ситуации. Процесс конфликта на этом этапе представлен на рис. 13.1.

Конфликт = Оппоненты + Объект + Инцидент
--

Рис. 13.1. Второй этап конфликта

Третьим этапом конфликта считаются *кризис и разрыв отношений* между оппонентами. Этот этап складывается из двух

фаз — конструктивной (на которой еще сохраняется возможность совместной деятельности, т.е. сохраняется шанс разрешения конфликта путем переговоров) и деструктивной (когда никакое сотрудничество между оппонентами уже невозможно, они утрачивают самоконтроль и их необходимо разъединить).

На четвертом этапе происходит *завершение конфликта*. Обычно конфликт завершается после устранения причины его возникновения (т.е. объекта). Однако возможны и другие способы завершения конфликта. Например, объект конфликта остается у одного из оппонентов при устранении остальных. Если же конфликт затягивается, то он из объективного превращается в субъективный.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут быть функциональными, т.е. играть положительную роль и способствовать достижению целей организации. Функциональные последствия конфликтов для организации заключаются в том, что проблема, вызвавшая конфликт, решается таким путем, который устраивает все стороны. В результате все сотрудники чувствуют себя причастными к решению проблемы. Совместно принятое решение охотно выполняется. Оппоненты приобретают опыт сотрудничества и могут использовать его в будущем. Улучшаются отношения между людьми, и они перестают рассматривать разногласия как «зло», которое всегда приводит к плохим последствиям.

Однако чаще конфликт вызывает дисфункциональные последствия, которые препятствуют достижению целей организации. К таким последствиям можно отнести неудовлетворенность, плохое состояние духа конфликтующих сторон и, как следствие, рост текучести кадров и снижение производительности, отсутствие стремления к сотрудничеству и сворачивание взаимодействия между оппонентами, напрасная трата энергии на непродуктивные, конкурентные отношения между конфликтующими сторонами, представление об оппоненте как о «враге», смещение акцента, т.е. большее значение придается «победе» в конфликте, чем реальной проблеме, и др.

Перейдем к рассмотрению конкретных методов управления конфликтами.

## **13.4. Методы управления конфликтами**

Существуют две группы методов управления конфликтными ситуациями — структурные и межличностные.



**Структурные методы разрешения конфликта** включают:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждений.

Рассмотрим эти методы подробнее.

*Разъяснение требований к работе.* Конфликт можно предотвратить, если заранее разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. При этом должны быть определены: уровень результатов, получатели информации, система полномочий и ответственности, а также четко изложены политика, процедуры и правила. Крайне важно, чтобы не только руководитель уяснил эти вопросы для себя, но и подчиненные ясно представляли себе, что от них требуется в работе.

*Координационные и интеграционные механизмы* включают использование служебной иерархии для пресечения конфликта. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю и предложив ему принять решение.

В управлении конфликтной ситуацией полезны также средства интеграции. Например, компания, где назрел конфликт между взаимосвязанными подразделениями — отделом сбыта и производственным отделом, может решить этот конфликт, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж.

*Установление общеорганизационных комплексных целей* — также способ управления конфликтом. Суть его в том, чтобы направить усилия участников конфликта на достижение общей цели.

*Использование системы вознаграждений* состоит в том, что люди, которые вносят свой вклад в достижение целей компании, помогают различным подразделениям в достижении общих целей фирмы и стараются решать проблемы комплексно, должны быть вознаграждены, т.е. отмечены премией, благодарностью, признанием или повышением по службе.

**Межличностные методы разрешения конфликтов** включают уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

*Уклонение* — это попытка уйти от конфликта.

*Сглаживание* характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не следует «раскачивать лодку».

*Принуждение* — это попытка заставить принять свою точку зрения силой власти. Согласно Блэйку, конфликт можно взять под

контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая из него уступку по праву начальника. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

*Компромисс* характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенного предела. Способность к компромиссу высоко ценится в управлении, так как сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

*Решение проблемы* — это признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

Для решения межличностного конфликта может быть использована теория американского психолога К. Томаса, разработавшего тест «Поведение в конфликте». По мнению Томаса, в конфликтной ситуации возможны две стратегии: «напористость» и «партнерство».

Содержание первой стратегии сводится к реализации собственных интересов и к достижению собственных целей. Подход жесткий: оппонент — противник, цель — победа в конфликте.

Вторая стратегия ориентирована на учет интересов и позиций оппонента. Ее содержание сводится к поиску согласия на основе общих интересов.

В рамках этих стратегий существует пять тактик поведения.

При низкой «напористости» и невысоком значении «партнерства» действует тактика «*избежания*», т.е. стремление не брать на себя ответственность за принятие решений, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. При этом доминирует стремление выйти из конфликта, не уступая, но и не настаивая на своем, без возражений оппоненту и без высказывания своей позиции.

При низкой «напористости» и высоком стремлении к «партнерству» формируется тактика «*уступка*». Суть этой тактики в стремлении сохранить (или наладить) благоприятные отношения с оппонентом, обеспечить интересы партнерства путем сглаживания разногласий. Преобладает готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями и претензиями оппонента.

При высокой «напористости» и низком стремлении к «партнерству» осуществляется тактика «*противоборство*», т.е. стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. Доминирует тенденция воспринимать конфликтную ситуацию как вопрос победы или поражения.

При средних значениях «напористости» и «партнерства» преобладает тактика «компромисс», т.е. стремление урегулировать конфликт, уступая в чем-то в обмен на уступки оппонента. Эта тактика предполагает поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Причем интересы обеих сторон, как правило, не раскрываются.

При высоких значениях «напористости» и «партнерства» обычно осуществляется тактика «сотрудничество», т.е. поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения позиций, совместный и откровенный анализ разногласий в целях выработки взаимовыгодных решений. Эта теория представлена на рис. 13.2.

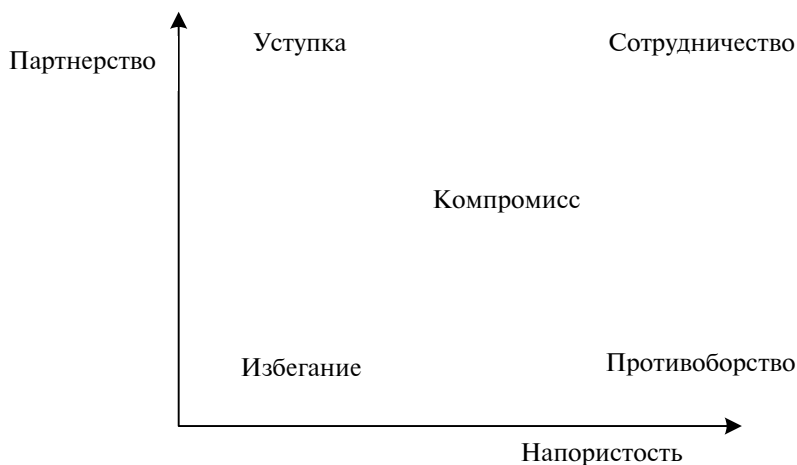


Рис. 13.2. Графическая интерпретация теории Томаса

Существует еще и *трансактивный метод разрешения конфликтной ситуации*, основанный на модели Эриха Берна (США). Суть этого метода в том, что любое «Я» (т.е. человек) интегрирует в себе нормы родителей, состояние ребенка и взрослого человека.

Ребенок вынужден принимать семейные нормы, правила, мораль, законы. В поведении ребенка доминируют чувства, импульсы.

Сам по себе ребенок может быть подчиненным, восставшим, спонтанным и «маленьким профессором». Подчиненный ребенок подавлен и со всем согласен. Восставший ребенок на все предложения родителей отвечает «нет». Спонтанный ребенок соглашается с одними предложениями и отрицает другие.

«Маленький профессор» использует все, что говорят родители, для себя или для окружения.

Родители подразделяются на два типа: «нормативные» и «кормильцы».

«Нормативные» родители дают ребенку определенную самостоятельность, но при этом либо требуют неукоснительного подчинения установленным нормам, правилам и законам (это положительные критические родители), либо воспитывают ребенка, сравнивая его с кем-либо (это отрицательные критические родители).

Что же касается «родителей-кормильцев», то они все стараются выполнить вместо ребенка, не разрешая ему ничего делать самому.

Реагируя на различные типы родителей, ребенок вырабатывает различные установки. Это нередко служит началом конфликта. Например, в поведении руководителя доминирует стиль «родителя-кормильца», т.е. авторитарный стиль управления. У подчиненного же состояние восставшего ребенка. Конфликт в этой ситуации становится неизбежным. Выход из конфликтной ситуации состоит в том, чтобы вернуться и руководителю, и подчиненному в состояние взрослого человека и, выслушав друг друга, попытаться оценить доводы каждой стороны, чтобы найти приемлемое решение.

Исходя из этой теории в менеджменте различают три типа взаимоотношений.

1. Модель «дополняющее взаимодействие», т.е. при общении с другим человеком я получаю то, что ожидаю от него получить.

2. Пересекающаяся модель. Люди не понимают друг друга, находясь в различных состояниях (например, «родитель-кормилец» и «восставший ребенок»). Это конфликтная ситуация, требующая перехода во «взрослое» состояние.

3. Модель «скрытое взаимодействие», когда слова не совпадают с мыслями. Например, подчиненный, боясь вызвать критику со стороны руководителя, внешне выглядит нормально, но в душе его все напряжено.

Для успешного разрешения конфликта руководителю может быть рекомендована следующая схема собеседования с подчиненным.

1. Принять заинтересованное лицо (подчиненного) и позволить ему удобно устроиться.

2. Показать, что готовы выслушать его, и предложить ему высказаться.

3. Переформулировать те мысли, которые он выражает. Для этого можно применить специальную технику коммуникации

(например, задавая вопросы типа «правильно ли я понял, что вы хотите сказать то-то и то-то?», руководитель позволяет подчиненному перейти от состояния ребенка к состоянию взрослого человека).

4. Попросить уточнить суть конфликта и его происхождение.

5. Стимулировать с помощью вопросов поиск возможных решений. При этом руководитель не навязывает готовых решений, а подводит к ним, стимулируя состояние «маленького профессора».

6. Подводятся итоги, формулируется предполагаемое решение.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что означает понятие «конфликт»?
2. Каковы причины конфликтов?
3. Каковы функции конфликтов?
4. Каковы последствия конфликтов?
5. Каковы основные этапы процесса конфликта?
6. Какие структурные методы управления конфликтами вы знаете?
7. Что представляют собой межличностные методы управления конфликтами?
8. В чем суть теории разрешения конфликтов К. Томаса?
9. В чем суть трансактивного метода разрешения конфликтов Э. Берна?



# Экономическая эффективность управления

## 14.1. Критерии экономической эффективности деятельности предприятия

Определение эффективности связано с сопоставлением затрат и результатов. Повысить эффективность — означает с меньшими затратами получить лучшие результаты.

При оценке эффективности управления возникает необходимость ответить на вопросы, что такое результат управления и каковы затраты, связанные с его достижением.

Очевидно, что управление эффективно постольку и в той степени, поскольку и в какой мере оно способствует осуществлению миссии предприятия (организации). Общеизвестно, что эффективность производственно-хозяйственной деятельности во многом определяется уровнем организаторской работы, т.е. эффективностью работы аппарата управления цехом, предприятием, отраслью, экономикой в целом.

Повышение эффективности управления персоналом зависит от факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам.

По *содержанию*:

- организационные факторы — это рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;
- экономические факторы — затраты на содержание аппарата управления, система материального поощрения и материальной ответственности;
- технические факторы — механовооруженность управленческого труда, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
- физиологические факторы — это прежде всего санитарно-гигиенические условия умственного труда;

- социально-психологические факторы — межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

По *форме воздействия* различаются факторы прямого и косвенного воздействия:

- факторы прямого воздействия непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. К таким факторам обычно относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления и т.п.;
- факторы косвенного воздействия оказывают опосредованное влияние на работу организации. Это психологический климат коллектива, стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и др.

По *продолжительности воздействия* — факторы кратковременного воздействия и факторы длительного воздействия. Например, кратковременное воздействие могут иметь нарушения трудовой дисциплины. Большинство же факторов имеют длительное воздействие, например стиль управления, психологический климат и т.п.

По *степени формализации* — факторы, влияющие на эффективность управления, могут быть подразделены на факторы количественно измеримые и неизмеримые. Количественно измерить можно, например, уровень механизации управленческого труда, интенсивность информационных потоков и т.п. В то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и др., не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы. Однако на эффективность работы предприятия (организации) оказывают влияние, помимо управления, и другие факторы: качество сырья, уровень подготовки кадров, соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т.п.

Оценивая эффективность функционирования системы управления, необходимо сопоставлять расходы на ее содержание с полезными результатами управленческой деятельности. Это тоже важный аспект оценки эффективности управления.

Главная задача управления — активное воздействие на управляемый объект в целях улучшения показателей его функционирования. В зависимости от назначения системы и условий ее функционирования критерием эффективности могут служить различные показатели.

*Критерий эффективности* — это показатель, выражающий ту меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Кроме того, критерий эффективности управления не только определяется оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность.

Очевидно, что критерии экономической эффективности управления многообразны и их нельзя свести к какому-то одному показателю. Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Круг этих критериев весьма обширен.

1. Общий критерий — экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

2. Группа более частных, локальных критериев:

- наименьшие затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- наименьшие затраты материальных ресурсов;
- наименьшие затраты финансовых ресурсов;
- наивысшие показатели использования основных производственных фондов (ОПФ);
- наименьшие издержки;
- наивысшая рентабельность.

3. Группа качественных критериев:

- высокий уровень технической оснащенности предприятия (организации);
- условия труда персонала, ведущие к снижению напряжения (усталости) работников;
- выполнение заказов, договоров (или оказание услуг) в кратчайший срок при затратах в пределах нормы;
- высокое качество оказываемых услуг при стабильных затратах в пределах установленной нормы;
- стабильность персонала при выполнении всех других заданных показателей;
- экологическая чистота.

4. Критерием эффективности управления при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум оказания услуг.

С точки зрения функционирования субъекта управления, т.е. самой управляющей системы, критериями экономической эффективности могут быть:

- быстрый сбор необходимой информации для принятия управленческих решений;
- способность принимать оптимальное решение в кратчайший срок;
- оперативность доведения решений до исполнителей;



- обеспечение четкого выполнения решений;
- комплексный контроль за выполнением решений.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности.

## 14.2. Показатели экономической эффективности

На каждом предприятии эффективность управления косвенно отражается в системе показателей экономической эффективности. В частности, на каждом промышленном предприятии оценивается экономическая эффективность использования материалов, основных производственных фондов и оборотных средств, инвестиций и трудовых ресурсов, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом.

Экономическую эффективность использования материальных ресурсов характеризует *материалоемкость продукции*. Показатель «материалоемкость продукции» ( $\Theta_M$ ) обычно исчисляется как отношение материальных затрат (без амортизации) к стоимости выпущенной продукции по формуле

$$\Theta_M = MЗ : ВП,$$

где МЗ — материальные затраты;

ВП — стоимость выпущенной продукции.

Снижение материалоемкости продукции — одно из главных направлений повышения эффективности в промышленности и строительстве, так как затраты на материалы составляют более половины стоимости продукции этих отраслей. На каждом предприятии существуют свои резервы снижения материалоемкости. Обычно эти резервы связаны с внедрением новых ресурсосберегающих технологий, заменой дорогостоящих материалов дешевыми.

Экономическая эффективность использования основных производственных фондов определяется показателем «*фондоотдача*». К основным производственным фондам (или основному капиталу) относятся средства труда, которые участвуют в процессе производства неоднократно и, без изменения своей натуральной формы, переносят стоимость на вновь создаваемую продукцию не сразу, а по частям, по мере износа. Основные производственные фонды включают производственные здания и сооружения, машины, станки, оборудование, передаточные устройства, транспортные средства и т.п. При этом в зависимости от степени участия в про-

изводстве основные производственные фонды подразделяются на активную и пассивную части. Активная часть охватывает ту часть основных фондов, которая непосредственно воздействует на предмет труда: машины, станки, оборудование и т.д. Пассивная часть создает условия для производства: фабричные и заводские здания и сооружения, инженерные коммуникации. Показатель «фондоотдача» ( $\Theta_{\Phi}$ ) определяется отношением стоимости созданной продукции к стоимости основных производственных фондов по формуле

$$\Theta_{\Phi} = \text{ВП} : \text{ОФ},$$

где ОФ — стоимость основных производственных фондов.

Стоимость основных производственных фондов может быть определена по балансу (без учета износа) или как остаточная стоимость, т.е. с учетом износа.

Важнейшими направлениями повышения эффективности использования основных фондов являются: повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени оборудования, систематическое ускорение обновления активной части основных производственных фондов.

Однако эти резервы в нашей стране используются недостаточно. На многих предприятиях полиграфической промышленности применяется физически изношенное и моральное устаревшее оборудование.

Экономическая эффективность капитальных вложений отражает использование инвестиций. Обобщающим показателем экономической эффективности является *срок окупаемости* капитальных вложений ( $\Theta_{\Pi}$ ), исчисляемый как отношение капитальных вложений к приросту прибыли, который они вызывают:

$$\Theta_{\Pi} = K : \Delta\Pi,$$

где К — объем капитальных вложений;

$\Delta\Pi$  — прирост прибыли, вызванный этими капитальными вложениями за год.

Как известно, оптимальный срок окупаемости капитальных вложений не должен превышать двух лет. В современных условиях в Российской Федерации резко сократилась сфера действия нормативов эффективности капитальных вложений, регламентируемых государством, значительно расширены сферы действия индивидуальных нормативов эффективности, учитывающих интересы частных инвесторов, коренным образом изменяется подход к учету фактора времени, который все более увязывается с плотностью капитальных вложений и ценой фирмы.

Важное место в системе показателей экономической эффективности принадлежит *оборачиваемости оборотных средств*. Оборотные средства (оборотный капитал) — это затраты на сырье, материалы, топливо, энергоносители, незавершенное производство и затраты на оплату труда. За счет оборотных средств финансируются запасы готовой продукции. Эффективность использования оборотных средств характеризует обычно показатель их оборачиваемости в днях, который рассчитывается путем деления 365 дней (принятых за расчетный год) на количество оборотов оборотного капитала предприятия за год.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств принято рассматривать как важный резерв повышения экономической эффективности. Важнейшим направлением здесь являются сокращение и оптимизация запасов сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и т.д.

Важнейшим показателем, характеризующим экономическую эффективность деятельности персонала, является *производительность труда*. Производительность труда определяется выработкой продукции в единицу времени. На уровне предприятия в целом производительность труда ( $\Theta_T$ ) может быть определена как отношение объема произведенной продукции к среднесписочной численности работников, занятых на предприятии, по формуле

$$\Theta_T = \text{ВП} : \text{ЧР},$$

где ЧР — среднегодовая численность работников, занятых на предприятии.

Повышение производительности труда зависит от многих факторов: технического уровня производства, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве материалов и т.д.

Материалоемкость, фондотдача, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость инвестиций — это показатели, характеризующие экономическую эффективность использования отдельных ресурсов.

На каждом предприятии необходимо определить обобщающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы предприятия в целом. В условиях рынка таким показателем служит *рентабельность*, которая позволяет соотнести полученную прибыль с издержками. Расчетная рентабельность ( $\Theta_p$ ) исчисляется по формуле

$$\Theta_p = \text{П} : \text{С} \cdot 100\%,$$

где П — расчетная прибыль, т.е. прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия;

С — издержки, связанные с созданием и пополнением основных и оборотных средств.

Рентабельность качественно характеризует работу предприятия (организации) и отражает сопоставление прибыли со всеми затратами. В различных отраслях на уровне отдельных предприятий в методике расчета показателей экономической эффективности могут быть специфические особенности.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое экономическая эффективность?
2. Как характеризуется экономическая эффективность управления?
3. Что представляет собой общий критерий экономической эффективности?
4. Каковы частные критерии экономической эффективности?
5. Какие факторы оказывают влияние на экономическую эффективность и как они классифицируются?
6. Какие показатели используются для оценки экономической эффективности работы предприятия?
7. Как используется статистическая эффективность управления?
8. Какие факторы оказывают влияние на производительность труда?



## Глава 15

# Управление качеством

## 15.1. Качество продукции и услуг

Проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности.

**Качество** — комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции.

В литературе и практике существуют различные трактовки понятия качества. Международный стандарт ИСО-9000 определяет **качество** как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять потребности покупателя. Этот стандарт ввел такие понятия, как «обеспечение качества», «управление качеством», «спираль качества». Качество можно представить в виде пирамиды (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Пирамида качества

Наверху пирамиды качества находится всеобщее управление качеством (total quality management, TQM), которое направлено на достижение высокого качества всей работы для достижения требуемого качества продукции.

Прежде всего это работа, связанная с обеспечением организационно-технического уровня предприятия, требующего качественных условий труда. Особое значение имеет качество работы, непосредственно связанной с выпуском продукции (контроль качества технологических процессов, своевременное выявление брака). Качество продукции является составляющей и следствием качества работы. На этом этапе непосредственно оценивается качество готовой продукции, мнение потребителя, анализируется рекламация.

Формирование качества продукции начинается на стадии ее проектирования. Так, в фазе поиска и исследования разрабатывают технологические и экономические принципы, создают функциональные образы и модели (выведения семян, породы скота). После этого создают основу производственно-технологической документации и образец продукции (кислотный образец — опытная партия семян, поголовья новой породы скота, птицы, новых сортов переработки сельскохозяйственного сырья). На стадии освоения производства проводят работы по внедрению новинок в производство.

Понятие «качество» формировалось под воздействием историко-производственных обстоятельств. Каждое общественное производство имело свои объективные требования к качеству продукции. На первых порах крупного общественного производства проверка качества продукции была нацелена на определение точности и прочности изделия. Повышение сложности изделий привело к увеличению числа оценочных средств. Центр тяжести сместился к комплексной проверке функциональных способностей изделия. В условиях массового производства качество стало рассматриваться не с позиций отдельного экземпляра, а с позиций стандарта качества всех производственных изделий. С развитием научно-технического прогресса, автоматизации производства возникло понятие «надежность». Для оценки надежности были разработаны методы сбора, обработки и анализа информации о качестве. Взгляд производителя и потребителя продукции на ее качество взаимосвязан. В условиях командно-административной экономики качество трактовалось с позиции производителя и требований стандартов (ГОСТ, ОСТ). В рыночной экономике качество необходимо рассматривать с позиций потребителя.

Идея такого подхода к определению качества продукции содержится в специальной науке *квалиметрии* — науке о способах измерения и количественной оценке качества продукции и услуг.

Суть измерения качества в квалиметрии состоит в следующем.

1. Для каждого вида продукции учитываются свои специфические уровни качества, зафиксированные в стандартах и технических условиях.

2. Выбирается эталон качества.

3. Достигнутое качество сопоставляется с эталоном. Качество может соответствовать эталону, быть ниже или выше эталона.

Без соблюдения стандартов и технических условий не может быть осуществлена сертификация продукции. Разнообразные физические свойства, важные для оценки качества, сконцентрированы в потребительской стоимости. Важнейшими свойствами для оценки качества являются:

- технический уровень, который отражает материализацию в продукции научно-технических достижений;
- эстетический уровень, который характеризуется комплексом свойств, связанных с эстетическими ощущениями и взглядами;
- эксплуатационный уровень, связанный с технической стороной использования продукции (обслуживанием и ремонтом);
- техническое качество, гармоничная увязка ожидаемых и фактических потребительских свойств в эксплуатации изделия (мощности, надежности, срока службы).

Академия проблем качества РФ сформулировала концептуальное видение качества как одной из фундаментальных категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества.

Одной из серьезных проблем для отечественных предприятий является создание *системы качества*, позволяющей обеспечить производство конкурентоспособной продукцией. Система качества важна при проведении переговоров с зарубежными заказчиками, считающими обязательным условием наличие у производителя системы качества и сертификата на эту систему, выданного авторитетным сертифицирующим органом.

Обеспечение качества требует солидных затрат. Ранее основная доля в затратах приходилась на физический труд. Но сегодня высокая доля интеллектуального труда. Проблема качества не может быть решена без участия ученых, инженеров, менеджеров.

Большую роль в обеспечении качества продукции российских производителей и ее конкурентоспособности на мировых рынках призваны сыграть специальные конкурсы.

Учредительный приз включает диплом, благодарность правительства и право поместить на свою продукцию изображение — символ качества. Конкурсы, ставящие целью повышение качества, проводятся в России с 1992 г. Конкурс имеет цель:

- расширить круг предприятий, обеспечивающих качество на основе международных стандартов ИСО серии 9000 и концепции TQM;
- повысить профессиональный уровень специалистов в области качества;
- распространить опыт наиболее эффективно работающих менеджеров по качеству;
- распространять в стране и за ее пределами достижения российских менеджеров по качеству.

До недавнего времени считалось, что качеством должны заниматься специальные подразделения предприятий (ОТК, лаборатории, отделы качества). Сейчас считается, что на достижение качества должны быть направлены усилия и требования потребителей, информация о неисправностях, просчетах и ошибках.

В Японии возникло новое понятие — *культура качества*, комплексное понятие, включающее качество сервисного обслуживания, качество отчетной документации, качество выполнения произведенных операций и др. Япония стала родоначальником новой методологии деятельности предприятия и перешла к тотальному (всеобщему) контролю качества. Новая система выходит за рамки микроуровня и включает контроль рынка сбыта продукции, анализ рыночной конъюнктуры, послепродажное обслуживание. Значение тотального контроля качества состоит в том, что он усиливает воздействие запросов потребителей на качество продукции. Кроме того, тотальное качество входит в число критериев оценки работы менеджеров. Менеджеры компаний относятся к повышению качества не как к одному из рядовых моментов управления, а отдают ему приоритетное значение.

## **15.2. Качество как объект управления**

Современное управление качеством исходит из положения, что деятельность по управлению качеством должна осуществляться не только в ходе производственного процесса, но и после того, как продукция произведена. Важна также деятельность, которая предшествует процессу производства. При этом нужны не отдельные



разрозненные и эпизодические условия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Для управления качеством свойственны все составные части менеджмента: планирование, анализ, контроль. Основными направлениями по улучшению управления качеством на предприятии могут быть:

- заинтересованность руководства высшего звена, которое должно исходить из стратегии, что предприятие способно на большее по сравнению с прошлым;
- образование совета по улучшению качества работы;
- вовлечение руководства в процесс улучшения работы;
- обеспечение коллективного участия;
- обеспечение индивидуального участия;
- создание постоянно действующих групп по качеству;
- более полное вовлечение поставщиков;
- обеспечение качества функционирования системы управления;
- создание системы признания заслуг.

Сегодня в управлении качеством важное значение имеет сертифицированная система менеджмента качества — гарант высокой стабильности и устойчивости качества продукции. Сертификат на систему качества позволяет производителю сохранить конкурентные преимущества на рынке.

**Элементы системы качества по Международному стандарту ИСО 9004.** Основной задачей каждой компании (предприятия) или организации является качество произведенной продукции и предоставляемых услуг.

Успешная деятельность компании должна обеспечивать производство продукции или услуг, которые:

- отвечают четко определенным потребностям, сфере применения или назначения;
- удовлетворяют требованиям;
- соответствуют применяемым стандартам и техническим условиям;
- отвечают действующему законодательству и другим требованиям общества;
- предлагаются потребителям по конкурентоспособным ценам;
- обеспечивают получение прибыли.

Для достижения поставленных целей компания должна организовывать свою деятельность так, чтобы держать под кон-

тролем все технологические, административные и человеческие факторы, влияющие на качество производимой продукции и услуг. Управление в компании должно быть ориентировано на выявление, сокращение, устранение и, что наиболее важно, предотвращение выпуска продукции неудовлетворительного качества.

Разработка и внедрение системы общего руководства качеством должны осуществляться для достижения цели, определенной политики компании в области качества.

Система общего руководства качеством должна отвечать двум взаимосвязанным аспектам:

1) потребностям и интересам компании. Компания стоит перед необходимостью достигать и поддерживать требуемый уровень качества при оптимальных затратах. Выполнение этой задачи связано с планируемым эффективным использованием технических, человеческих и материальных ресурсов, имеющихся в наличии у компании;

2) потребностям и требованиям потребителей. Потребитель должен быть уверен в возможностях компании поставлять продукцию или услуги требуемого качества и поддерживать достигнутый уровень качества.

Проблемы, связанные с риском, издержками и прибылью, имеют важное значение как для компании, так и для потребителя. Именно эти проблемы лежат в основе производства большинства видов продукции и предоставленных услуг.

Следует обращать внимание на риски, связанные с производством недоброкачественной продукции и услуг, результатом которого является потеря репутации, рынка сбыта, предъявление рекламаций, претензий, юридическая ответственность, нерациональный расход трудовых и финансовых ресурсов. Кроме того, следует обращать внимание на риски, связанные с безопасностью и здоровьем людей, неудовлетворенностью качеством продукции и услуг, эксплуатационной готовностью, предъявлением рекламаций и потерей доверия.

В своей деятельности компания должна отслеживать потери, связанные с неудовлетворительным качеством сырья и материалов, переделками продукции, ремонтом, заменой, повторной обработкой, производственные потери, гарантийные обязательства.

Для потребителя имеет значение, каковы будут издержки, связанные с безопасностью, затратами на приобретение, использование, техническое обслуживание, простой, ремонт и возможными затратами по изъятию продукции у потребителя.

Эффективная система общего руководства качеством должна быть спроектирована так, чтобы удовлетворять потребности и требования потребителя и защищать интересы компании. Хорошо структурированная система общего руководства качеством является надежным средством руководства при оптимизации управления качеством продукции с точки зрения снижения риска, издержек и увеличения прибыли.

### 15.3. Комплексная система управления качеством

Система управления качеством функционирует одновременно со всеми остальными видами деятельности, влияющими на качество продукции. Эти виды деятельности включают (рис. 15.2):

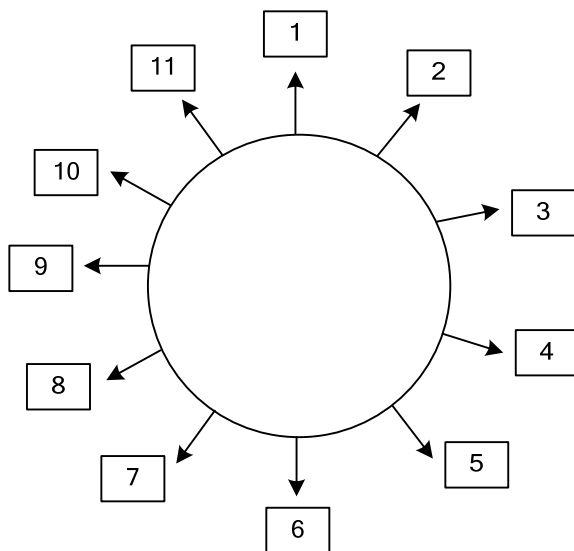


Рис. 15.2. Петля качества

- 1) маркетинг, поиск и изучение рынка;
- 2) проектирование или разработку технических требований, разработку продукции;
- 3) материально-техническое снабжение;
- 4) подготовку и разработку производственных процессов;
- 5) производство;
- 6) контроль, проведение испытаний и обследований;

- 7) упаковку и хранение;
- 8) реализацию и распределение прибыли;
- 9) монтаж и эксплуатацию;
- 10) техническую помощь и обслуживание;
- 11) утилизацию после использования.

В рамках увязки всех видов деятельности компании маркетинг и проектирование (этапы 1 и 2) имеют особое значение для установления потребностей покупателя и требований к продукции, а также для формирования массива данных, обеспечивающих производство продукции или услуги в соответствии с техническими требованиями при оптимальных затратах.

За политику в области качества и за решения, касающиеся разработки и внедрения системы качества, ответственность несет руководство.

Те виды деятельности, которые прямо или косвенно влияют на качество, должны быть определены и зафиксированы документально и предусматривать следующее:

- четкое определение общей и конкретной ответственности в области качества;
- четкое определение ответственности и полномочий на каждый вид деятельности, влияющий на качество;
- определение мероприятий, обеспечивающих координацию и управление сопряженными видами деятельности.

Руководство компании может наложить ответственность по обеспечению качества на третьих лиц, имеющих независимый статус по отношению к этой деятельности.

Особое внимание следует уделять выявлению фактических или потенциальных проблем качества, проведение мероприятий предупредительного характера, способствующих устранению этих проблем.

Организационная структура системы общего руководства качеством должна устанавливаться в рамках комплексного управления деятельностью всего предприятия. При этом должна определяться иерархия полномочий и их взаимосвязь.

**Комплексная система управления качеством.** Повышение качества продукции любого предприятия — объективное требование экономики, фактора роста эффективности сельскохозяйственного производства. Решающим средством повышения качества продукции является научно-технический прогресс, предусматривающий создание и внедрение принципиально новых орудий труда, материалов и технологических процессов.

Управление качеством продукции является важнейшей составной частью системы управления производством. Решение проблемы повышения качества продукции требует комплексного подхода. Как сложная система, зависящая от многих производственных условий (технических и организационных, экономических и социальных), качество продукции подвергается различного рода управляющим воздействиям, которые выражаются в комплексной системе управления качеством продукции.

Важнейшими принципами управления качеством продукции как неотъемлемой частью управления производством являются:

- плановость повышения качества продукции, эффективности производства и управления;
- экономическое, материальное, моральное стимулирование повышения качества продукции;
- максимальная стандартизация всех видов работ;
- использование общих закономерностей теории управления;
- воздействие на качество продукции на всех стадиях жизненного цикла и последовательная регулярная реализация всех функций управления;
- широкое участие работников в управлении качеством продукции. Все эти принципы тесно связаны и взаимообусловлены.

Управление качеством требует целенаправленного воздействия на работников предприятия для высококачественного выполнения функций, что и определяет качество продукции. Функциональная структура комплексной системы управления качеством представляет собой комплекс взаимосвязанных функций, выполняемых на всех стадиях создания и потребления продукции. К этим функциям относятся:

- осуществление систематического контроля за уровнем качества использования средств производства и поиск путей и резервов повышения качества;
- обеспечение соответствующей технологии и научно обоснованной системы ведения сельскохозяйственного производства;
- контроль качества выполняемых работ, соблюдение технологических режимов, научно-технических норм и правил;
- контроль качества покупной продукции, материально-технических средств и использование соответствующих правовых актов для материального возмещения убытков по вине поставщиков;
- контроль хранения и эксплуатации техники, помещений, орудий труда;

- сбор замечаний и предложений по улучшению качества сельскохозяйственных работ и продукции;
- разработка и осуществление оценки качества работы отдельных исполнителей и коллективов;
- изучение достижений науки и передового опыта по обеспечению высокой культуры производства и качества продукции;
- организация широкой воспитательной работы с кадрами, направленной на повышение качества труда и продукции.

Для повышения качества продукции на предприятиях создаются комиссии управления качеством продукции, состоящие из специалистов (технологов и лаборантов) по оценке качества продукции. Служба управления качеством продукции должна координировать работу всех служб подразделений предприятия.

В системе управления качеством, как и в управлении в целом, центральное место занимает планирование. Главная цель планирования качества — производство продукции с такими полезными свойствами, которые в максимальной степени удовлетворяли бы потребности покупателя. Оно осуществляется на основе систематического изучения и прогнозирования требований покупателей (маркетинговые исследования). Результатом планирования является составление перспективных, годовых и оперативных планов повышения качества продукции предприятия.

Важным элементом комплексной системы управления качеством является стандартизация. Это один из важнейших инструментов управления качеством продукции. Существует пять категорий стандартов: ГОСТ, ОСТ, технические условия, стандарты предприятий, а также мировые стандарты качества.

Материальное стимулирование — наиболее действенный фактор, влияющий на формирование качества продукции.

Одним из важнейших элементов управления качеством является систематический контроль всех элементов производства. Комплекс контроля охватывает:

- входной контроль качества поступающего сырья, материалов, полуфабрикатов, а также оборудования и оснастки;
- контроль технического состояния технологического оборудования;
- контроль соблюдения технологических режимов;
- контроль качества сырья и материалов при хранении;
- контроль качества продукции по стадиям производства;
- контроль качества труда;

- контроль санитарного состояния и культуры производства;
- контроль состояния текущей и отчетной документации;
- текущий контроль.

На каждом предприятии необходимо иметь службу по комплексной системе управления качеством. Такая служба должна иметь рабочие органы — постоянно действующие комиссии по качеству. В состав комиссии должны входить руководители и специалисты, представители персонала.

В повседневной работе комиссии опираются на производственные группы контроля качества, которые создаются по отраслевому принципу. Руководство такими группами осуществляет отраслевой специалист. Группа организует работу и техническое оформление документации (акты, протоколы), сбор и обработку данных по качеству, а также готовит предложения и расчеты по материальному стимулированию за качество труда.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что представляет собой категория «качество»?
2. Почему проблема повышения качества продукции и услуг в настоящее время особенно актуальна?
3. Что представляет собой пирамида качества?
4. В чем состоит специфика качества как объекта управления?
5. Что представляет собой «петля качества»?
6. Каковы важнейшие принципы управления качеством?



## Глава 16

# Национальные модели менеджмента

### 16.1. Организационное поведение и национальный менталитет

В настоящее время сформировалось специальное направление в психологии — *этнопсихология*, наука, изучающая национальный менталитет: этнические особенности психики людей, национальный характер, закономерности формирования и функции самосознания, этнических стереотипов и т.п. С позиций этнопсихологии можно понять и оценить организационное поведение, а также объяснить некоторые особенности национальных моделей менеджмента.

Одним из базовых понятий этнопсихологии является *этнический стереотип*, т.е. относительно устойчивые и целостные представления о моральных, умственных и физических качествах, присущих представителям различных этнических общностей. Принято выделять автостереотипы и гетеростереотипы.

*Автостереотипы* — это мнения, суждения и оценки, относимые к конкретной этнической общности ее представителями (это, как правило, позитивные характеристики).

*Гетеростереотипы* — это оценки других этнических групп, которые даны данной этнической группе. Гетеростереотипы могут быть положительными или отрицательными в зависимости от исторического опыта взаимодействия конкретных народов. Так, со времен «холодной войны» в США выработался гетеростереотип русских, который включает такие качества, как невежество, необязательность, нечестность, неаккуратность и т.п. В свою очередь, и у нас выработался гетеростереотип американца: напористость, грубость, агрессивность, быстрая смена настроений и установок, корыстолюбие.



Менеджер должен выработать в себе такие этнические установки, которые позволят ему адекватно реагировать на те или иные явления национальной жизни и межэтнических отношений и в соответствии с этим восприятием оптимально действовать в конкретных ситуациях. Знание национального менталитета позволяет менеджеру эффективно организовывать работу персонала, вести переговоры с деловыми партнерами и избегать ненужных межличностных конфликтов.

Влияние национального менталитета на организационное поведение персонала целесообразно рассматривать с учетом фиксации основных отличий в организационном поведении лиц с другим по отношению к русским национальным менталитетом. Рассмотрим эти различия по отношению к национальностям, наиболее часто вступающим в деловые контакты с нашими соотечественниками.

*Американцы* крайне рациональны, они не любят делать лишнюю работу и пренебрегают сложившимися стереотипами и традициями. Большое значение придают силе слова. Тщательно прорабатывают организацию любого дела, стараются четко определить функции всех исполнителей, при этом скрупулезно проверяют исполнение всех обязательств. Работу они стремятся сделать максимально быстро, не забывая при этом ни одну мелочь. В деловом общении любят краткость, ясность, конструктивизм.

Для *англичан* характерна кастовость в общении. Они ценят профессионализм и сами стремятся к высокой квалификации. При возможности получить сиюминутную выгоду англичане весьма напористы. Однако в долгосрочных проектах они, как правило, пассивны. Англичане консервативны и имеют широкий круг интересов за пределами работы (спорт, искусство и т.п.). Они не любят четких временных рамок рабочего дня. В политике они, в основном, инфантильны. Любят «ритуалы» и щепетильны в соблюдении традиций.

*Немцы* педантичны и расчетливы. Они строго планируют свое рабочее время и не тратят, как правило, личное время на выполнение рабочих функций. Они аккуратны и щепетильны в общении, любят титулы и сентиментальны. Обычно хорошо образованны и тактичны.

*Французы* болезненно реагируют на использование в деловом общении любого другого языка, кроме французского. Большую роль в профессиональной деятельности они придают связям и знакомствам. Интересующие их вопросы предпочитают не обсуждать с ходу. Принятие решений стремятся передоверить руководителям.

Большое значение во Франции придается образованию, внешнему виду, одежде и соблюдению этических норм поведения<sup>1</sup>.

Все перечисленные особенности менталитета американцев, англичан, немцев и французов нашли свое отражение в национальных моделях менеджмента. Однако несмотря на определенные различия национальные модели менеджмента в США, Англии, Германии и Франции имеют много общего, так как они сформировались в недрах единой цивилизации. Все эти модели базируются на протестантской этике. Для них характерна ориентация на личность, приверженность ценностям западной демократии, рыночное мировоззрение. Стремление западной цивилизации к экспансии проявилось в XX в. в создании транснациональных корпораций, которые стремились к получению сверхприбылей от эксплуатации дешевых трудовых и сырьевых ресурсов развивающихся стран. Ухудшение экологической ситуации в мире и ужесточение экологического законодательства в развитых странах обусловило перенос вредных производств и отходов в развивающиеся страны, что стимулировало и ускоренный вывоз капитала в эти страны. Интересы транснациональных корпораций подталкивают развитые страны к интеграции, что выражается в идеях глобализма, в создании военно-политических и экономических союзов.

*Японцы* стремятся вести свои дела через посредников. Они стараются общаться только с равными по рангу. Болезненно относятся к непунктуальности. Для японского менеджмента характерно коллективное принятие решений (правило «ринги»). Характерными особенностями японского менталитета являются взаимопомощь, вежливость, трудолюбие, стремление к совершенству в любой работе.

*Китайцы* тоже максимально стремятся к коллегиальности в принятии решений. Они обычно долго ведут переговоры и досконально изучают все нужные им вопросы. В общении придерживаются строгой иерархии. Стремятся к налаживанию хороших неформальных отношений. В общении всегда вежливы, внимательны, деликатны.

Японская и китайская модели менеджмента также имеют определенное сходство. Прежде всего их объединяет то, что обе модели возникли на основе традиционного общества и ориентированы на ценности этого общества: иерархию, государственность, коллективизм, трудолюбие, сотрудничество, стремление к совершенству. В отличие от европейских моделей менеджмента, кото-

---

<sup>1</sup> Литвинюк А.А. Организационное поведение: Учеб. пособие. М.: Московский государственный университет коммерции, 1998.

рые строились снизу вверх, модели менеджмента в этих странах строились сверху вниз (что, как уже отмечалось, характерно и для России).

Однако национальные модели менеджмента в каждой стране имеют свои собственные особенности, которые заслуживают более внимательного рассмотрения.

## **16.2. Современные американская и японская модели**

**США.** В теории менеджмента принято считать, что в США предприятия современного типа прошли два этапа трансформации концепций развития и структуры. Первый этап (1896—1905 гг.) ознаменовался отделением менеджмента от собственности и формированием менеджмента как особого вида деятельности. Второй этап связывают с созданием и модернизацией П. Дюпоном компании General Motors (в 1920-х годах). В результате сложилась модель существующей командно-контрольной организации труда, ориентированная на централизацию, управленческий аппарат, бюджет и контроль. Формирование этой модели и распространение концепций школы научного управления послужило импульсом к совершенствованию организационных моделей бизнеса во многих странах Западной Европы. В конечном счете в США и в странах Западной Европы сложилась модель менеджмента, ориентированная на личность и обладающая рядом общих черт. Характерные особенности этой модели следующие:

- формальная организация управления;
- четкое разделение функций;
- индивидуальная ответственность и материальное стимулирование по индивидуальным результатам;
- повышение квалификации и переподготовка кадров по специальным программам в школах бизнеса;
- заинтересованность в успехе конкретного участка или даже рабочего места;
- индивидуальное принятие решений и формальный индивидуальный контроль;
- строгое следование букве контракта и разрешение конфликтов путем переговоров, с помощью юристов и суда.

Американская модель менеджмента гибка и восприимчива к изменениям внешних условий. В частности, в условиях кризиса 1929—1955 гг. США смогли использовать элементы государственно-

го управления советской экономики и адаптировать эти элементы к американским условиям. Об этом свидетельствует «новый курс» Ф. Рузвельта.

Экономический кризис 1929—1933 гг. в США начался с кризиса банков. За годы кризиса обанкротился 5761 банк с общей суммой вкладов 5 млрд долл. В 1933 г. промышленное производство сократилось на 46% по сравнению с 1929 г. При этом добыча угля сократилась на 42%, выплавка чугуна — на 79, производство стали — на 76, выпуск автомобилей — на 80%. В целом промышленное производство в США за годы кризиса упало до уровня 1905—1906 гг. Кризис охватил и сельское хозяйство. На 30% сократилось производство хлопка. Валовой доход фермеров сократился более чем в 2 раза. За годы кризиса разорилось более 1 млн фермерских хозяйств. На 82% сократился вывоз пшеницы. Армия полностью безработных составила 17 млн человек. Заработная плата рабочих понизилась на 60%.

В 1932 г. в ходе президентских выборов в США победу одержал Ф. Рузвельт (1882—1945). Он был выходцем из семьи крупного предпринимателя и землевладельца, окончил Гарвардский университет и юридический факультет Колумбийского университета. Рузвельт был крупнейшим политиком США. Он добился принятия конгрессом 70 законодательных актов, направленных на оздоровление промышленности, сельского хозяйства, транспорта, финансово-кредитных отношений. Все эти мероприятия получили название «Новый курс». В 1933 г. Ф. Рузвельт добился принятия закона об оздоровлении промышленности. В соответствии с этим законом была создана Национальная администрация восстановления промышленности, которая стала осуществлять принудительное картелирование. Кроме того, американская промышленность делилась на 17 групп, устанавливались монопольные цены, определялись общие условия торгового кредита, лимитировался объем выпуска продукции, распределялись рынки сбыта. Это обеспечивало стабильность и приемлемые цены. Закон предусматривал установление минимальной заработной платы, регламентировал продолжительность рабочего дня, предусматривал заключение коллективных договоров, допускал создание и функционирование профсоюзов. Безработные привлекались на общественные работы с гарантированным минимумом оплаты труда. В 1933—1937 гг. на общественные работы было выделено 12 млрд долл., и США получили сеть прекрасных шоссе дорог.

Для выхода из сельскохозяйственного кризиса в 1933 г. был принят закон о помощи фермерам и учреждена Администрация

по регулированию сельского хозяйства, которая регулировала цены и определяла объемы производства сельскохозяйственной продукции.

Для регулирования отношений между рабочими и хозяевами было создано Национальное бюро труда, которое заботилось о благополучии рабочих и не допускало стачек. Вмешательство государства позволило преодолеть экономический кризис и избежать социальных потрясений.

После Второй мировой войны США не отказались от государственного управления. Создание атомной бомбы, реализация плана Маршалла, проведение программы космических исследований, создание нового мирового порядка, отражающего экономические и политические интересы США, — все это стало возможным благодаря развитию государственного управления.

Современный деловой мир США вступает в новую фазу своего развития, базирующуюся на системе информационного обеспечения и переработки информации, способной обеспечить взаимодействие специалистов различных отраслей знаний. На территории США остались главным образом отрасли производства, наиболее престижные для национальной экономики или стратегически необходимые.

Курс на создание небольших фирм и преимущественное развитие непромышленной сферы, характерный для американского менеджмента, вряд ли приемлем для России, как недостижима для нас и американская заработная плата.

**Япония.** Отдельного рассмотрения заслуживает современный японский менеджмент. Приведем здесь лишь некоторые данные, характерные для японского управления в настоящее время. По подготовке менеджеров Япония стоит на втором месте в мире (после США). Все отрасли экономики и крупные предприятия управляются профессиональными менеджерами. Характерной особенностью японского менеджмента является стремление к модернизации и верность традициям. Общеизвестно, что японский менеджер в целях повышения прибыли готов внедрять новые методы, технологии, процессы. Японские фирмы, полагавшиеся раньше на импорт технологий, все больше средств вкладывают в разработку собственных технологий и в фундаментальные исследования; многие японские фирмы ввели перспективное планирование и совершенствуют методику. На основе обширной информационной базы и новейшей вычислительной техники японские менеджеры успешно осуществляют прогнозирование с использованием сложнейших статистических методов.

Вместе с тем японцы остались верны и традиционным ценностям. Так, групповое сознание и добросовестное отношение к труду позволили внедрить комплексную систему управления качеством. Пожизненный наем, групповое принятие решений, продвижение по службе и установление окладов в соответствии со стажем работы в фирме были и остаются краеугольными камнями японского менеджмента. По традиции в Японии ценится групповое руководство. Однако по мере концентрации производства назревает необходимость в определении индивидуальной ответственности и полномочий. Предполагается, что в будущем наряду с групповыми заданиями будут фиксироваться и индивидуальные.

### 16.3. Концепции Эрхарда и Мюрдаля

**Концепция социального рыночного хозяйства** была разработана и апробирована в 1950—1960 годах канцлером ФРГ, ученым и политиком *Людвигом Эрхардом* (1897—1977). Л. Эрхард писал: «Сегодняшняя система должна либо принять форму более свободного рыночного хозяйства, либо повернуть в сторону абсолютного тотализма»<sup>1</sup>.

Теория социального рыночного хозяйства возведена в ранг официальной государственной доктрины и стала основной экономической программой Западной Германии.

По своим теоретическим установкам концепция социального рыночного хозяйства была близка к кейнсианской теории косвенного регулирования экономики.

Л. Эрхард справедливо делал ставку на развитие производства (экспансия хозяйства), а не на перераспределение продукции. На этой основе предполагалось обеспечить всем трудящимся повышение заработной платы в соответствии с ростом производительности труда.

Социальное рыночное хозяйство, по мнению Л. Эрхарда, немислимо без приведения в порядок государственного бюджета посредством систематического сокращения расходов и смягчения налогового бремени. Оно предусматривало увеличение номинальных доходов, низкие налоги, льготы для свободного частого инвестирования, защита внутреннего рынка от внешних конкурентов.

Важным элементом социально ориентированного рынка стала система эффективной занятости, которая включала в себя перепод-

---

<sup>1</sup> Эрхард Л. Полвека размышлений: речи и статьи. М., 1993. С. 7.

готовку кадров, регулирование рабочих мест, развитие общественных работ и др. По мнению Эрхарда, социальная политика — политика не в угоду миллионерам, а политика для миллионов. При этом четко разграничивалось, с одной стороны, милосердие к слабым, обеспечение им общественной защиты и поддержки и, с другой стороны, обеспечение свободы и самостоятельности сильным, т.е. лицам, которые в силу своих способностей и возможностей могли самостоятельно добиться успеха в жизни.

Социальная ориентация рынка требовала усиления государственного регулирования всех сфер общества, и прежде всего его экономической основы. При Эрхарде в научный обиход вошел термин «социальное государство».

При Эрхарде усилилось воздействие государства на механизм функционирования рынка посредством взаимосвязанной социально-экономической, валютно-финансовой, научно-технической, инвестиционной и экологической политики, обеспечивающей необходимое развитие производства и решение социальных проблем. Важное место в государственном регулировании немецкой экономики принадлежало индикативному планированию. Это планирование предусматривало установление вместо директивных показателей определенных рекомендуемых (индикативных) плановых показателей. Высокая эффективность индикативного планирования в ФРГ была обусловлена рядом факторов. Прежде всего для реализации этих планов приводился в действие мощный экономический, административный и правовой инструментарий. Следует также отметить высокую квалификацию составителей планов, твердость и последовательность профессионального государственного аппарата, выработку широкого национального согласия и атмосферу социального партнерства. В результате индикативные планы в ФРГ выполнялись в целом лучше, чем директивные планы в СССР, где «выполнение» нередко достигалось за счет многократной корректировки показателей.

Концепция социального рыночного хозяйства Эрхарда имеет много общего с концепцией другого социал-демократа, лауреата Нобелевской премии *Гуннара Карла Мюрдаль*, автора так называемой *шведской модели социализма*.

Подчеркивая регулирующую роль государства, Мюрдаль считал его способным преодолеть стихию рынка. Вмешательство государства, по его мнению, преобразует стихийное рыночное хозяйство в новую регулируемую экономику, свободную от противоречий и недостатков старого строя, в которой будет осуществлен идеал всеобщего равенства и созданы равные экономические

возможности для всех. Особая модель социального государства в Швеции основывалась на сложной системе прямых и косвенных налогов.

По мнению Мюрдаля, главное в государстве — это социальная защита населения, под которой он понимал систему законодательных, экономических и социальных гарантий, обеспечивающих равные условия для повышения благосостояния как за счет личного трудового вклада, так и за счет предпринимательства. Кроме того, это государство должно было обеспечить создание достойного уровня жизни для нетрудоспособных.

Создание социальной защиты, по мнению Мюрдаля, предусматривало следующие направления деятельности государства:

- обеспечение членам общества высокого прожиточного минимума и оказание материальной помощи тем, кому в силу объективных причин она необходима;
- установление привилегий малоимущим и изъятие привилегий у тех, кто в них не нуждается;
- создание условий, позволяющих гражданам зарабатывать средства для полноценной жизни любыми не противоречащими закону способами;
- создание условий, обеспечивающих удовлетворение высокого уровня потребностей граждан в образовании, медицинской помощи и т.д.;
- обеспечение благоприятных условий труда для наемных работников, защита их от негативных воздействий рыночной экономики;
- обеспечение экологической безопасности членов общества;
- защиту граждан от преступных посягательств;
- защиту гражданских и политических прав и свобод, соответствующих принципам правового, социального государства;
- защиту от политического преследования и административного произвола;
- обеспечение свободы духовной жизни, защиту от идеологического давления;
- создание благоприятного социально-психологического климата как в обществе в целом, так и в отдельных его ячейках и структурных образованиях, защиту от психологического прессинга;
- обеспечение максимальной стабильности общественной жизни.

Для реализации этих мер социальной защиты необходимо изучать и формировать стремления людей, которые, по оценке Мюрдаля, «действительно принадлежат к числу самых важных



социальных явлений, и они в огромной степени определяют историю»<sup>1</sup>.

Успехи Германии и Швеции в 1950—1960-х годах объяснялись многими причинами, и прежде всего правильным выбором модели общественного развития.

В настоящее время в мире, как известно, действуют две модели общественного развития с различными их модификациями:

- социально ориентированная модель, основанная на свободном сосуществовании разных форм собственности, с сильной социальной функцией государства и индикативным планированием и прогнозированием. Сторонниками этой модели были Эрхард и Мюрдаль;
- так называемая неоклассическая, монетарная модель, основанная на отрицании государственной собственности и, соответственно, на абсолютизации частной собственности, что предполагает резкое сокращение социальной функции государства. Именно эту модель выбрали российские реформаторы по настоятельной рекомендации МВФ.

## **16.4. Экономические реформы в современном Китае**

В 1920-х годах под влиянием событий в России в Китае сформировалась коммунистическая партия, которая активно выступала против японской агрессии во время Второй мировой войны. В результате разгрома Японии во Второй мировой войне Китай был освобожден, и на его континентальной территории в 1949 г. было создано социалистическое государство — Китайская Народная Республика (КНР).

Первоначально социально-экономические преобразования в Китае проводились по советской схеме: национализация земли, банков и предприятий; создание кооперативов в сельском хозяйстве; осуществление государственного планирования в национальном масштабе и т.п.

Выбор стратегии развития Китая эволюционировал по мере изменения политической и экономической конъюнктуры в стране. В начальный период (1950-е годы) применялась стратегия «догнать и перегнать» (развитые капиталистические страны по валовым экономическим показателям). Ее центральным звеном стало развитие тяжелой промышленности с тем, чтобы в крат-

---

<sup>1</sup> Мюрдаль Г. Мировая экономика (Проблемы и перспективы). М., 1958. С. 26.

чайший срок создать независимую, современную промышленную систему.

В первом пятилетнем плане (1953—1957 гг.) были использованы плановые методы концентрации материальных, финансовых и людских ресурсов в отраслях тяжелой промышленности. Это позволило обеспечить высокие темпы прироста, составившие для промышленности — 18%, сельского хозяйства — 4,5% и национального дохода — 8,9%. За годы первой пятилетки была создана первичная индустриальная база. Затем в годы следующих пятилеток эта тенденция получила дальнейшее развитие, в результате появилась относительно независимая хозяйственная система с набором таких отраслей, как атомная промышленность, электроника, нефтехимия, автомобильная, авиационная промышленность, тракторостроение и др.

Стратегия развития, ориентированная на создание тяжелой промышленности, часто подвергается критике. Действительно, она связана с большими жертвами, надолго задерживает рост благосостояния людей. В то же время очевидно, что действие политических факторов, активное неприятие, попытки реставрации прошлого режима, экономические войны, блокада, санкции и другие дискриминационные меры не оставляют других возможностей выбора.

Вместе с тем этот курс чреват и значительными деформациями, преувеличением роли тяжелой промышленности, недостаточным развитием сельского хозяйства и легкой промышленности, отсутствием самостоятельности и инициативы предприятий.

Тогда же (1956—1957 гг.) были предприняты попытки корректировки экономического курса, пресечения попыток «забегания вперед», упорядочения соотношения капиталовложений в тяжелую промышленность, сельское хозяйство, легкую промышленность с их усилением в последние. Важная роль отводилась и отработке взаимоотношений между государством, предприятиями и потребителями. Однако этот курс не получил должного развития. Более того, он был прерван и стала осуществляться стратегия «большого скачка», «великой культурной революции».

При осуществлении этого курса основное внимание уделялось переходу к более высоким формам собственности на средства производства. В результате были ликвидированы частные предприятия, исключительную роль стали играть государственные предприятия. Была создана жесткая централизованная финансовая система, а также система распределения предметов первой необходимости — «питание из большого котла», «гарантированная миска риса».

Это привело к ослаблению деловой активности, заинтересованности работников в результатах своего труда, пренебрежению факторами прибыли и убытков, снижению качества и медленному осуществлению технического прогресса. Появились серьезные диспропорции в важнейших отраслях хозяйства, необоснованно высокими были капиталовложения для поддержания роста валовой продукции, нарушились пропорции между накоплением и потреблением, жизненный уровень народа хотя и рос, но оставался крайне низким по сравнению с экономически развитыми странами.

Только с конца 1970-х годов после преодоления последствий «правых» и «левых» уклонов были созданы необходимые предпосылки для осуществления нового экономического курса, составными частями которого стали: регулирование, реформа, упорядочение, подъем народного хозяйства. Основными лозунгами стали: «идти своим путем», «строить социализм с китайской спецификой». Поворот в экономической стратегии начался с сельского хозяйства — самого слабого звена народного хозяйства Китая. Главными мерами для его оживления и развития были следующие:

- расширение прав самостоятельности в хозяйственной системе;
- восстановление приусадебного и семейного подсобного хозяйства и рыночной торговли;
- повышение закупочных цен на зерно и ряд других сельскохозяйственных продуктов.

В 1979 г. был получен невиданный ранее урожай зерновых; в последующие два-три года, несмотря на засухи, наводнения и другие пагубные для сельского хозяйства явления, продолжали расти сборы зерновых культур, а также хлопка, чайного листа, сахаросов, мяса и др.

По мере увеличения сельскохозяйственного производства возрастали доходы крестьян, улучшалось положение китайской деревни, что не могло не сказаться на положении всей китайской экономики. Итак, первая фаза и исходный пункт трансформации — 1978 г. Его составные части — осознание необходимости перемен, осуществление ряда экономических мер, способствующих оживлению экономики. Следует подчеркнуть, что преобразования начались сверху с изменения условий хозяйствования на базе существующих факторов производства — труда, капитала, земли при преобладании централизованного управления ресурсами.

Вторая фаза трансформации охватывает первую половину 1980-х годов и характеризуется ростом элементов рыночной эконо-

мики. Изменились соотношения между ресурсами, человеческим капиталом и институтами сельского хозяйства, промышленности, возросла роль предпринимательства. С 1979 по 1982 г. валовая продукция промышленности и сельского хозяйства ежегодно вырастала на 7,5%, в том числе тяжелой промышленности на 3,4%, легкой — на 11,8%.

В декабре 1981 г. сессия ВСНП приняла курс «10 положений о дальнейшем хозяйственном строительстве», содержащий, по мнению ведущих китайских экономистов, четыре важных момента:

1) поворот стратегии от высоких темпов роста валовой продукции и стратегии сохранения определенных темпов роста производства, но ориентированных на удовлетворение потребностей народа;

2) упор был сделан на изменение ориентации развития тяжелой промышленности по обслуживанию собственного роста на развитие легкой промышленности, сельского хозяйства, производства товаров народного потребления. Таким образом, стратегия развития тяжелой промышленности направлялась на гармоничное развитие народного хозяйства при учете интересов узловых отраслей, к которым были отнесены сельское хозяйство, энергетика, транспорт, наука и техника;

3) осуществлялся переход от стратегии экстенсивного роста как определяющей формы к стратегии интенсивного роста. Было упорядочено соотношение между накоплением и потреблением, сужены чрезмерные масштабы капитального строительства, повышен удельный вес непроизводственного капитального строительства (в первую очередь жилья). Новая стратегия была направлена на техническую реконструкцию, оснащение предприятий новой техникой, технологией, где в центр внимания ставилось повышение экономической эффективности;

4) Китай стал переходить от стратегии замкнутости к стратегии открытости для внешнего рынка, расширения внешней торговли, использования иностранных финансовых средств и технологий, способных, как считали китайские экономисты, укрепить способность осуществлять опору на собственные силы.

Третья фаза трансформации охватила вторую половину 1980-х годов, когда экономический бум привел к «перегреву» экономики и потребовался трехлетний путь (1988—1991 гг.) регулирования экономики. Основными задачами этого периода стали: упорядочение темпов роста, обуздание инфляции, улучшение ситуации на рынке в пользу усиления предложения по сравнению с ажиотажным спросом, ускорение развития базовых отраслей промышленности и внешней торговли.

И наконец, четвертый этап трансформации определен решениями XIV съезда КПК (1992 г.), и направлен на углубление экономических реформ, расширение политики открытости внешнему миру, ускорение темпов экономического развития.

Проведение экономической реформы связывается китайскими экономистами прежде всего с многоукладной экономикой, отвечающей потребностям развития производительных сил. Признавая главную роль общественной собственности, они подчеркивают также, что в условиях сохранения значительной доли ручного труда и полумеханизированного производства эту форму собственности невозможно распространить повсеместно, т.е. общественная собственность (в форме государственной) не может охватывать полностью все отрасли экономики.

В отраслях с преобладанием полумеханизированного труда наиболее подходящей формой собственности признаются хозяйства коллективной собственности, организуемые в результате добровольной кооперации трудящихся. Однако здесь делается характерное примечание, что такие формы хозяйства в виде сельских народных коммун существовали и прежде, но были лишены элементарной самостоятельности. Выбор объектов хозяйствования, посевных культур, начала сева и времени уборки урожая, распределение доходов, в том числе зернового пайка членов коммуны, должны были утверждаться вышестоящими органами власти.

Это же относилось к крупным и мелким коллективным предприятиям, которые являлись придатками местных административных органов и почти не отличались по методам управления от предприятий государственной собственности. К середине 1970-х годов они практически исчезли. Таким образом, Китаю, как и другим социалистическим странам, было свойственно забегание вперед, форсированное развитие общественной собственности в виде государственной, что вместо развития производительных сил становилось тормозом экономического развития.

С 1979 г. началось возрождение и быстрое развитие коллективных и индивидуальных форм хозяйствования. В ходе реорганизации крупных предприятий коллективной экономики они стали управляться как предприятия коллективной собственности; была восстановлена их самостоятельность. К середине 1983 г. число занятых в городской коллективной экономике увеличилось по сравнению с концом 1978 г. на 3,2 млн человек.

Одновременно часть мелких промышленных и торговых предприятий были переданы в аренду и в подряд коллективам рабочих и служащих либо отдельным предпринимателям. Подрядчики, выпла-

тив налоги и арендную плату, стали нести полную хозяйственную ответственность за рентабельность своих предприятий.

Было разрешено открывать предприятия индивидуального хозяйства, а также создавать смешанные предприятия. На таких предприятиях могли работать не более семерых учеников и подручных. К концу 1983 г. численность занятых на них составила 2,2 млн по сравнению с 300 тыс. в 1979 г.

Аналогичные процессы затронули и сельское хозяйство, добившееся больших успехов в росте валовой продукции. Ключом к этому успеху, как считают китайские экономисты, стало использование подрядной системы (или системы подрядной ответственности). Она возникла по инициативе крестьянских масс и включала в себя три основные формы:

- систему коллективной ответственности при ведении единого хозяйства («система подрядной ответственности»);
- систему прямой коллективной ответственности на базе раздельного хозяйствования («крупный подряд»);
- систему производственной ответственности, не связанную с урожайностью.

За несколько лет (1979—1983 гг.) эта система, постоянно совершенствуясь, прошла путь от системы ответственности, не связанной с производством, к системе коллективной производственной ответственности; от бригадного подряда к семейному подряду, от подряда, где трудоединицы косвенно связаны с урожайностью, до полного подряда на основе раздельного хозяйствования. В результате свыше 90% производственных бригад в стране использовали систему коллективной подрядной ответственности, а «крупный подряд» стал наиболее распространенной формой хозяйства.

При крупном подряде земля, находящаяся в коллективной собственности, берется в семейный подряд. Крупный скот и сельскохозяйственные орудия распределяются и используются по подрядным дворам, которые имеют право самостоятельного хозяйствования и реализации своей продукции. Одновременно с этим сохраняются функции единого коллективного ведения хозяйства.

За коллективом кооператива закрепляются функции определения посевных площадей, главного ассортимента сельскохозяйственной продукции, использования общественных фондов (накопления, социального). В коллективном ведении остается крупное производственное оборудование (например, ирригационные сооружения), специальная техника для применения ядохимикатов и др. Кооператив заключает подрядные договора с бригадами и дворами,

контролирует ход ведения работ и распределение продукта. Таким образом, при крупном подряде сочетается индивидуальное и коллективное ведение хозяйства.

Индивидуальные хозяйства, выполнив план по государственным централизованным закупкам и внося определенную долю в общественные фонды, получили право использовать оставшуюся сельскохозяйственную продукцию по собственному усмотрению, являясь ее собственником и реализуя принцип: «продал государству, предоставил коллективу, а все оставшееся — твое».

Система коллективного подряда помогла, как считают китайские специалисты, решить две важнейшие проблемы.

1. Преодоление уравниловки в распределении. На протяжении 20 лет в Китае разрабатывались и опробовались разные методы для решения одного из ключевых вопросов социализма — распределения по труду. Однако они не срабатывали, так как в них присутствовали элементы уравниловки, не позволявшие заинтересовать членов кооперативов в повышении результативности и качества труда. «Крупный подряд» увязал конечные результаты труда (связанные с повышением урожайности, эффективностью, экономичностью) с вознаграждением за проделанную работу, создал предпосылки для преодоления уравниловки.

2. Стала эффективнее система управления. Если ранее они базировались на насильственно-приказных, сугубо бюрократических методах руководства, то после внедрения системы производственной ответственности наметился переход к экономическим методам управления. Сократились факты бюрократического стиля, казнокрадства, служебных злоупотреблений. Результаты не замедлили сказаться. Только за два года применения этой системы (1979—1981 гг.) ежегодный рост производительности труда в сельском хозяйстве составил 2,7%, а доходы крестьян с учетом факта роста цен по данным выборочного исследования ГСУ КНР выросли на 67,4%.

Распространение системы коллективного подряда способствовало росту общественного разделения труда, появлению ряда специализированных производств по занятию лесоводством, скотоводством, подсобными промыслами. Развитие товарности подрядного хозяйства шло также по пути выделения из полеводческих подрядов специализированных дворов, занимающихся обслуживанием полеводства: распространением агротехнологий, переработкой сельскохозяйственной продукции, снабжением и сбытом, перевозками, обеспечением информации и т.д. Только к весне 1983 г. из 800 млн крестьян примерно 100 млн перепрофилирова-

лись от занятий зерновым хозяйством на торговлю и прочую производственную деятельность, а число специализированных дворов достигло 24 млн, составив в общем количестве крестьянских дворов — 13%. Таким образом, сельское хозяйство Китая стало переходить от традиционного самообеспечения и полуобеспечения к товарному производству и обмену в условиях социализма. Вместе с тем китайские экономисты не считают индивидуальную форму хозяйствования идеальной, но и не форсируя ее немедленную трансформацию, пришли к выводу, что большинство специализированных хозяйств пойдет по пути развития экономических комплексов. Эти комплексы уже не будут существовать в форме производственных бригад народных коммун, а будут организовываться по принципу добровольности и взаимовыгодности на базе товарного производства.

В государственных отраслях промышленности, торговли, транспорта, строительства проводимая экономическая реформа тоже преследовала цель отказа от пресловутого «большого котла» и «железной миски с рисом». Она ориентировалась на усиление экономической самостоятельности, инициативы предприятий, стимулирования личной инициативы и самодеятельности трудящихся. Для решения этих задач был осуществлен комплекс мер, из которых следует выделить прежде всего расширение прав предприятий.

В его основе — самостоятельное использование части прибыли, оставляемой у предприятий, самостоятельное принятие предприятиями своих плановых программ после выполнения плановых показателей, а также осуществление ими права приобретения и сбыта сверхплановой продукции, найма и увольнения рабочих и служащих и т.д.

На отдельных предприятиях экспериментировалась система ответственности за доходы и убытки после выплаты установленных размеров налога.

Следующим шагом стало осуществление реформы финансовой системы, которая отличалась высокой степенью централизации доходов и расходов. Обычно доходы аккумулировались в центре с последующим перераспределением по отраслям, предприятиям и местным бюджетам по принципу «всем сестрам по серьгам».

В 1980 г. была применена система разделения доходов на местах, получившая название «раздельного питания». В ее основе лежало создание многоступенчатого бюджета. Местные бюджеты получили возможность использовать всю прибыль от местных пред-



приятый, а также получать долевого дохода от налоговых поступлений центра. Создавалась ситуация, когда местные власти получили возможность более активно влиять на ход экономического развития, увеличение доходов и сокращение расходов.

При этом новая система вводилась в условиях сохранения прежней системы административного управления, когда предприятия по-прежнему контролировались сверху.

В ходе реформ возникли и различные проблемы. Так, при организации местных мелких предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции (хлопка, табака) снижалась эффективность производства этой продукции, простаивали крупные предприятия в приморских городах, работавшие на привозном сырье. В результате центральный бюджет лишился части своих доходов. Кроме того, возросли затраты государства по оказанию помощи коллективам крупных предприятий, попавших в затруднительное положение. Для решения этих проблем была введена «замена отчислений от прибыли налогообложением».

Начиная с июня 1983 г. государственные предприятия промышленности, торговли и других отраслей народного хозяйства вместо отчисления от прибыли стали платить подоходный налог. На первом этапе подоходный налог в определенных размерах вносился параллельно с отчислением от прибыли, т.е. предприятия уплачивали подоходный и местный налоги в зависимости от размера фактической прибыли.

Преимущества этой системы виделись в следующем:

- начала действовать система хозяйственной ответственности предприятий;
- предприятия направляли свои усилия не на увеличение в свою пользу нормативов отчисления от прибыли, определяющих ее общую величину, оставляемую на предприятии, а переносили центр своих усилий на обновление техники, повышение экономической эффективности и т.д.;
- предприятия освобождались от пут «территориальности» и «ведомственности», отчисляя налог как центральному, так и местному правительству;
- обеспечивались стабильные источники дохода как в центре (государственный бюджет), так и на местах (местные бюджеты).

Развитие товарности сельского хозяйства, экономической самостоятельности государственных предприятий потребовало распространить хозяйственную реформу на торговлю. В начале 1989 г. правительство выступило с предложениями о реформе каналов об-

ращения, осуществления реформы в торговле. Ее составляющими стали государственная торговля, сохранившая руководящую роль, а также коллективная и индивидуальная торговля.

Цель реформы торговли была определена как создание многоканальной системы товарооборота с небольшим числом промежуточных звеньев; замена закрытой системы торговли открытой для более быстрой реализации товаров.

Была скорректирована и система планирования, которая стала использовать три формы планового управления: директивную — для небольшого числа ключевых отраслей и предприятий; самостоятельную форму планирования, учитывающую рыночную конъюнктуру для мелких предприятий, выпускающих второстепенную продукцию; смешанную, находящуюся между двумя перечисленными формами.

Независимо от формы планового управления значительная роль должна была отводиться закону стоимости. Одновременно предусматривалось продолжить реформу цен, налогов и финансов.

Оценивая весь этот комплекс мер по реформированию китайской экономики, следует подчеркнуть, что реформа в этот период носила часто поисковый характер.

Следующими этапами экономической реформы были провозглашены структурная перестройка экономики и радикальные изменения системы управления. Анализируя причины диспропорций в китайской экономике, следует отметить что они были порождены не только ошибками политического курса (левыми и правыми уклонами), но и прежде всего чрезмерно централизованной системой управления.

Системе централизованного хозяйственного регулирования недоставало механизма саморегулирования для налаживания многообразных сложных, а временами и неустойчивых связей, как внутриотраслевых, так и между отраслями. Они подменяются прямым административным регулированием, нарушающим имманентные связи в народном хозяйстве.

При этой системе происходит обычно чрезмерная концентрация власти в руках партийных и административных органов, растет бюрократия и чиновничество, игнорируется удовлетворение повседневных нужд людей.

Поэтому центральным звеном перестройки системы хозяйствования и управления стало «полное раскрытие возможностей рыночного механизма». Под этим подразумевается, что изменение соотношения между спросом и предложением на рынке начнет через закон стоимости стимулировать передовые и подстегивать отстаю-

щие предприятия, заставляя их расширять ассортимент и улучшать качество продукции, применять новую технику и т.д. Чтобы рыночный механизм выполнял эту роль, должны нормально функционировать снабжение и сбыт.

Однако во избежание хаоса государство не может отменить централизованные закупки и распределение, нормированное снабжение. Оно будет по-прежнему контролировать цены на дефицитную продукцию. Поэтому рыночный механизм функционирует в Китае под контролем государства.

Общий вывод, который делают разработчики китайской экономической реформы, заключается в том, что в условиях, когда экономическая структура несовершенна и существуют серьезные диспропорции в экономике, поспешное осуществление радикальной экономической реформы может привести к потерям и неудачам. В то же время сохранение в общих чертах существующей системы, не исключая ее частичных изменений, дает возможность с помощью необходимых экономических и административных рычагов устранить диспропорции и осуществлять глубокие экономические преобразования.

Движение к рынку началось в КНР с развития разнообразных форм собственности, вовлечения в рыночную сферу крестьян на условиях семейного подряда. В 1984 г. в качестве модели развития была предложена «плановая товарная экономика». В 1987 г. появилась новая формула: «государство регулирует рынок, рынок ориентирует предприятия». Суть этой формулы заключалась в том, что вся экономическая деятельность подлежала охвату рыночными отношениями и одновременно все рыночные отношения должны были регулироваться и контролироваться планом.

На пути перехода к «социалистической рыночной экономике», как считают в КНР, можно ожидать некоторого сокращения доли государственного сектора и роста негосударственных секторов.

Однако доминирующая роль государства в управлении экономикой под сомнение не ставится.

Сдвиги в структуре собственности дополняются развитием инфраструктуры рынка, дальнейшим развитием системы рынков, из которых (наряду с совершенствованием рынка производства и потребительских товаров) наибольшее внимание в 1990-е годы было уделено развитию рынков ценных бумаг, недвижимости, оптовых рынков, рынков сельхозпродукции.

Анализ осуществления политики реформ в КНР позволяет сделать следующие выводы.

Экономические реформы должны базироваться на национальных традициях, учитывающих особенности формирования народно-хозяйственного комплекса и его структуры, а также национального характера и ментальности. Только в этом случае восприятие идей реформирования и их осуществление не наталкивается на активное и пассивное сопротивление, не раскалывает общество, подменяя экономическую деятельность политической борьбой партий и отдельных личностей.

Китайский путь показывает преимущества эволюционного пути экономического развития, так как он не связан с разрушительными силами, парализующими хозяйство, не приводит к массовому обнищанию и жестокости первоначального накопления капитала, обеспечивая более или менее стабильный рост экономики и благосостояния, хотя и не без спадов и кризисных явлений.

Китай, оставаясь социалистической страной, пытается решить проблему сочетания плана и рынка, осуществляя политику создания «социалистической рыночной экономики». Как известно, на протяжении многих лет велась широкомасштабная дискуссия о совместимости плана и рынка. Западные ученые приложили немало усилий, доказывая неэффективность плановой экономики и невозможность сочетания ее с рынком. Эти доводы опровергает опыт экономических реформ в КНР.

Созданная на базе конфуцианской цивилизации модель управления экономикой позволила в короткий срок решить продовольственную проблему и обеспечить повышение уровня жизни в стране с миллиардным населением. Эта модель обеспечила устойчивые темпы экономического развития и создала предпосылки для технической реконструкции производства.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что представляет собой национальный менталитет?
2. Что такое организационное поведение?
3. В чем состоят основные особенности американской модели менеджмента?
4. В чем специфика японской модели менеджмента?
5. Что представляет собой концепция социального рыночного хозяйства?
6. Какова роль государства в управлении экономикой в ФРГ и Швеции?
7. В чем суть реформ, проводимых в КНР, и каковы их результаты?



## Глава 17

# Основные школы менеджмента

Возникновение научного управления было обусловлено рядом причин: ростом органического строения капитала, вызванного улучшением технического оснащения производства и развитием машиностроения, возрастанием объема и усилением рыночных связей между субъектам рынка по мере увеличения объема выпуска и усложнением производимой продукции; усилением конкуренции и неустойчивостью экономики; появлением крупных корпораций и усложнением управленческой деятельности; рассредоточением собственности между акционерами и передача функций управления капиталом наемным управляющим; необходимостью научной организации труда персонала.

Существуют разные научные подходы к классификации этапов и направлениям развития менеджмента. Так, с позиции *структуры менеджмента* выделяются, как правило, три этапа:

- зарождение менеджмента, связанное с созданием корпораций (1885—1925 гг.);
- формирование и использование иерархических структур менеджмента (1925—1950 гг.);
- управление на основе преимущественно горизонтальных партнерских связей и плоских структур.

С точки зрения *методологии менеджмента* различают четыре основных подхода в развитии теории и практики менеджмента:

- выделение различных научных школ;
- процессный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход.

В данной главе мы будем, в основном, рассматривать концепции наиболее известных школ управления.

### 17.1. Школа научного управления

В 1886 г. бизнесмен *Г. Таун* выступил на собрании Американского общества инженеров-механиков с докладом «Инженер как эконо-

номист», в котором впервые обосновывалась необходимость менеджмента как профессиональной деятельности. В 1910 г. представитель американских фрахтовых компаний Луис Бранденс впервые ввел в обиход понятие *научное управление*.

В начале XX в. немаловажный вклад в научную теорию управления внесли супруги **Ф.** и **Л. Гилберты**. Суть предложенного ими подхода состояла в том, чтобы свести каждый вид труда к наименьшему числу движений. Исследования Гилбертов были использованы для разработки и утверждения стандартов выполнения трудовых операций.

К теоретикам первой школы научного управления можно отнести и **Г. Ганнта**, который объяснял низкую производительность труда тем, что задачи и методы их решения формулируются на основе того, что сделано ранее. Теорию Г. Ганнта можно коротко охарактеризовать его же словами: «Основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами состоят в способах планирования и распределения задач, а также способах распределения поощрения за их выполнение».

Наиболее известным теоретиком школы научного управления является **Ф. Тейлор** (1856—1915) — автор книги «Принципы научного управления», которая вышла в свет в 1911 г.

Ф. Тейлор, инженер по образованию, создал первую систему научного управления. Цель системы Тейлора — обеспечить максимальную прибыль владельцу предприятия, заставляя рабочего трудиться с предельным напряжением сил.

Система Тейлора может быть сведена к следующим положениям:

- нормализация приемов и условной работы;
- специализация функций в производстве, т.е. выполнение каждым работником только той работы, на которую он наиболее способен;
- отбор работников на основе научно определенных признаков, их обучение и тренировка;
- точные инструкции каждому работнику;
- специальная подготовка работников;
- отделение административной работы от исполнительной, введение института мастеров, осуществляющих руководство рабочими;
- учет и контроль всех видов работ;
- попытка обеспечить сотрудничество администрации и работников.

Ложные послышки теории Тейлора состоят прежде всего в сведении всех стимулов к утилитарным потребностям людей, а также в провозглашении единства интересов хозяина и рабочего.

Современником и в значительной мере единомышленником Ф. Тейлора был *Г. Эмерсон* (1853—1931). Лингвист по образованию, он в 23 года возглавил отделение лингвистики университета штата Небраска. Однако через шесть лет Эмерсон оставил научную карьеру и стал заниматься банковскими и торговыми операциями, затем выполнял экономические и инженерные расчеты для железной дороги, представлял интересы одного британского синдиката в США, Мексике и Канаде, некоторое время управлял компанией по производству стекла.

Навыки научной работы и незаурядные аналитические способности помогли Эмерсону обобщить и творчески осмыслить богатый практический опыт, что получило свое отражение в главной его работе «Двенадцать принципов производительности», которая вышла в свет в 1912 г. Главное внимание в этой работе уделено концепции «*производительности*» (т.е. эффективности), под которой он понимал оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами.

Первым принципом «производительности», по Эмерсону, является отчетливая *постановка идеалов и целей*.

«Неопределенность, неуверенность, отсутствие отчетливо поставленных целей, которые так характерны для наших исполнителей, — писал Г. Эмерсон, — является лишь отражением неопределенности, неуверенности, отсутствия отчетливо поставленных целей, которыми страдают сами руководители»<sup>1</sup>.

Второй принцип «производительности» — *здоровый смысл*. Анализируя основные статьи баланса внешней торговли США начала XX века и обнаруживая превышение вывозом природных ресурсов ввоза, Эмерсон приходит к выводу, что с точки зрения долговременных национальных интересов такая торговля лишена здравого смысла. «Наши экспортные материалы — нефть, металлическое сырье, каменный уголь — невозвратимы. Вывезенный лес не вырастишь заново и в целое столетие. Стекло, фарфор и кружево (продукты американского импорта того времени. — *Прим. ред.*) стоят бесконечно дороже тех материалов, из которых они делаются, а следовательно, эти товары тоже являются произведениями ума и рук человеческих. Из десяти предметов нашего ввоза долговечны лишь алмазы, а остальные девять представляют собой преходящие предметы роскоши, которые съедаются, выпиваются, выкуриваются или снашиваются

---

<sup>1</sup> Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика. 1992. С. 52.

меньше чем в год»<sup>1</sup>. (О здравом смысле в этом понимании не мешало бы подумать и нынешним российским предпринимателям и чиновникам от внешней торговли, осуществляющим аналогичные внешнеторговые операции в конце XX века.) Обращаясь к здравому смыслу, Эмерсон не отрицал здравый смысл низшего (или узкого) порядка, заключающийся в немедленной и непосредственной выгоде, но считал, что руководитель наряду с этим должен видеть стратегические результаты и ориентироваться на будущее и не допускать такого положения, когда непосредственная выгода заслоняет будущую<sup>2</sup>.

Третьим принципом «производительности» Эмерсон считал *компетентную консультацию*. Суть этого принципа состоит, по его мнению, в умении руководителем воспринимать компетентное мнение специалистов и учитывать его при окончательном выборе решения.

Четвертый принцип «производительности» — *дисциплина*. Этот принцип трактуется, прежде всего, как безусловное подчинение руководителю, т.е. как исполнительская дисциплина. Эмерсон отмечает: «Двенадцать принципов производительности — это петли единой сети, сплетенные между собой так прочно, что, по существу дела, первым же шагом при обследовании предприятия будет ответ на вопрос, в какой мере здравый смысл, компетентная консультация, дисциплина и остальные восемь принципов применяются к первому принципу — принципу «идеалов»; в какой мере идеалы, компетентная консультация и дисциплина применяются к здравому смыслу; в какой степени идеалы, здравый смысл и компетентная консультация подчиняются дисциплине. Всякая система дисциплины, всякий дисциплинарный акт, не выдерживающий испытания всеми прочими принципами производительности, представляет собой проявление дисциплины низшей, а не высшей, является пережитком индивидуалистического производства, шагом в сторону анархии, постепенно охватывающей сверху донизу всю организацию»<sup>3</sup>.

Пятый принцип — *справедливое отношение к персоналу*. Это не только вознаграждение за выполненную работу, но и умение использовать работника на той работе, где он может максимально раскрыть свои способности. Эмерсон, в частности, пишет: «Безобразная несправедливость заключается не в том, чтобы устанавливать определенное равновесие между выработкой и оплатой, —

---

<sup>1</sup> Эмерсон Г. Указ. соч. С. 57.

<sup>2</sup> Там же. С. 61.

<sup>3</sup> Там же. С. 88.



равновесие это так же необходимо, как точные и проверенные весы необходимы в торговле, — но в том, чтобы не держать человека на той работе, к которой он не приспособлен»<sup>1</sup>.

**Шестой принцип** — быстрый, надежный, полный, точный и постоянный *учет*. Под учетом понимается, прежде всего, документирование. Оценивая преимущества учета и определяя требования к нему как к базе для анализа, Эмерсон пишет: «Учет имеет своей целью победу над временем. Он возвращает нас к прошлому, позволяет заглянуть в будущее»<sup>2</sup>.

**Седьмой принцип** «производительности» — *диспетчирование*. Описывая этот принцип, Эмерсон сравнивает его с банковской практикой того времени. «Сотрудник, принимающий от вкладчика деньги, — пишет он, — записывает сумму в его личную книжку и одновременно кредитует ею кассовую книгу банка и лицевой счет вкладчика. Когда же вкладчик выпишет чек и предъявит его в окошечко, где выдаются деньги, сотрудник выплачивает ему надлежащую сумму и опять-таки дебетует ею как кассовый, так и лицевой счет. К концу дня кассовая наличность должна быть равна салдо всех счетов.

Точно так же организуется и диспетчерский учет: на диспетчерской доске, как в кассовой книге, учитывается вся заданная работа. Немедленно по выполнении каждая операция заносится на дебет соответствующего наряда. Одновременно счет исполнителя дебетуется заработанной им платой и кредитруется выполненной работой»<sup>3</sup>.

**Восьмой принцип** — *нормы и расписания*. Выдвигая в качестве основной задачи производительности постоянное повышение результата при неуклонном сокращении затрачиваемых усилий, Эмерсон приходит к выводу, что для получения желаемого результата легче соблюдать определенный темп и ритм работы, чем выполнять работу медленно. Отсюда заключение о необходимости нормирования работы и выполнения работы по расписанию. При этом отмечается, что «выработка рациональных трудовых норм для людей требует, разумеется, точнейшего хронометража всех операций; но, кроме того, она требует всей умелости администратора, вырабатывающего план, всех знаний физика, антрополога, физиолога, психолога. Она требует безграничных знаний, руководимых, направляемых и воодушевляемых верой, надеждой и сочувствием к человеку».

---

<sup>1</sup> Эмерсон Г. Указ. соч. С. 94.

<sup>2</sup> Там же. С. 105.

<sup>3</sup> Там же. С. 134.

Девятый принцип «производительности» сформулирован как *нормализация условий*. Суть этого принципа в определении оптимальных условий для деятельности работника. Эмерсон считает, что «...человек, желающий добиться нормализации условий, должен иметь надлежащее понятие о времени, об условиях и себестоимости. Он должен инстинктивно чувствовать, что для каждой операции существует такое сочетание всех этих элементов, которое дает максимальные результаты».

Десятый принцип — *нормирование операций*, которое предполагает деление всей работы на стандартные операции и их выполнение по определенному плану в четко обозначенное время и в заданной последовательности. Разумеется, не все операции можно и нужно стандартизировать. Поэтому Эмерсон считает, что в тех случаях, когда нормирование операций невозможно (или затруднено), целесообразно осуществлять дополнительное вознаграждение за более высокую производительность.

Одиннадцатый принцип «производительности» — *стандартные инструкции*. Опыт, достижения и знания наших предков передаются из поколения в поколение при помощи прочной фиксации мыслей, т.е. письма. Поэтому при написании стандартных инструкций необходим взвешенный подход, позволяющий отобрать оптимальные варианты деятельности и решения управленческих задач и распространить этот опыт во всех подразделениях фирмы. Эмерсон придает особое значение изучению практики предприятия и апробации новых идей. Но если правила (стандартные инструкции) подписаны, отступать от них никто не смеет<sup>1</sup>.

Двенадцатый принцип — *вознаграждение* за производительность. Эмерсон формулирует идеальные условия реализации этого принципа следующим образом.

1. Гарантированная почасовая оплата.
2. Минимум производительности, недостижение которого означает, что рабочий не приспособлен к данной работе и что его надо либо подучить, либо перевести на другое место.
3. Прогрессивная премия за производительность, начинающаяся на такой низкой степени, что не получить премии непросто.
4. Норма полной производительности, устанавливаемая на основании подробных и тщательных исследований, в том числе на основании изучения времени и движений.
5. На каждую операцию — определенная норма продолжитель-

---

<sup>1</sup> Эмерсон Г. Указ. соч. С. 177.

ности, норма, создающая радостный подъем, т.е. стоящая посередине между подавляющей медлительностью и слишком утомительной скоростью.

6. По каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от станков, условий и личности исполнителя, таким образом, расписания должны индивидуализироваться.

7. Определение средней производительности каждого отдельного рабочего по всем выполняемым им операциям за долгий период.

8. Постоянный периодический пересмотр норм и расценок, приспособление их к меняющимся условиям. Это требование важно и необходимо. Если изменившиеся условия требуют от рабочих повышения квалификации или увеличения усилий, то необходимо повышать и заработную плату. Нормы продолжительности операций никакого отношения к ставкам не имеют. Их надо пересматривать и менять не для того, чтобы так или иначе влиять на размеры заработной платы, а для того, чтобы они постоянно при всех меняющихся условиях оставались точными. Для пешехода норма производительности будет одна, для велосипедиста другая, а для автомобилиста третья. Это неизбежно.

9. Рабочий должен иметь возможность заканчивать операцию не в точный стандартный срок, а немного раньше или немного позже, в пределах некоторой стандартной зоны.

Описывая принцип вознаграждения, Эмерсон замечает, что вознаграждение за производительность не сводится к денежной премии. Денежная награда — это только одно из бесчисленных проявлений этого принципа. Однако он не раскрывает сущность и пружины моральных мотиваций трудовой деятельности. Эти вопросы были изучены позже и другими учеными.

Таким образом, двенадцать принципов производительности Эмерсона включают в себя: отчетливо поставленные идеалы и цели; здравый смысл во всякой работе; квалифицированный совет; дисциплину; справедливое отношение к персоналу; быстрый, надежный, точный и постоянный учет; хорошо организованную диспетчерскую службу; четкий план работы; нормирование операций; нормализацию условий труда; написание стандартных инструкций; целесообразную систему оплаты труда.

К школе научного управления можно отнести и *Генри Форда* (1863—1947). Механик и предприниматель, он был известен как талантливый организатор массового производства автомобилей в США. Форд принял систему Тейлора и старался заменить на своих заводах ручную работу машинной.

В основу организации управления им были положены следующие принципы:

- максимум разделения труда;
- специализация;
- широкое применение высокопроизводительного оборудования и инструментальной оснастки;
- расстановка оборудования по ходу технологического процесса;
- механизация транспортных работ;
- регламентированный ритм производства продукции.

Подводя некоторые итоги своей деятельности в книге «Моя жизнь. Мои достижения», Форд пишет о том, что поставленная им цель — выпускать доступный по цене автомобиль для «средних американцев» — была достигнута. И действительно, успех от выпуска модели автомобиля Ford «Т» превзошел все ожидания. За 1908—1927 гг. было продано 15 млн этих автомобилей, легко завоевавших потребительский рынок. Однако сам Форд сознает, что массовое производство потребовало стандартизации и унификации всех технологических процессов, а внедренная им система управления может быть охарактеризована как «террор машин». Четкая система контроля и планирования, конвейерное производство, непрерывные технологические цепочки позволили организовать управление и работу заводов Форда в режиме автомата, а человек стал придатком машины.

Форд установил на своих предприятиях 8-часовой рабочий день и минимальный уровень заработной платы, а также создал социологическую службу, что по тем временам было крупным новаторством. Однако он так и не смог преодолеть социальный антагонизм и добиться гармонии интересов в своей фирме. Об этом, в частности, свидетельствует конфликт между Фордом и профсоюзами в 1937—1941 гг.

В России школа научного управления тоже начала формироваться в начале XX в. Одним из ее представителей был *О.А. Ерманский*, который выступал одновременно и как сторонник и как критик Тейлора. Ерманский разработал теорию рациональной организации труда. Основу этой теории составляет понятие психофизиологического оптимизма, т.е. максимума полезной работы на единицу затраченной энергии.

## 17.2. Классическая школа

Основоположником классической школы управления считается французский ученый *Анри Файоль* (1841—1925).

В своей самой известной работе «Общее и промышленное управление» (1916) Файоль определяет функции, принципы и элементы управления. В качестве важнейших функций управления вы-

делены техническая, коммерческая, финансовая, страховая, учетная и административная.

*Техническая функция* охватывает технические операции, такие как производство, выделка, обработка и т.п. Без этих операций невозможно производство. Однако при всей важности технической функции ее нельзя противопоставлять остальным, ибо она не может осуществляться без наличия сырья, без сбыта готовой продукции, без капитала, без страховых мероприятий и без общей программы работы предприятия.

*Коммерческая функция* включает в себя операции по покупке, продаже и обмену. Процветание промышленного предприятия часто зависит от умения покупать и продавать, которое так же важно, как и умение производить, ибо, если продукт не имеет сбыта, крах предприятия неизбежен.

*Финансовая функция* — привлечение средств и распоряжение ими. Ни одно предприятие не может существовать без этой функции. Необходимо искусное финансовое руководство, чтобы обеспечить предприятию средства, извлечь максимальную выгоду из имеющихся средств и избежать безрассудных займов под высокие проценты. Для обеспечения успеха следует четко представлять финансовое положение предприятия.

*Страховая функция* — это прежде всего страхование и охрана имущества предприятия. По мнению А. Файоля, страховой функцией является всякое мероприятие, которое обеспечивает предприятию безопасность, а персоналу — необходимое ему душевное спокойствие.

*Учетная функция* охватывает бухгалтерские операции, калькуляцию, учет, статистику и т.п. Эта функция подобна органу зрения предприятия, благодаря которому создается возможность оценить достигнутые результаты и определить перспективы развития. Руководство фирмы должно опираться на полные, ясные и точные сведения относительно экономического положения предприятия.

*Административная функция* — выработка общей программы работы предприятия, формирование персонала, координация усилий и обеспечение взаимодействия всех подразделений предприятия. Эту функцию Файоль определяет как умение управлять, а «управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Главный вклад Файоля в теорию менеджмента состоял именно в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций: планирования, организации и др.

В работе «Общее и промышленное управление» определяются также принципы и элементы управления.

К числу важнейших принципов управления, по Файолю, относятся: разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства (командования), единство руководства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, постоянство состава персонала, инициатива, единение персонала.

К числу важнейших элементов управления отнесены: предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль.

Файоль неоднократно подчеркивал, что никаких противоречий между его теорией и концепциями Тейлора нет. Просто они рассматривают разные уровни управления: Тейлор — цеховое управление, а он — высшее административное.

В нашей стране наиболее интенсивно идеи классической школы развивались в 1920—1930 годы. Причем по ряду направлений отечественные ученые имели приоритет перед своими западными коллегами. Так, *А.К. Гастевым* разрабатывалась теория управленческих процессов, включающая организационные, экономические и социально-психологические методы. *А.М. Гинзбург* обосновал необходимость сочетания централизованного планирования с товарно-денежными отношениями. В 1920-е годы в СССР были осуществлены оригинальные разработки функций управления (*Н.А. Витке, И.М. Бурдянский*) и рационализации (*П.Л. Ледер*). Большое внимание уделялось линейным и функциональным структурам управления (*И.Н. Бутаков, Э.К. Дрезен, В.В. Добрынин*). Более подробно о вкладе российских ученых в развитие теории и практики управления будет сказано ниже.

### **17.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук**

Крупнейший теоретиком этой школы считается *Элтон Мэйо*. Профессор Гавардского университета Мэйо выдвинул теорию «человеческих отношений» в управлении. Суть идей Мэйо состоит в том, что сама работа имеет меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего в процессе производства. Поэтому все проблемы управления производством должны рассматриваться через призму «человеческих отношений» с учетом социально-психологических факторов.

Доктрина человеческих отношений сосредоточивает свое внимание на тех факторах, которые очень мало учитывались Тейлором: чувства рабочего, его поведение, настроение и т.п. Эта доктрина исходит из того, что человека можно заставить работать более производительно, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности.

Важнейшими элементами системы человеческих отношений являются: система взаимных связей и информации, система бесед-исповедей с рабочими, участие в принятии решений, организация неформальных групп и управление ими.

Участвуя в Хотторнских экспериментах в 1927—1932 гг. (см. выше), Мэйо апробировал свою гипотезу, согласно которой норма выработки определяется не физическими способностями работника, а давлением группы, в составе которой этот работник трудится. Мэйо доказал на практике преимущества деления больших групп рабочих на небольшие подгруппы, подобранные по личностным признакам. Именно эти подгруппы позволяли значительно увеличивать нормы выработки, не прибегая к помощи внешних факторов. Мэйо сформулировал следующие принципы научного управления:

- деятельность человека мотивируется преимущественно сложившимися групповыми нормами;
- жесткая иерархичность организации, осуществляемая в соответствии с тейлоровскими принципами научного управления, несовместима с природой человека и его свободой;
- руководители должны ориентироваться в первую очередь на людей.

Основное содержание концепций школы человеческих отношений составляет управление межличностными отношениями. В нашей стране в 1920-е годы проблемами управления трудовым коллективом занимались С.Д. Стрельбицкий и И.С. Канибисер.

Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента, таких как теория лидерства, конфликтология и др.

Форсированное развитие после Второй мировой войны таких наук, как психология и социология, способствовало формированию *школы поведенческих наук в управлении*. Представители этой школы изучали поведение людей на работе, различные аспекты их социального взаимодействия, мотивации трудовой деятельности, характер власти и лидерства и другие бихевиористские аспекты управления. Школа поведенческих наук стала своего рода продолжением школы человеческих отношений, однако представители нового на-

правления не только акцентировали внимание на методах налаживания межличностных отношений, но и стремились оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями.

Целью бихевиористских концепций является повышение эффективности организации за счет лучшего использования ее кадровых ресурсов. Как свидетельствует опыт японского менеджмента, существуют большие возможности повышения эффективности работы как отдельного работника, так и организации в целом. К теоретикам школы поведенческих наук наряду с Д. Мак-Грегором, Ф. Герцбергом и другими американскими учеными можно отнести и выдающегося японского менеджера Мацуситу, которому удалось на практике осуществить важнейшие положения неоклассической школы и бихевиористской концепции менеджмента с учетом японского менталитета.

Поведенческая школа позволила выработать ряд принципов управления, которые широко используются в кадровом менеджменте современной организации. К таким основополагающим принципам можно отнести: лояльность к работающим; ответственность как обязательное условие успешного менеджмента; создание психологического климата, способствующего раскрытию способностей работников организации; установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах; использование методов работы с людьми, обеспечивающих их удовлетворенность работой; умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается (исполнителей, покупателей, поставщиков и т.п.); соблюдение им этических норм в бизнесе; честность и доверие к персоналу; высокое качество личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование.

Достижения этой школы учтены и при разработке «Концепции государственной кадровой политики Российской Федерации». В этой концепции дана оценка кадровой ситуации в стране, отражены ее особенности, определены исходные идеи и существенные черты государственной кадровой политики, сформулированы задачи и приоритеты кадровой работы государственных органов власти, изложены основные направления и механизм реализации государственной кадровой политики.

Разработки школы поведенческих наук были учтены и при формировании Международного стандарта управления качеством, в частности при формировании раздела «Персонал», в котором существенное место занимают вопросы стимулирования труда и требования, предъявляемые к персоналу.



## 17.4. Современные концепции менеджмента

Наряду с поведенческими науками в послевоенные годы дальнейшее развитие получили и естественные науки (особенно математика, информатика, статистика), что послужило импульсом для развития количественного подхода в управлении. Такой подход привел к формализации управленческих процессов, построению экономико-математических моделей исследуемых объектов и систем, а также к решению этих задач математическими средствами с использованием ПК. Модели облегчают понимание сложных явлений и процессов. Однако модель обычно упрощает реальность. Поэтому применение количественного подхода имеет определенные ограничения: оно дает обычно хорошие результаты при формировании товарных потоков в управлении запасами, при размещении товаров на складе и решении конкретных ситуаций в логистике, т.е. в управлении вещественными элементами на микроуровне. Большой интерес в этом отношении представляют работы американского ученого Самуэльсона и его последователей.

Количественный подход применим и для решения глобальных экономических проблем на макроуровне. В частности, метод межотраслевых балансов, предложенный американским экономистом В. Леонтьевым, успешно применялся во многих странах, в том числе и у нас, для принятия управленческих решений на уровне народного хозяйства и выработки экономической стратегии государства. Метод получил дальнейшее развитие в работах советских ученых.

В нашей стране накоплен значительный практический и теоретический опыт в области программно-целевого управления. Этот опыт заслуживает особого изучения и рассмотрения, и игнорировать его нельзя. У нас разрабатывались и осуществлялись суперпрограммы, связанные с решением глобальных экономических проблем (от электрификации страны до освоения космоса). Каждая программа имела строго определенную целевую направленность.

Целевая программа обычно содержала определенный набор разделов и показателей, в которых отражалась информация о цели и этапах ее достижения, о необходимых материальных ресурсах и финансовых средствах, о мощностях и инвестициях, а также о трудовых ресурсах, необходимых для реализации программы.

После принятия целевой программы начиналась работа по ее выполнению. Реализация программ требовала обычно координа-

ции усилий множества предприятий, отраслей и подотраслей экономики, работы по единому плану, контроля и строгой исполнительской дисциплины. На каждом этапе реализации программы проводился анализ, в ходе которого поставленные цели сопоставлялись с достигнутыми результатами, так как за время реализации программы часто происходили изменения в самой системе управления и в окружающей среде, которые отсутствовали (или не были учтены) в момент формирования программы. Для того чтобы адекватно реагировать на эти изменения, по результатам анализа вносились определенные коррективы в программу.

К сожалению, эти условия не всегда выдерживались на практике. Далеко не всегда обеспечивалось наиболее рациональное использование ресурсов в рамках утвержденных программ, часто отсутствовали необходимые мотивации для исполнителей программ и т.д.

Если проследить развитие управленческой мысли в послевоенном мире, то можно выделить следующие периоды.

В 1950—1960-е годы широкое распространение получили сначала идеи постбюрократических организаций, «организационного гуманизма», а затем — представления о предприятии как об открытой системе, активно взаимодействующей со своей средой и, в конечном счете, приспособляющей свое внутреннее строение к ее «организационному контексту», т.е. состоянию внешней среды предприятия, его размерам, целям и технологии деятельности, качествам людей, формирующих его «человеческий капитал».

В одних ситуациях обоснованными, эффективно работающими оказывались жестко организованные, даже бюрократизированные, системы управления, в других — организации, построенные на принципах дебюрократизации, внутренней свободы, саморегулирования.

На рубеже 1970-х годов широкую популярность завоевали идеи «ситуационного подхода», в рамках которого доказывалась правомочность различных типов систем управления — как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе — в зависимости от конкретных характеристик «организационного контекста». Это, в известной мере, примирило тех, кто делал ставку на рациональные системы, и тех, кто видел главный источник эффективности в мобилизации потенциала, заложенного в людях.

Отношение к научному, в частности математическому инструментарию, так же как и бихевиористским приемам манипулирования поведением людей, стало еще более спокойным, когда в начале 1980-х годов была осознана огромная важность организационной

культуры как характеристики, интегрирующей, собирающей, словно в фокусе, все особенности предприятия — и системные, и поведенческие. Маятник управления вновь качнулся от технократизма к гуманизму.

В 1980-е годы в США и странах Западной Европы начинается переоценка концепций школ бизнеса и ориентаций в менеджменте. Активно изучаются работы Д. Карнеги, У. Оучи, Т. Питера, Р. Уотермена, Л. Якокки, А. Морита и других теоретиков и практиков менеджмента.

Появился даже термин «управление по бестселлерам», по аналогии с «управлением по целям» или «управление по отклонениям».

К современным теориям управления можно отнести и теорию «7 С», которая акцентирует внимание в управлении фирмой на таких элементах, как стратегия, структура, система и процедуры, состав персонала, стиль управления, сумма навыков работников и совместно разделяемые ценности.

Все большее распространение в управлении получает маркетинговая концепция менеджмента, согласно которой маркетинг рассматривается в двух аспектах: как система управления и как функция управления.

Рассматривая маркетинг как систему управления, особое внимание уделяют его принципам и функциям.

Основополагающим принципом маркетинга является обоснованный выбор определенных целей и стратегий функционирования и развития предприятия (организации) в целом, направленных на нахождение наиболее эффективного сочетания производства новейших продуктов с продукцией, уже выпускаемой или модернизируемой, а также предназначенной к снятию с производства.

Важным принципом маркетинга также является комплексный подход к увязке целей с ресурсами и возможностями предприятия (организации) на основе выработки путей достижения целей, которые становятся реальными только в результате разработки программ маркетинга по продукту и по предприятию в целом.

Методы разработки таких программ требуют ориентации на максимальное использование потенциальных возможностей и резервов производства.

Характерным для маркетинга принципом является достижение оптимального сочетания в управлении фирмой централизованных и децентрализованных начал.

На реализацию принципов маркетинга ориентированы его функции, к которым относятся следующие:

- более полный учет требований рыночного спроса и запросов потребителей;
- определение оптимального ассортимента выпускаемой продукции и структуры производства;
- принятие обоснованных решений, эффективность которых определяется по конечному результату деятельности предприятия;
- разработка сбытовой политики на основе определения максимально выгодных каналов сбыта, организация системы стимулирования сбыта и формирование потребностей покупателей.

Рассмотренные научные школы и методологические подходы к управлению не отрицают, а взаимно дополняют друг друга. Различные концепции менеджмента должны применяться в комплексе с учетом конкретных условий и характера решаемых задач.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каковы основные заслуги теоретиков школы научного управления?
2. Какие недостатки имела школа научного управления?
3. Каковы концепции классической школы?
4. В чем суть теории Мэйо человеческих отношений в управлении?
5. Что представляет собой количественный подход?
6. Каковы концепции поведенческой школы?

### **Библиографический список**

*Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.

*Веснин В.Р.* Основы менеджмента. — М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1999.

*Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

*Дафт Р.Я.* Менеджмент — СПб.: Питер, 2000.

*Друкер П.Ф.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.

*Управление современной компанией:* Учебник / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Миса. — М.: ИНФРА-М, 2001.



# Оглавление

<b>От авторов</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Основы методологии менеджмента</b>	<b>4</b>
1.1. Предмет курса «Основы менеджмента»	4
1.2. Важнейшие категории менеджмента	7
1.3. Закономерности в менеджменте	9
1.4. Принципы управления	12
1.5. Методологические подходы в менеджменте	14
Вопросы для самопроверки	26
<b>Глава 2. Функции управления</b>	<b>27</b>
2.1. Общие (основные) функции управления	27
2.2. Специальные и частные функции управления	33
Вопросы для самопроверки	34
<b>Глава 3. Методы управления</b>	<b>35</b>
3.1. Сущность и классификация методов управления	35
3.2. Экономические методы управления	38
3.3. Организационно-распорядительные и правовые методы управления	43
3.4. Социально-психологические методы управления	46
Вопросы для самопроверки	48
<b>Глава 4. Управленческие решения в менеджменте</b>	<b>49</b>
4.1. Управление: логика и логическая схема	49
4.2. Управленческие решения: сущность и виды	53
4.3. Процесс принятия управленческих решений	55
4.4. Методы оптимизации управленческих решений	59
Вопросы для самопроверки	65
<b>Глава 5. Обеспечение менеджмента: информационное, документационное и техническое</b>	<b>66</b>
5.1. Информационное обеспечение менеджмента	66
5.2. Документационное обеспечение менеджмента	68

5.3. Техническое обеспечение менеджмента	76
Вопросы для самопроверки	79
<b>Глава 6. Стратегический менеджмент</b>	<b>80</b>
6.1. Этапы стратегического менеджмента	80
6.2. Целеполагание в управлении	86
6.3. Типы стратегий бизнеса	96
6.4. Обоснование и выбор стратегии предприятия	100
6.5. Управление стратегическими изменениями	103
6.6. Планирование в системе управления организацией	105
6.7. Планирование развития науки, техники и инноваций	117
Вопросы для самопроверки	123
<b>Глава 7. Оценка бизнеса</b>	<b>124</b>
7.1. Оценка финансового состояния предприятий	124
7.2. Оценка бизнеса	127
7.3. Оценка недвижимости	132
Вопросы для самопроверки	134
<b>Глава 8. Контроль и экономический анализ</b>	<b>135</b>
8.1. Контроль: типы и формы	135
8.2. Этапы контроля	137
8.3. Экономический анализ как функция управления организацией	140
Вопросы для самопроверки	142
<b>Глава 9. Организационные структуры управления</b>	<b>143</b>
9.1. Виды структур управления	143
9.2. Управленческий персонал	150
Вопросы для самопроверки	155
<b>Глава 10. Стимулирование и мотивация</b>	<b>156</b>
10.1. Основные характеристики трудовой деятельности	156
10.2. Стимулирование трудовой деятельности	157
10.3. Содержание и процессуальные теории мотивации	161
10.4. Мотивационный комплекс трудовой деятельности.	
Теория постановки целей	164
Вопросы для самопроверки	168
<b>Глава 11. Власть и лидерство</b>	<b>169</b>
11.1. Власть: сущность и формы	169
11.2. Лидерство: сущность и природа	173
11.3. Теории лидерства	175
Вопросы для самопроверки	177

<b>Глава 12. Стиль руководства</b>	<b>178</b>
12.1. Личностно-деловые качества менеджера	178
12.2. Организация труда руководителя	183
12.3. Социальная ответственность и этика менеджера	187
12.4. Стиль управления	190
Вопросы для самопроверки	198
<b>Глава 13. Управление конфликтами</b>	<b>199</b>
13.1. Конфликт: сущность и типы	199
13.2. Функции конфликтов	201
13.3. Процесс конфликта	207
13.4. Методы управления конфликтами	208
Вопросы для самопроверки	213
<b>Глава 14. Экономическая эффективность управления</b>	<b>214</b>
14.1. Критерии экономической эффективности деятельности предприятия	214
14.2. Показатели экономической эффективности	217
Вопросы для самопроверки	220
<b>Глава 15. Управление качеством</b>	<b>221</b>
15.1. Качество продукции и услуг	221
15.2. Качество как объект управления	224
15.3. Комплексная система управления качеством	227
Вопросы для самопроверки	231
<b>Глава 16. Национальные модели менеджмента</b>	<b>232</b>
16.1. Организационное поведение и национальный менталитет	232
16.2. Современные американская и японская модели	235
16.3. Концепции Эрхарда и Мюрдаля	238
16.4. Экономические реформы в современном Китае	241
Вопросы для самопроверки	252
<b>Глава 17. Основные школы менеджмента</b>	<b>253</b>
17.1. Школа научного управления	253
17.2. Классическая школа	260
17.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук	262
17.4. Современные концепции менеджмента	265
Вопросы для самопроверки	268
<b>Библиографический список</b>	<b>268</b>