

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Баламирзоев Назим Лидиевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 14.04.2026 15:31:46
Уникальный программный ключ:
5cf0d6f89e80f49a334f6a4ba58e91f3326b9926

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФГБОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Психологии и Социокультурного сервиса

Бабаева Д.В, Идрисова Н.Л.

МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

для студентов направления подготовки бакалавров 43.03.01-Сервис

Махачкала - 2024

УДК 379.851. (075.32)

Учебное пособие по дисциплине «Менеджмент в сервисе» для студентов направления подготовки бакалавров 43.03.01 – Сервис. // 2024, 178с.

Составители:

Бабаева Д.В., ст. преподаватель кафедры ПиСКС

Идрисова Н.Л., к.э.н., ст.преподаватель кафедры ПиСКС

Рецензенты:

Умаров Г.М., к.э.н., генеральный директор ООО «Дагтуркаспий»

Муллахмедова С.С., к.э.н., доцент кафедры ГиМУ ДГТУ

В учебном пособии рассматриваются методологические основы и особенности управленческой деятельности организаций, функционирующих в рыночных условиях, в частности в сфере сервиса с учетом формирования и развития зарубежного и отечественного менеджмента. Анализируется практика построения системы управления в данной сфере, особо выделены проблемы определения основных понятий. Учебное пособие содержит ситуационные задачи, тестовые задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, превращая их в профессиональные компетенции.

Допущено к изданию Учёным советом ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический университет» от «_____»_____2024г.

Оглавление

Введение	5
Глава 1.Основные подходы к определению понятия «менеджмент»	7
1.1.Содержание понятия «менеджмент»	7
1.2. Виды менеджмента	9
Глава 2.Основные подходы в менеджменте	12
2.1. Ситуационный подход в менеджменте	12
2.2. Системный подход в менеджменте.....	13
2.3. Процессный подход в менеджменте.....	17
Глава 3. Функции управления, виды управленческих решений и методы их разработки.....	18
3.1.Функции управления, их сущность, состав и значение в системе менеджмента.....	18
3.2.Виды управленческих решений	24
3.3.Методы разработки управленческих решений	28
Глава 4. Принципы и виды менеджмента.....	31
4.1. Основные принципы менеджмента.....	31
4.2. Виды ресурсов, которыми обладает предприятие	33
Глава 5. Стратегия менеджмента, потенциал организации и её конкурентоспособность.....	34
5.1.Основные понятия и сущность стратегического управления.....	34
5.2.Потенциал организации.....	36
5.3. Конкурентоспособность организации.....	41
Глава 6.Основные этапы стратегического управления	45
6.1.Управленческое обследование сильных и слабых сторон (SWOT-анализ).....	45
6.2.Анализ стратегических альтернатив. Выбор стратегии развития предприятия и её оценка.	47
6.3. Реализация стратегии. Система стратегического контроля.....	47
Глава 7. Тактика менеджмента	51
7.1. Оперативное управление: методы и принципы	51
7.2. Основные этапы оперативного управления	55
Глава 8. Организация и иерархическое построение процессов управления	58
8.1.Организация как функция менеджмента	58
8.2. Делегирование полномочий и ответственности. Централизация и децентрализация функций управления	60
8.3.Типы административного аппарата.....	65
Глава 9.Сущность и типы организационных структур	68
9.1. Понятие организационной структуры управления и её сущность.....	68
9.2. Типы организационных структур управления предприятием	69
Глава 10. Особенности и принципы организационных структур	72

управления в СКС.....	72
10.1.Особенности организационных структур управления в социально-культурном сервисе и туризме	74
10.2. Принципы построения организационных структур управления предприятием	77
Глава 11. Организационные и управленческие отношения в менеджменте	77
11.1.Коллектив и его особенности.	77
11.2.Группа и групповая динамика.....	79
11.3.Формальные и неформальные виды	81
11.4. Факторами эффективности работы неформальных групп.....	86
Глава 12. Управления конфликтами и стрессами.....	89
12.1.Управления конфликтами	89
12.2Управления стрессами	95
Глава 13. Руководство коллективом.....	98
13.1Влияние руководителя на исполнителей.....	98
13.2.Власть руководителя над подчинёнными.....	99
13.3.Подходы к определению эффективности лидерства.....	101
Глава 14. Методы и стили управления	104
14.1.Методы управления	104
14.2.Метод руководства по Питерсу — Уотермену («Схема 7-С Маккинси»)	110
14.3.Стили управления	112
Глава 15. Инновационный менеджмент.....	121
15.1 Сущность и задачи инновационного менеджмента.....	121
15.2. Основные этапы разработки инновационной политики фирмы	127
Глава 16. Финансовый менеджмент.....	130
16.1. Понятие, цели, принципы, задачи, функции финансового менеджмента.....	130
16.2. Организационное обеспечение финансовой деятельности предприятия	137
16.3.Этапы разработки финансовой стратегии	141
Глава 17.Функции, задачи и этапы инвестиционного менеджмента.....	143
17.1 Функции инвестиционного менеджмента.....	143
17.2. Задачи инвестиционного менеджмента.....	147
17.3. Этапы инвестиционного менеджмента.....	148
Ситуационные задачи.....	154
Тематика рефератов.....	157
Тесты для самоконтроля	159
Список литературы.....	177

Введение

Важность изучения основ менеджмента в современных условиях обусловлена тем, что формирование управленческих отношений обеспечивает, интеграцию всех ресурсов и процессов организации и повышает ее конкурентоспособность. В настоящее время к специалистам в области менеджмента предъявляются высокие требования в плане, как практической подготовки, так и теоретических познаний в сфере научного управления. Это не случайно, так как сегодня именно менеджер является ключевой фигурой в деятельности любой организации.

В дисциплине «Менеджмент в сервисе» обозначены узловые вопросы современного управления с учетом того, что знания по менеджменту создают общекультурную базу высшего образования. Поскольку данный учебный курс предваряет изучение большого блока специальных управленческих дисциплин, то он включает темы, формирующие философские и общенаучные подходы к изучению менеджмента.

Изучение учебной дисциплины «Менеджмент в сервисе» также поможет сформировать у студентов системное представление о природе менеджмента, его основах как отрасли научного знания и формах социальной и профессиональной практики.

Целью данного пособия является изучение студентами основных теорий, концепций и ключевых проблем современного менеджмента в сервисе, а также выработка базовых навыков в области руководства предприятиями в сфере сервиса.

В результате освоения дисциплины у обучающегося должны быть сформированы:

Знания:

- знать теоретические и методологические возможности для определения личных ресурсов и их пределов;
- факторы, определяющие перспективы развития деятельности и требований рынка труда;
- средства, личностные возможности, этапы карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда;
- основные направления повышения уровня организации деятельности предприятия сервиса;

Умения:

- применять знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных) для успешного выполнения порученной работы;
- оценить эффективность использования времени других ресурсов при

решении поставленных задач, а также относительно полученного результат;

- реализовывать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста;
- управлять своим временем, критически соотносить условия, цели и достигнутый результат;
- проводить исследование, обработку и анализ полученных результатов;

Навыки:

- владеет навыками формирования условий для профессионального развития, карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда;
- владеет навыками к самообразованию для лучшего понимания себя и окружающих на каждом этапе личностного саморазвития;
- владеет принципами организации производственных процессов, принципами и методами планирования в условиях рыночной экономики;
- владеет механизмами управления предприятий сервиса;
- формами и методами организации деятельности предприятия сервиса.

Глава 1. Основные подходы к определению понятия «менеджмент»

1.1.Содержание понятия «менеджмент»

1.2.Виды менеджмента

1.1.Содержание понятия «менеджмент»

Менеджмент – это управление деятельностью организации в рыночных условиях. Данное определение менеджмента подразумевает:

- ориентацию на выпуск продукции или оказание услуг, которые пользуются спросом;
- постоянное стремление к повышению эффективности деятельности организации;
- определенная самостоятельность при принятии решений по вопросам производства и реализации продукции;
- постоянная корректировка целей и плана в соответствии с изменениями внешней среды;
- разработка различных вариантов решений и принятие оптимального с использованием современных технологий.

Существует несколько подходов к толкованию понятия менеджмент:

1. Менеджмент – это вид человеческой деятельности, направленный на достижение поставленных целей;
2. Менеджмент – это процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты строят организацию и управляют ей. Сущность этого процесса раскрывается через функции менеджмента:
 1. планирование – процесс постановки целей и создание схемы действий для ее достижения.
 2. организация – процесс построения структуры фирмы – распределение между работниками прав использовать ее ресурсы для достижения целей, а так же создание необходимых для этого условий.
 3. мотивация – процесс побуждения и активизации работника на эффективные труды.

Управление фирмами в организационном отношении осуществляется по трем уровням, к которым также применяется термин «менеджмент»: *top management* — высшее руководство, *middle management* — среднее звено управления, *sole management* — низовое звено управления.

Менеджеры — это особая категория людей, разрабатывающих и реализующих управленческие решения. Профессиональные менеджеры — это специалисты, знающие теоретические основы науки управления и имеющие практические навыки управления тем или иным объектом управления.

4. контроль – процесс определения качества выполняемой работы и ее корректирование для достижения целей.

5. координация – деятельность по обеспечению согласованности действий работников и организации.

Менеджмент – сложное многоплановое понятие, сущность которого определяется совокупностью подходов к управлению. Менеджмент, рассматриваемый с точки зрения конкретных управленческих действий, - это форма общественной практики людей, посредством которой обеспечивается функционирование и развитие предприятий, реализация стоящих перед ними задач.

Менеджмент - умение добиваться поставленной цели, используя интеллект, мотивы поведения людей, работ в организации. Исходя из этого менеджмент рассматривают как процесс влияния на деятельность отдельного работника, отдельного подразделения, организации с целью достижения тех результатов.

Понятие "Менеджмент" можно рассматривать с 3-х точек зрения:

1. Менеджмент - это вид деятельности по руководству людьми, т.е. функция;
2. Менеджмент - это область человеческих знаний, т.е. наука, помогающая осуществить эту функцию;
3. Менеджмент - это категория людей (менеджеров), социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

В целом можно отметить, что менеджмент — это процесс разработки и принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности. Следовательно, продуктом труда любого менеджера (финансового, менеджера службы персонала, антикризисного и т. д.) являются управленческие решения.

1.2. Виды менеджмента

В настоящее время преобладающим подходом стало выделение в системе менеджмента основных направлений — типов менеджмента, имеющих разные объекты управления. Для эффективного управления разными объектами управления разрабатываются и используются научные основы менеджмента, в которых, в свою очередь, также можно выделить пять взаимосвязанных направлений — история менеджмента, теория управления, теория организации, исследование систем управления, разработка управленческих решений.

Субъектами управления выступают менеджеры, имеющие профессиональную подготовку по общему менеджменту и углубленную — по специальной области менеджмента. Например, производственный менеджмент представляет собой комплексную систему обеспечения конкурентоспособности выпускаемого объекта на конкретном рынке. В теории производственного менеджмента рассматриваются теоретические, методические и практические вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления, производства, сбыта и фирменного обслуживания объекта в увязке с предыдущими стадиями жизненного цикла.

Менеджер — это наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений. **Менеджер** — это наемный работник, организующий достижение результатов в интересах субъекта собственности силами других людей.

Как и в любой области деятельности, в менеджменте реализуется принцип разделения труда. *Горизонтальное разделение труда* в управлении приводит к выделению менеджеров по специализациям, и тогда это будут менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, по управлению персоналом, по логистике, финансовые и пр.

Вертикальное разделение труда приводит к образованию уровней управления (иерархии) (рис.1), и тогда появляются менеджеры верхнего звена (топ- менеджеры), среднего звена (мидл-менеджеры) и менеджеры низшего звена (лоу-менеджеры).

Сочетание этих двух подходов позволяет выделить группу менеджеров, различающихся по уровню иерархии, но находящихся внутри одной специализации. Например, для проектных команд в консалтинге: ассистент — младший консультант — заместитель менеджера проекта — менеджер проекта — старший менеджер проекта.

Менеджеры, выделенные по слоям иерархии, обладают общим свойством — все они решают комплексные задачи, касающиеся работы всего предприятия. Отличие же между ними в том, что уровень их

полномочий и размер задач – разный для каждой группы, повышающийся по мере движения вверх по слоям иерархии. Менеджеры низшего звена обеспечивают решение оперативных, ежедневных задач той функциональной группы, в которую они включены. Такое управление называется оперативным. Руководители среднего звена отвечают за работу отдельного функционала и решают задачи тактического масштаба, связанные с деятельностью подразделения в течение коротких плановых



Рис. 1.1. Уровни управления

периодов – до одного года. Задачей менеджеров этого уровня является разработка конкретных действий и мероприятий, необходимых для реализации стратегии развития фирмы, т.е. они реализуют тактическое управление. Менеджеры верхнего звена видят весь бизнес сверху и отвечают за эффективную работу всей системы в течение длительных, стратегических плановых периодов и главной задачей топ-менеджеров является обеспечение успешного функционирования (деятельности) организации в долгосрочном аспекте. Ее успешное выполнение зависит во многом от состояния внешней среды. Поэтому наибольшее внимание высшего руководства организации направлено во внешнюю среду с целью своевременной адаптации деятельности вследствие выявления изменений потребительского спроса к производимым товарам и услугам и угроз успешной деятельности со стороны конкурентов и других организаций. Без грамотного стратегического управления с учетом выше рассмотренных аспектов и состояния предприятия на момент разработки стратегии невозможна долгосрочная эффективная работа любой организации. Груз ответственности менеджеров возрастает в соответствии с ростом их статуса в организации.

В реальности зоны ответственности и полномочий зачастую перепутаны. Работодатель склонен поручать задачи разного масштаба одному

и тому же менеджеру, который пользуется у него наибольшим доверием, наиболее высокой экспертной властью – независимо от его профессиональной специализации. Если менеджер находится на достаточно высоком уровне управления и имеет достаточно полномочий, а также является эффективным менеджером, то он умело делегирует более мелкие задачи нижестоящим сотрудникам или в параллельные подразделения, и просто проконтролирует их выполнение, оставив себе тотуровень решений, который соответствует его положению в иерархии организации.

Также необходимо разделять менеджеров на эффективных и неэффективных. Неэффективный менеджер начнет все делать сам, совмещая задачи разного масштаба в своей деятельности, и, с высокой вероятностью, сосредоточится на рутинных операциях, текучке, вместо того чтобы озадачиться наиболее важными стратегическими проблемами. Крайнее проявление неэффективной работы менеджера – это имитация бурной деятельности.

Характеристики эффективного менеджера:

1. Эффективный менеджер может отличить важное дело от срочного.
2. Эффективный менеджер вырачивает команду хороших управленцев.
3. Эффективный менеджер не приносит профессионализм в жертву лояльности – даже ценой должности.
4. Эффективный менеджер берет на себя ответственность при данных ему полномочиях.
5. Эффективный менеджер мыслит масштабами всей компании, а не отдельного участка.

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности, или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника. Различаются цели общие и глобальные, разрабатываемые для фирмы в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей или ориентиров.

В задачи менеджмента входит:

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

- постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также

- определение конкретных целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- разработка стратегии развития фирмы - хозяйственных задач и путей их решения;
- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач.

Глава 2. Основные подходы в менеджменте

2.1. Ситуационный подход в менеджменте

2.2. Системный подход в менеджменте

2.3. Процессный подход в менеджменте

2.1. Ситуационный подход в менеджменте

Ситуационный подход разработан в конце 1960-х годов и внес большой вклад в развитие теории управления. Центральным моментом в нем является ситуация, включающая конкретный набор внутренних и внешних по отношению к организации ситуационных факторов, которые существенно влияют на результативность ее деятельности в рассматриваемый момент времени. Ситуационный подход не содержит предписываемых руководств для эффективного управления организацией. Это способ мышления о проблемах организации и их решениях. Суть ситуационного подхода заключается в том, что в каждом случае принятия решения управление должно концентрироваться на ситуационных различиях между организациями и внутри их самих, определяя и выделяя значимые для данной

ситуации конкретные ситуационные факторы (внутренние и внешние), определяющие эффективность деятельности конкретной организации.

Методология ситуационного подхода может быть описана в виде четырехзвенного алгоритма мышления руководителя:

1. Понимание процесса управления, группового и индивидуального поведения, задач и содержания системного анализа, методов планирования и контроля, включая количественные методы принятия решений. Понимание должно быть сформировано в процессе ознакомления (обучения) со средствами профессионального управления, которые показали свою эффективность.
2. Умение предвидеть вероятные последствия (положительные и отрицательные) при использовании конкретной методики или концепции в конкретной ситуации, базирующееся на четкой оценке сильных и слабых сторон известных и применяемых управленческих концепций и методик.
3. Правильная интерпретация и анализ конкретной ситуации, направленные на определение наиболее важных в данной ситуации факторов и оценку вероятного эффекта, который может повлечь за собой изменение одной или нескольких ситуационных переменных.
4. Умение увязать конкретные приемы (концепции, методы) принятия решения, которые вызвали бы наименьшие отрицательные последствия, с рассматриваемой ситуацией для достижения целей самым эффективным (рациональным) путем.

Ключевым элементом ситуационного подхода и алгоритма действия руководителя является правильная интерпретация конкретной ситуации, определение соответствующих ситуационных факторов и их влияния на успех или неудачу организации.

Ситуационный подход представляет собой наиболее удовлетворительную систему, разработанную до настоящего времени, для эффективного управления организацией. В то же время невозможно определить все переменные, которые влияют на деятельность организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только наиболее значимые для организации факторы, которые могут повлиять на ее успех. Существует ограниченное число таких факторов, которые можно разделить по двум группам: внутренние переменные и внешние факторы.

2.2. Системный подход в менеджменте

Системный подход – это методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и

конструирования сложноорганизованных объектов – систем разных типов и классов. Он представляет собой определенный этап в развитии методов познания, методов исследования и конструирования, способов описания и объяснения природных или искусственно создававших объектов.

Сущность системного подхода сводится к тому, что деятельность любой части системы оказывает некоторое влияние на деятельность всех других ее частей. Этот принцип является следствием известного положения диалектики, требующего рассмотрения всех явлений в их причинной зависимости. Опираясь на положение диалектики о том, что «целое, хотя оно и состоит из частей, перестает, однако, быть целым, когда его делят».

В соответствии с этим системный подход к менеджменту требует перехода от разрозненных, частных управленческих моделей и изолированного рассмотрения категорий и отдельных частных вопросов к общей концепции, позволяющей видеть всю систему связей и отношений, весь комплекс параметров, определяющих наилучшие пути развития организации и способствующих выполнению намеченных планов.

Соответственно, суть системного подхода в теории организации и управления заключается в представлении об организации как о системе. Кроме этого системный подход представляет любую систему как подсистему: над любой системой есть надсистема, которая находится на более высоком уровне иерархии систем.

Системный анализ – это совокупность определенных научных методов и практических приемов решения разнообразных проблем, возникающих во всех сферах целенаправленной деятельности общества, на основе системного подхода и представления объекта исследования в виде системы. Характерным для системного анализа является то, что поиск лучшего решения проблемы начинается с определения и упорядочения целей деятельности системы, при функционировании которой возникла данная проблема. При этом устанавливается соответствие между этими целями, возможными путями решения возникшей проблемы и потребными для этого ресурсами.

Особенности системного подхода. С точки зрения системного подхода управление рассматривается не как «одномерное», а как многоплановое, комплексное и динамичное явление, призванное обеспечить взаимосвязь внутренней среды предприятия с ее внешним окружением.

Основываясь на этом утверждении, можно выделить следующие особенности системного подхода к управлению.

Во-первых, системный подход признает наличие в управлении синергетического эффекта.

Во-вторых, организация и соответственно управление трактуются как «многомерные» явления, что требует учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации, оказывающих как прямое, так и косвенное влияние на предприятие.

В-третьих, при системном подходе изменение одного элемента управленческой деятельности рассматривается как неизбежно обусловленное обновление всех остальных элементов и в конечном счете изменение всей организации.

В-четвертых, системный подход требует комплексного решения любых проблем управления. Менеджеры должны осознавать как непосредственное, так и опосредованное воздействие принимаемых ими решений. Они должны принимать во внимание воздействие окружающей среды на организацию и в свою очередь влияние организации на внешнее окружение.

Одно из главных преимуществ системного подхода состоит в том, что он позволяет интегрировать концепции всех школ, которые существовали и существуют в управленческой мысли, а также позволит синтезировать концепции и теории новых школ, которые появятся в будущем.

В настоящий момент системный подход вошел в современную теорию организации и управления как наиболее востребованная методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю, менеджеру. Овладение навыками системного подхода позволяет менеджеру более эффективно выполнять свои функции. Эти навыки особенно необходимы для менеджеров высшего звена или топ-менеджеров, направляющих все действия организации на достижение поставленных целей.

В 1980-е гг. одной из наиболее популярных концепций, разработанных в рамках системного подхода, стала так называемая концепция «Маккинси – 7С». Эту концепцию часто рассматривают как продолжение основных положений П. Друкера о результативности эффективного менеджмента. Создателями концепции «Маккинси – 7С» была группа специалистов из Гарвардской и Стэнфордской школ бизнеса и консультантов из фирмы McKinsey & Company: **Томас Питерс, Роберт Уотерман, Ричард Паскаль и Энтони Атос** (среди указанных авторов лидерство в разработке теории принадлежит Т. Питерсу и Р. Уотерману, изложивших в 1982 г. основные черты модели в работе «В поисках эффективного управления»).

Разработчики «Маккинси – 7С» пришли к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных. Эти семь составляющих были переименованы ими таким образом, чтобы их название по-английски начиналось с буквы «S» (на русский язык эти переменные также были переведены так, чтобы все они начинались с одной буквы «С»), что позволило бы им стать «своеобразными зацепками для памяти». В соответствии с моделью «Маккинси – 7С» основными элементами от гармоничного сочетания которых зависит эффективность управления являются:

Стратегия (strategy)– избранный организацией путь дальнейшего развития, планы и направления действия.

Структура (structure) – внутренняя композиция организации, отражающая ее расчленение на подразделения, и их иерархическую субординацию и распределение власти между ними.

Системы (systems) – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации, в том числе: система управления информацией, система инновационной деятельности, финансовая система/система распределения капитала, система компенсаций/система поощрений, система контроля степени удовлетворенности потребителей.

Сотрудники (staff) – трудовые ресурсы организации, важные группы кадров, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. д.;

Стиль (style) – способ руководства организацией, лидерский подход высшего руководства к делу и общий производственный подход организации, а также манера представления себя сотрудниками организации поставщикам и покупателям.

Сумма навыков (skills), – способности и умения, отличительные возможности ключевых фигур в организации.

Совместные ценности (shared values) – разделяемых всеми ценностные установки, смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Значение модели «Маккинси – 7С» заключается в том, что управление понимается не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей, но и как установление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии. Модель показывает важность планирования не только финансовых и количественных результатов, но и

учета качества работы, квалификации сотрудников. Модель «Маккинси – 7С» быстро стала одним из эффективных инструментов управленческого анализа и деятельности. Появление этой теории помогло изменить подход руководителей к вопросу о совершенствовании организаций. Она говорит о том, что недостаточно только лишь разработать новую стратегию и следовать ей, нельзя только создать новые системы, генерирующие улучшения. Для достижения эффективности, организация должна обладать высокой степенью соответствия между всеми элементами. Каждая «С» должна быть согласованной с другими «С» и подкреплять их. Невозможно добиться прогресса в одной сфере управленческой деятельности без прогресса по всем остальным направлениям. Поэтому, чтобы усовершенствовать организацию, необходимо уделять внимание одновременно всем семи элементам.

2.3. Процессный подход в менеджменте

Процессный подход в управлении - подход, определяющий рассмотрение деятельности любой компании как сети бизнес-процессов, связанных с целями и миссией этой компании. Согласно стандарту ИСО 9001:2000, процессным подходом может считаться систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов и, прежде всего, обеспечения их взаимодействия. Динамизм бизнеса и внешней среды всё чаще и чаще приводит компании к пониманию управления бизнесом не как к управлению совокупностью отдельных функций, но как совокупностью бизнес-процессов, которые определяют суть деятельности бизнеса. Сам термин **«процессный подход»** известен довольно давно (он был предложен приверженцами школы административного управления), но популярность стал приобретать лишь сравнительно недавно, в условиях высокой динамики внешней среды и конкуренции. Процессный подход нацелен на повышение гибкости бизнеса, сокращение времени реакции на изменения рынка и внешней среды, улучшение результатов деятельности организации. **Процессный подход** базируется на нескольких основных принципах:

Восприятие бизнеса как системы

- Любое предприятие рассматривается как система, а его развитие — как происходящее по законам сложных систем
- Будучи в устойчивом состоянии, никакая система не может эволюционировать
- Решение локальных проблем не может изменить систему. Ее изменение возможно лишь в целом

Восприятие деятельности как процесса

-Можно рассматривать любую деятельность как процесс, и поэтому ее можно улучшить

- Деятельность любого предприятия можно рассматривать как сеть связанных между собой процессов, поскольку все виды деятельности предприятия и процессы, соответствующие им, взаимосвязаны

- В любой деятельности может иметь место разделение как по времени, так по материальным ресурсам и персоналу

- Любая целенаправленная, спланированная и при этом использующая ресурсы деятельность преобразует входную продукцию в выходную

- Каждый процесс имеет внешнего или внутреннего поставщика входных ресурсов и внешнего или внутреннего потребителя выходного продукта или услуги

К достоинствам процессного подхода можно отнести ориентированность исполнителей и руководителей на получение результата, нужного компании. Мотивационные схемы персонала привязаны именно к результатам. Четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата. Разгрузка руководителей. Они вмешиваются в оперативное управление только в случае значительных отклонений. Руководители занимаются своими прямыми обязанностями – организацией эффективного управления и стратегией развития. На порядок большая операционная эффективность по сравнению с другими схемами управления. Не критичность для компании смены работников, поскольку есть механизм передачи знаний новым сотрудникам (регламенты бизнес-процессов). Недостатком же является формирование кроссфункциональных подразделений требующие отдельные процедуры для обеспечения профессионального роста сотрудников (обучение).

Глава 3. Функции управления, виды управленческих решений и методы их разработки

3.1. Функции управления, их сущность, состав и значение в системе менеджмента

3.2. Виды управленческих решений

3.3. Методы разработки управленческих решений

3.1. Функции управления, их сущность, состав и значение в системе менеджмента

Управление – процесс, направленный на достижение целей организации (предприятия, фирмы). Этот процесс представляет собой последовательность управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач фирмы. Эти действия получили название управленческих функций. Слово «функция» латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность.

Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ, иными словами – «функция» – это конкретная работа. Функции управления занимают центральное место в менеджменте: через них определяются объем и вид деятельности менеджеров, отдельных категорий специалистов и целых систем управления. Объем и содержание функций управления позволяют определить численность и структуру персонала предприятия, организовать оптимальные взаимосвязи, а, следовательно – создать эффективные организационные структуры предприятий. Знание функций управления и их классификации позволяет применить их при разработке должностных инструкций для отдельных категорий работников, положений о различных структурных подразделениях систем управления и при проектировании организационных структур управления организаций и предприятий. Функции управления характеризуются целевой направленностью, имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Необходимо обратить внимание на объективный характер функций управления, который определяется необходимостью самого управления в условиях совместного труда людей. Объективный характер функций управления обнаруживается везде, где осуществляется управленческая деятельность, на всех ступенях управленческой системы. Функции управления предприятиями определяются содержанием целей, задач и стратегией предприятий. В зависимости от места расположения того или иного объекта в общей системе управления меняются только объем и содержание данной функции, но не меняется ее целевое назначение. В своей последовательности управленческие функции составляют технологию управления. В содержание управленческой функции входят два элемента: она определяет вначале, что делается в системе, а затем отвечает на вопрос, как делать.

В современной теории менеджмента можно выделить два подхода к классификации функций управления.

Первый подход. Выделение *общих, универсальных функций управления*. Они выражают содержание процесса управления в любой организации и не зависят от специфики объекта управления. К этой группе функций могут быть отнесены следующие: планирование, организация, мотивация, контроль.

Планирование, как функция процесса управления предполагает определение целей рыночной деятельности организации, необходимые для этого средства, а также разработку методов, наиболее эффективных в конкретных условиях. На основе прогнозов на будущее и стратегических планов обеспечивается вся работа предприятия. При этом планирование рассматривается более широко – как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей.

Процесс планирования включает несколько стадий:

- определение цели организации;
- определение задач деятельности организации;
- составление планов выполнения работ по решению поставленных задач;
- разработка общих направлений выполнения планов на каждом управленческом уровне;
- разработка конкретных процедур и правил выполнения планов.

Планирование в организации делится на два вида: перспективное (долгосрочное) и текущее, каждый из которых имеет большое число специфических черт. Перспективное планирование в настоящее время приобретает черты стратегического управления.

Организация, как функция управления, представляет процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям работать вместе для достижения поставленных целей. Выделяются два аспекта организационного процесса:

- 1) организация взаимодействий и полномочий;
- 2) построение организационной структуры управления.

Функция организации непосредственно связана с систематической координацией многих задач и формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Таким образом, функция организации самым тесным образом связана с планированием: она является первым шагом в реализации стратегических и текущих планов. Задачи, определенные в планах, становятся ориентирами организационного процесса. Этот процесс включает следующие стадии:

- определение целей и задач предприятия;
- определение видов работ, которые следует выполнить, чтобы решить поставленные задачи;
- оценка имеющихся человеческих ресурсов, рабочей силы;
- группировка функций (видов работ) и человеческих ресурсов в организационные структуры;
- выявление и оценка степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала различных уровней;
- выявление специфических видов деятельности на предприятии;
- оформление и утверждение должностных инструкций, схем, нормативов.

Мотивация как функция управления заключается в выявлении потребностей работников и обеспечении удовлетворения этих потребностей через эффективную работу. Мотивация имеет целью активизировать работающих, побудить их трудиться эффективно для реализации намеченных целей. Для этого внедряется разнообразное материальное и моральное стимулирование работающих, создаются условия для проявления творческого потенциала и развития работников.

Функция контроля обеспечивает условия для действительного достижения организацией своих целей. Задача контроля состоит в количественной и качественной оценке и учете результатов работы. Главной причиной необходимости контроля является то, что организация должна обладать способностью вовремя выявлять ошибки в своей деятельности и исправлять их до того, как они повредят достижению её целей.

Процедура контроля состоит из трех этапов: установка стандартов, выбор критериев и сопоставление с ними достигнутых результатов, необходимая корректировка. Каждый этап предусматривает использование комплекса методов. Главные инструменты данной функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности фирмы, учет и анализ. Контроль выступает в качестве элемента обратной связи. На основе его данных осуществляется корректировка принятых решений, планов, норм и нормативов.

Принято различать три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль начинается до решения управленческой задачи, т.е. до начала работ. Он осуществляется в ходе анализа результативности разработанных правил, процедур, а также выявления оптимального варианта будущего управленческого процесса путем моделирования его характеристик.

Текущий, или оперативный, контроль осуществляется от начала управленческой или хозяйственной операции до момента достижения требуемого результата. Цель текущего контроля – вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и инструкций, чтобы не допустить серьезных ошибок в деятельности организации.

Конкретные способы и формы контроля разнообразны. Они зависят от факторов объективного и субъективного характера. К первым относятся принятые в организации правила и процедуры. Вторая группа факторов, определяется личностными качествами руководителя.

Заключительный контроль, это контроль результатов решения задач. Он дает руководству необходимую информацию для планирования деятельности и способствует усилению мотивации.

Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Второй подход к классификации функций менеджмента базируется на критерии особенности объекта управления. В этом случае выделяется целая система частных или конкретных функций управления на производстве.

Так, в торговле как отрасли народного хозяйства, можно выделить следующие специфические функции:

- социальные (назначение и роль предприятия в обслуживании потребителей; форма собственности на средства осуществления хозяйственной деятельности; требования общества к эффективному и качественному торговому обслуживанию, к организации управления торговлей);
- экономические (территориальные, демографические и экономические характеристики района деятельности предприятия; количество управляемых объектов, их территориальная размещенность и уровень концентрации в них торговой деятельности; объем и структура товарооборота и перспективы его развития; численность и состав работников и др.);
- технологические (развитие материально-технической базы и технологии торговой деятельности с учетом научного прогресса и передовой практики и др.);
- организационно-методологические (система целей управления предприятия; научно обоснованные принципы и методы управления; место и роль управляющих органов в руководстве предприятием;

соотношение централизованных и децентрализованных начал в организации управления; оптимальная звенность управления; состояние и перспективы совершенствования техники и технологии управления, применение АСУ и др.).

Осуществление общих и частных функций требует создания соответствующих условий, обеспечивающих нормальную деятельность их исполнителям, возникает необходимость в выделении вспомогательных функций, которые выражаются в проведении поддержки обеспечения процесса управления.

Особого внимания заслуживает результативность функций управления. Любая функция управления должна быть результативной, т.е. нести смысловую нагрузку, выполняться ради какой-то цели. Если функция управления дает отрицательный результат или нерезультативна, то правомерен вопрос об исключении данной функции из перечня работ структурного подразделения или конкретного специалиста. Важно также устранение дублирования функций управления (ликвидация выполнения одинаковых частных и вспомогательных функций специалистами различных структурных подразделений аппарата управления предприятия).

Для изучения функций управления можно использовать следующие приемы:

- сравнение закрепленных за каждым работником функций с фактически выполняемыми;
- проведение самофотографии и фотографии рабочего дня;
- хронометражные наблюдения;
- социологические опросы и интервью;
- метод технического анализа функций управления;
- сравнительный анализ функций аналогичных предприятий и организаций.

Эффективное управление достигается в результате осуществления комплекса взаимосвязанных функций, наиболее характерными из которых в любой области управленческой деятельности являются все три группы функций, а именно: общие, частные и вспомогательные.

Границы управленческих функций определяются видом и объемом работ, их содержанием, сложностью, степенью механизированности, уровнем управления, правовым статусом, квалификационным составом работников, ролью и местом объекта или субъекта управления в системе управления.

3.2. Виды управленческих решений

Управленческие решения, будучи схожими в главном, чрезвычайно многообразны, характеризуются существенными различиями, которые накладывают свой отпечаток на процесс их подготовки, принятия и реализации. Вот почему представляется весьма важным разделить их на группы, характеризующиеся общностью подхода к их подготовке.

Обратимся к табл. 3.1, в которой представлены рассматриваемые признаки и возможные группы решений, образующиеся по этим признакам.

Таблица 3.1 Классификация управленческих решений

Признаки, по которым различаются управленческие решения	Группы решений, различающиеся между собой по данному признаку
Продолжительность и глубина воздействия на развитие организации	1. Стратегические, обычно долгосрочные 2. Тактические, обычно среднесрочные 3. Оперативные, кратковременного воздействия, краткосрочные
Мотивы принятия решений	1. Вынужденные, по преимуществу оперативные, реже тактические 2. Инициативные (оперативные, тактические и стратегические)
Планирование подготовки решений	1. Плановые, заранее предусмотренные 2. Внеплановые, спонтанные, непредвиденные
По содержанию вопросов, решаемых задач и проблем	1. Периодически повторяющиеся, главным образом плановые 2. Повторяющиеся с определенной периодичностью 3. Неповторяющиеся (неплановые)

Признаки, по которым различаются управленческие решения	Группы решений, различающиеся между собой по данному признаку
По числу лиц, принимающих решения	1. Групповые, коллегиальные 2. Коллективные 3. Личные
Процесс, процедура поиска альтернатив	1. Запрограммированные, преимущественно оперативные, реже тактические 2. Незапрограммированные (все стратегические, по большей части тактические, реже оперативные)
Выбор решения из нескольких альтернатив	1. Интуитивные 2. Основанные на суждениях 3. Рациональные
Направление деятельности	1. Производство, ассортимент продукции, технология, техника производства 2. Финансы, в том числе инвестиции 3. Маркетинг, рынки, конкуренция 4. Кадры, трудовые ресурсы 5. Организация, структура, ее совершенствование и другие направления

Стратегические и тактические управленческие решения являются наиболее важными.

Различия между стратегическими и тактическими решениями более-менее ясны из самого названия этих видов решений.

Стратегическими считаются решения, которые так или иначе вносят изменения в стратегию организации. А стратегия, как известно, находит свое выражение в комплексном плане развития организации на длительную перспективу (5–10 и более лет). Стратегия призвана обеспечить осуществление миссии организации, достижение ее долгосрочных целей. Следует отметить, что результаты реализации стратегических решений проявляются не сразу, а через довольно продолжительное время, иногда через несколько лет. К стратегическим относятся такие решения, как разработка товарной стратегии, управление персоналом и др. Одной из отличительных особенностей стратегического решения является то, что при его подготовке под сомнение ставится структура самой организации, ее цели и задачи, поэтому стратегические решения принимаются на высшем уровне управления вплоть до собрания акционеров. Они всегда коллективные.

Тактические решения — это решения, направленные на реализацию принятой стратегии. При неизменной стратегии фирма часто меняет тактику, приспосабливаясь к изменяющимся внешним условиям, к изменениям

конъюнктуры рынка, а также учитывая действия своих конкурентов. Поэтому тактику называют иногда краткосрочной стратегией. Результаты реализации тактических решений проявляются быстро, в связи с чем столь же быстро обнаруживаются как достоинства, так и недостатки принятых тактических решений. Их относят к среднесрочным. Они действуют в течение двух-трех лет, а иногда и дольше. В отличие от стратегических тактические решения принимаются руководством не только высшего, но и среднего уровня. Они могут быть коллективными и личными. К тактическим относятся решения в области управления запасами, качеством, управления сервисом, ремонтом и др.

Под **оперативными** подразумеваются решения, которые приходится принимать в процессе повседневного руководства трудовой деятельностью работников организации. Здесь и распределение работ между исполнителями, и поддержание порядка, и материально-техническое обеспечение трудового процесса, и многое другое. Чем ниже уровень управления, тем больше подобного рода решений в течение рабочего дня принимает руководитель. До исполнителей они доводятся прямо, в устной форме. Принимаются они руководителем быстро, без особой подготовки.

Часть решений предусмотрена заранее. Их подготовка ведется по плану. Поэтому и назвать их можно **плановыми**. Поскольку эти решения всегда коллективные, то для их подготовки создаются рабочие группы, которые разрабатывают проект решения. С ним знакомятся все руководители, которые будут принимать и выполнять решение, они передают свои замечания и предложения в рабочую группу. В процессе обсуждения проект решения дорабатывается и принимается коллегиально.

Внеплановые решения готовятся примерно таким же образом, если они коллективные. Отличие лишь в том, что из-за нехватки времени подготовка не всегда так тщательна.

Как видно из табл. 3.1, решения могут быть коллективными, групповыми и индивидуальными. Ошибочно полагать, что если в подготовке решения участвует группа работников, то принятое решение будет групповым. Оно будет таковым только тогда, когда его принимает группа руководителей, облеченных правом принять решение. Лица, участвующие в подготовке решения, могут и не обладать таким правом. Коллективные решения принимаются формально существующим коллективом. Решения могут быть запрограммированными и незапрограммированными. **Запрограммированное** решение – это решение, для которого составлен алгоритм поиска альтернатив. Алгоритм представляет собой логическую последовательность определенных шагов. Он составлен для решения конкретных задач в определенных ситуациях. Число вариантов ограничено, и это также влияет на принимаемое решение.

Программирование решений дает значительную экономию времени и снижает вероятность ошибки. Руководитель должен быть твердо убежден, что процедура принятия решений правильна, и должен своевременно ее корректировать. Программируются сравнительно простые решения, часто повторяющиеся в известных ситуациях. Это решения из ряда оперативных.

Большинство решений является **незапрограммированными**. К ним относятся не только стратегические и тактические решения, но и значительная часть оперативных.

В литературе по менеджменту часто пишут о трех подходах к выбору и принятию решения. С этой точки зрения решения делят на три вида (по источникам информации): интуитивные, основанные на суждениях и рациональные. **Интуитивными** называют решения, если выбор произведен на основе интуиции, внутреннего ощущения, что все правильно. Решение, **основанное на суждениях**, – это выбор, сделанный на базе знаний и накопленного опыта. *Рациональное* решение основывается на объективном анализе ситуации, количественной и качественной оценке альтернатив и выборе оптимального или предпочтительного варианта. Рациональным следует называть именно научно обоснованное решение.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений по **уровню творческого вклада**. В табл. 5.2 объединяются четыре уровня принятия решений и ключевые навыки, требующиеся соответствующему руководителю. Руководителям, работающим над принятием решений высокого уровня, требуются навыки и более низкого уровня. Например, менеджеру, работающему на уровне 3 (адаптационные решения), требуются навыки не только этого уровня, но также и уровней 1 и 2.

Таблица 3.2. Виды решений по уровню творческого вклада менеджера

Уровень творческого вклада	Вид решения	Необходимые профессиональные умения менеджеров
Третий	Адаптационный	• Идентификация проблемы • Систематизированное решение проблем • Создание рабочих групп • Анализ возможного риска
Четвертый	Инновационный	• Творческое управление • Стратегическое планирование • Системное развитие
Уровень творческого вклада	Вид решения	Необходимые профессиональные умения менеджеров
Первый	Рутинный	• Неукоснительное следование процедуре • Разумная оценка ситуации • Гуманное лидерство • Контроль / мотивация
Второй	Селективный	• Установление целей • Планирование • Анализ / развитие • Анализ информации

3.3. Методы разработки управленческих решений

Основное назначение методов при разработке управленческих решений. Общенаучные методы разработки управленческих решений. Активизирующие методы разработки управленческих решений. Роль экспертных методов при разработке управленческих решений. Метод сценариев и метод дерева решений.

Методы разработки и выбора УР включают либо формирование набора мероприятий технического, организационного, экономического, правового и социального характера, направленных на достижение цели, либо выбор из уже ранее разработанных наборов.

Методы:

I. Классические методы (общенаучные)

1. Аналитические методы

2. Статистические методы

3. Методы математического программирования – позволяют рассчитать лучший вариант решений по критериям оптимальности программы действий.

4. Матричный метод – осуществляет выбор решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков, достигнутых заинтересованными сторонами.

II. Активизирующие методы.

1. Метод психологической активизации

- метод конференции идей (придумать и осуществить)
- метод мозговой атаки (только придумать)
- метод вопросов и ответов

2. Метод подключения

- теоретико-игровой метод (подключение компаньонов)
- метод наставничества (подключение человека с большим опытом)
- метод работы с консультантами (они только направляют)

III. Экспертные методы

1. Метод простого ранжирования

2. Метод задания весовых коэффициентов

3. метод парного сравнения

IV. Метод сценариев представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям.

При разработке сценариев следуют процедурам:

1. Руководитель подразделения составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблемы
2. Опытному работнику или группе поручается разработать варианты решения проблемы

3. Специалисту, обладающему лидерскими способностями, дается задание составить сценарий и оформить его для представления сторонним лицам.

4. Текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принимать участие в разработке и реализации решения.

5. Созывается совещание по обсуждению сценариев, в результате которого возможны три варианта развития событий: - полное одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения

- внесение в сценарий коррективов и утверждение его на выполнение

- очевидное несогласие и переделка сценария

6. Составление окончательного сценария для дальнейшего его выполнения

Сценарий состоит из 2 частей: содержательной (70%) и количественной (30%)

В состав содержательной части включают:

1. История развития объекта управления

2. Ситуация, приведшая к необходимости разработки УР

3. Цель, вытекающая из инициируемой ситуации

4. Действующие лица

5. Перечень технических и социальных проблем

6. Решение по каждой проблеме

7. Возможные результаты

V. Метод дерева решений предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения.

Дерево решений позволяет ЛПР визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор.

Метод использует модели разветвленного процесса по каким-либо условиям. Эта модель графического изображения связей основных и последующих вариантов УР.

Этапы реализации метода:

1. Составление новой цели развития
2. Сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели
3. Формирование проблемы как разности между новой целью и ситуацией в компании
4. Выбор или разработка критериев оценки проблемы
5. Декомпозиция проблем на самостоятельные составные части
6. Поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблемы
7. Разработка вариантов основных решений и их предполагаемой эффективности
8. Для каждого варианта основных решений разрабатываются варианты очередного набора детализированных решений
9. Для каждого варианты детализированных решений разрабатывается вариант очередного набора решений
10. Оценка каждой ветви взаимодополняющих решений на эффективность действий и возможности достижения цели
11. Выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений
12. Практическая реализация выбранного варианта сочетания решений.

Глава 4 . Принципы менеджмента

4.1. Основные принципы менеджмента

4.2. Виды ресурсов, которыми обладает предприятие

4.1.Основные принципы менеджмента

Принципы менеджмента — исходные положения теорий менеджмента, основные правила деятельности в этой области по осуществлению управления организацией. Общими принципами управления являются: объективность (научность), системность (рассмотрение управления организацией как целостного явления), эффективность, конкретность, принцип главного звена, рационального сочетания централизма и демократизма, единоначалия и коллегиальности, отраслевого и территориального управления.

Ниже приведем краткую характеристику принципов менеджмента.

Ведущим принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Наиболее приемлемым считается вариант распределения полномочий по принятию решений, при котором централизованно принимаются стратегические решения, а оперативное управление осуществляется децентрализованно.

Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает умелое использование единоначалия и коллегиальности в управлении.

Единоначалие, по сути, — это предоставление менеджеру права самостоятельного решения вопросов, входящих в его компетенцию, при персональной ответственности за порученный участок работы. Коллегиальность предполагает выработку коллегиального решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также мнений исполнителей конкретных решений. Соблюдение наилучшего соотношения между единоначалием и коллегиальностью обеспечивает эффективность и действенность принятых решений.

Принцип научной обоснованности управления в конечном счете сводится к тому, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе использования научных методов и подходов.

Суть принципа иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, когда первичные звенья управления подчиняются органам руководства следующего уровня, и т. д. Соответственно цели управления перед низшими звеньями структуры ставятся органами более высокого в иерархии органа управления. Контроль за деятельностью всех звеньев управления организацией осуществляется на основе обратной связи, благодаря чему становится возможной корректировка хода управленческого процесса.

Принцип плановости состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации. План представляет собой комплекс экономических и социальных задач для решения их в ближайшем и более отдаленном будущем (в перспективе).

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный обязан выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение.

Суть принципа мотивации заключается в использовании мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Мотивы определяются потребностями человека. Кроме того, человеку также присущи интересы. Реализация интересов сопровождает любую деятельность человека — на этом строится стимулирование, одна из основных функций управления.

Важнейшим принципом менеджмента в современном производстве является принцип демократизации управления. Суть данного принципа — в участии всех сотрудников в управлении организацией, в партнерских отношениях между предпринимателем и работником. Формы проявления участия могут быть самыми различными — от широкого участия работников

в собственности, прибыли и до принятия решений на всех уровнях управления.

4.2. Виды ресурсов, которыми обладает предприятие

Ресурсы предприятия – это запасы и источники воспроизводства, используемы предприятием в производственно-хозяйственной деятельности. Ресурсы предприятия обладают общим свойством – потенциальной возможностью участия в производстве. В каждый данный момент времени ресурсы ограничены. Поэтому главной задачей экономического управления ресурсами является их оптимальное распределение по разным работам, технологическим применениям, направлениям конечного использования. Эффективное управление ресурсами предприятия требует формирования представления об их составе и видовых различиях. Для этой цели разрабатывается классификация ресурсов (табл. 4.1.).

Таблица 4.1. Классификация ресурсов предприятия

Признак классификации	Классификационные группы
Место в производственном процессе	-первичные ресурсы, -ресурсы, -продукты
Степень воспроизводимости	- воспроизводимые, -невоспроизводимые
Виды	-природные, -средства производства, -трудовые, -финансовые
Место образования	-внутренние, -внешние

По месту в производственном процессе ресурсы подразделяются на *первичные* (элементы производства, поступающие в экономическую систему извне), *ресурсы* (элементы производства, порожденные самой экономической системой), *продукты* (вещественные результаты производственной деятельности, выступающие в качестве ресурсов для другого производства).

Такая группировка достаточно условна, поскольку каждая из трех групп может включать одни и те же элементы. Область применения такой группировки – разработка и использование экономико-математических

моделей, формирование моделей и алгоритмов для анализа затрат (в этом случае ресурсы выступают с отрицательным знаком) и результатов (показатель ресурсов положительный).

По степени воспроизводимости ресурсы делятся на *воспроизводимые* и *невоспроизводимые*. Воспроизводимые ресурсы могут быть возобновлены в процессе производства (например, кадры определенной квалификации, которые воспроизводятся путем обучения). Невоспроизводимые ресурсы не возобновляются вновь, повторно (запасы полезных ископаемых).

Выделяют следующие **виды ресурсов**:

- *природные* ресурсы, включающие ресурсы земли, вод, атмосферы, используемые или возможные для использования в целях производственно-хозяйственной деятельности. Природные ресурсы характеризуются наличием таких элементов, как сырьевые, энергетические, земельные ресурсы, ресурсы животного и растительного мира,
- *средства производства*, представляющие собой совокупность средств и предметов труда, используемых для производства продукции, работ, услуг и выступающих в форме производственных фондов (основных и оборотных),
- *трудовые* ресурсы, как часть населения, обладающая способностями и знаниями, необходимыми для осуществления функций деятельности предприятия. Трудовые ресурсы предприятия представлены трудовым персоналом предприятия,
- *финансовые* ресурсы – денежные средства, находящиеся в распоряжении предприятия, в том числе прибыль, амортизационные отчисления, ресурсы капитальных вложений, кредитные ресурсы и т. д.

В соответствии с **местом образования** различают *внутренние* ресурсы и *внешние* ресурсы, поступающие по каналам внешнеторговых связей.

Глава 5. Стратегия менеджмента, потенциал организации и ее конкурентоспособность

5.1. Основные понятия и сущность стратегического управления

5.2. Потенциал организации

5.3. Конкурентоспособность организации

5.1. Основные понятия и сущность стратегического управления

Стратегическое управление – это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов. Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе. Процесс стратегического управления, как любой управленческий процесс, раскрывается через взаимосвязанные функции управления: основные и специфические. Но изменяется содержание некоторых основных функций и появляются новые специфические функции управления. Так, планирование становится стратегическим планированием, и появляются такие новые функции, как маркетинг, управление нововведениями, паблик рилейшнз, логистика, управление человеческими ресурсами и др. Процесс планирования начинается с постановки целей. Они выполняют организующую, мотивирующую и контролирующую функции. Цель – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта. Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, связанных с ее деятельностью. Это интересы собственников, сотрудников организации, ее покупателей, деловых партнеров, местного сообщества и общества в целом. Организация устанавливает много разнообразных целей. Эти цели различаются по уровням, сферам, периодам времени. Существует четыре основных уровня целей в организации: это миссия, стратегические, тактические и операционные цели. Вершиной в иерархии целей является миссия.

Миссия – основополагающая, уникальная, качественная цель, которая подчеркивает особенности бизнеса фирмы, ее отличие от других фирм в отрасли. Она раскрывает причину, смысл существования фирмы, ее предназначение. Корпоративная миссия связывает организацию и внешнюю среду, именно там организация ищет свое предназначение. Миссия может определяться кругом удовлетворяемых потребностей; совокупностью потребителей; выпускаемой продукцией; конкурентными преимуществами; технологиями, которые будут использоваться; политикой роста и

финансирования; культурой организации, которая определяет взаимоотношения внутри фирмы, требования, предъявляемые к работникам.

Стратегические цели устанавливаются высшим звеном управления на основе миссии. Это общие долгосрочные цели, определяющие будущее состояние организации в целом. В отличие от миссии они указывают сроки их достижения. Тактические цели устанавливаются средним и высшим звеном управления для среднего уровня в организации. Они определяют результаты, которых должны достичь основные подразделения организации, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей. Таким образом, тактические цели являются средством достижения стратегических целей. Операционные (производственные) цели устанавливаются низшим и средним звеньями управления для низшего уровня в организации. Они относятся к краткосрочным ориентирам, вытекающим из тактических целей. Это специфические, измеряемые результаты деятельности отделов, рабочих групп, отдельных работников в организации. Являются средством достижения тактических целей. Организация определяет цели для различных функциональных подразделений (производство, маркетинг, финансы и т. д.); различных результатов деятельности (качество продукции, производительность труда, издержки производства, объем продаж, эффективность и др.). Основными сферами постановки целей являются: прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, производственные мощности, исследования и внедрение нововведений, организация (изменение структуры), человеческие ресурсы, социальная ответственность.

5.2. Потенциал организации

Основу организационного потенциала составляет организационный ресурс ее руководителей, функция полномочий власти лидерских качеств используемого стиля управления и ценностных установок.

Совокупный организационный ресурс в общем случае может представлять интегрированную сумму ресурсов руководства для достижения целей организации. Оценка организационного ресурса требует исследования существующей системы управления, распределения функций и полномочий в ее рамках профессиональных и личных качеств руководителей и организационного климата. Особую роль в формировании и использовании организационного потенциала играют информационные ресурсы и коммуникационные связи. В условиях социально-экономической нестабильности именно они формируют основу решений по поддержанию оптимальной структуры ресурсов. Информационная поддержка решений связанных с управлением ресурсами предприятия основана на использовании внутренних систем учета их движения. Требования к качеству и формату данных у руководителей разных уровней существенно отличаются.

В системе потенциала организации **внутренние информационные системы** должны поддерживать решения направленные на

- координацию взаимодействия компонент потенциала ресурсов;
- оптимизацию их внутренней структуры;
- оценку эффективности взаимосвязи компонент.

Сбор, анализ и оценка достоверности данных о состоянии внешней среды поддерживают решения связанные с разработкой стратегических планов корректировкой структуры потенциала ресурсов на этапах жизненного цикла организации и изменением организационного климата. Необходимо отметить, что состояние потенциала организации на разных этапах жизненного цикла отличаются, несмотря на общие для всех проявления нестабильности. **Процесс формирования** организационного потенциала можно разделить на несколько этапов. Следствием первых двух этапов является корректировка организационных коммуникаций и возможное изменение информационного пространства. Для осуществления новых функций менеджеру необходима информация, а ее получение связано с новыми контактами, которые могут изменить сложившуюся систему коммуникаций. Перераспределение информационных ресурсов между уровнями может сопровождаться централизацией на этапе роста или децентрализацией на этапе зрелости полномочий.

Требования к информации, предъявляемой на различных этапах формирования организационного потенциала, а также тип и характер информации, поддерживающей этот процесс могут быть различны. Так на **первом этапе** при постановке целей ведущую роль играют данные внешнего характера: тенденции развития экономики в целом и конкретных рынков, состояние конкурентной среды и динамика платежеспособного спроса и др. Затем информация внутреннего характера: данные о состоянии производственного и кадрового потенциалов, качестве выпускаемой продукции и др. Особенно важны при выработке критериев оценки степени достижения целей.

Второй этап, когда происходит распределение функций и полномочий в системе управления также не может осуществляться без информационной поддержки. Каждое звено системы управления получает не только определенный баланс полномочий и ответственности, но информационных потоков и ролей в информационной системе организации. Таким образом, информационная нагрузка на звенья должна быть адекватной возлагаемым полномочиям не следует формировать информационно перегруженные звенья.

Третий этап формально закрепляет информационные роли за звеньями системы управления, что должно отчасти формализовать информационную

систему организации. Этот этап заключается в создании системы внутреннего и внешнего документооборота, который должен поддерживать систему разработки и принятия управленческих решений.

На четвертом этапе происходит обогащение информационной системы новыми показателями, характеризующими деятельность организации в целом и отдельных ее звеньев. Например, предприятие, функционирующее в подвижной конкурентной среде, может особое внимание уделять ассортименту выпускаемой продукции, в этом случае такие показатели как время ввода в массовое производство новых изделий или доля новинок в общем, объеме сбыта продукции являются для него чрезвычайно важными для оценки гибкости и приспособляемости к рыночным изменениям.

На пятом этапе также происходит дополнение созданной информационной системы новыми показателями. Это показатели эффективности и результативности различного рода окупаемости научно практических исследований и разработок, рентабельности производства и продаж новых изделий, эффективности рекламных затрат и расходов на продвижение продукции.

Анализ организационного потенциала включает в себя следующие основные этапы: анализ распределения функций, полномочий и ответственности в системе управления; анализ уровня квалификации и профессиональных качеств менеджеров; исследование личных целей и ценностей руководителей и организационного климата; исследование информационной системы и коммуникационных связей персонала организации и анализ процессов управления качеством (Рис 5.1).

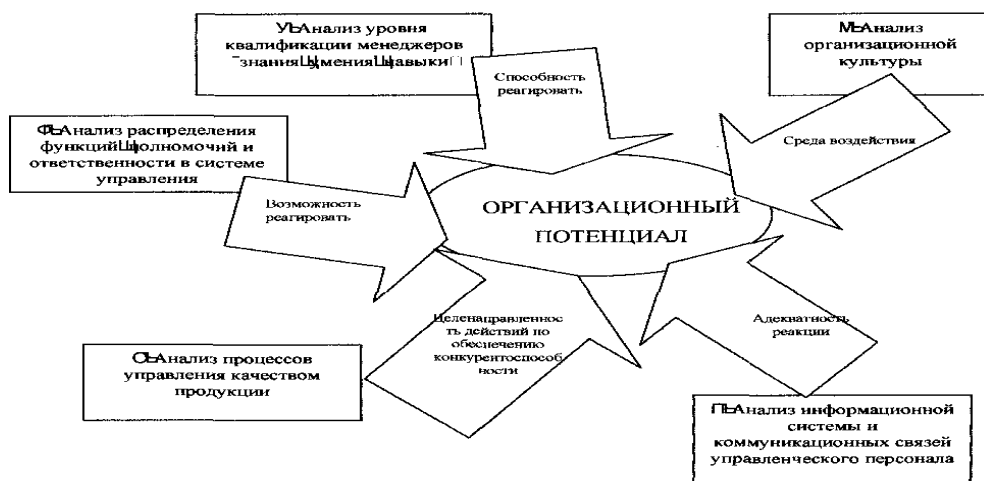


Рис. 5.1 Методика анализа организационного потенциала предприятия.

Исследование на первом этапе призвано определить возможности менеджеров воздействовать на управляемую подсистему. Поэтому анализ распределения функций, полномочий и ответственности должен выявить

носителей потенциала управленческого воздействия лиц, оказывающих наиболее существенное влияние на все аспекты деятельности организации. Сосредоточение потенциала реакции наблюдается на высшем уровне управления у организаций, имеющих централизованную систему управления. При этом потенциал реакции разделен по функциональным областям: снабжение, производство, сбыт и маркетинг, финансы, кадры и так далее.

Звенья, обладающие наибольшими полномочиями по принятию решений в какой-либо области, являются носителями потенциала воздействия или управленческого потенциала. Основная задача этой части исследования заключается в выявлении звеньев, которые станут объектами дальнейшего исследования.

Второй этап исследования: определение способности менеджеров реагировать и реализовывать имеющийся потенциал реакции. Ключевыми характеристиками, подлежащими анализу на этом этапе, являются уровень образования, квалификация и личностные особенности менеджеров.

Особое внимание при анализе организационного потенциала предприятия занимает исследование организационной культуры. Ее роль в системе организационного потенциала заключается в координационном воздействии между подразделениями и отдельными звеньями системы управления, обеспечении единства представлений о путях и способах движения целей.

Четвертый этап посвящен анализу информационной системы и коммуникационных связей персонала организации. Для анализа информационных потоков необходимо исследовать документооборот и особенности информационной системы. Информационная компьютерная сеть чаще всего ограничивает доступ пользователей, к каким либо областям информации не связанным с выполнением основных функций.

Исследование структуры доступа позволит оценить информационную обеспеченность того или иного звена необходимо определить круг лиц, от которых он получает информацию о состоянии функциональной области, которой управляет, и провести анализ его коммуникационных связей.

Пятый этап исследования организационного потенциала призван охарактеризовать систему поддержки качества продукции услуг. Качество выпускаемой продукции напрямую влияет на конкурентоспособность, восстановление и поддержание которой ключевая задача антикризисного управления.

Системы поддержки качества должны быть интегрированы в общую систему управления, связаны с системой мотивирования, базироваться на стремлении максимально полно, удовлетворять запросы потенциальных потребителей.

Третья из возможных трактовок понятия потенциала в бухгалтерской интерпретации И.Н. Богатая сформулировала следующим образом: «потенциал предприятия представляет собой **активы** и источники **образования** активов (ресурсный потенциал), и их способность в ходе осуществления производственно-финансовой деятельности (действующий потенциал) **приносить** определенные финансовые результаты» (рис.5.2.).

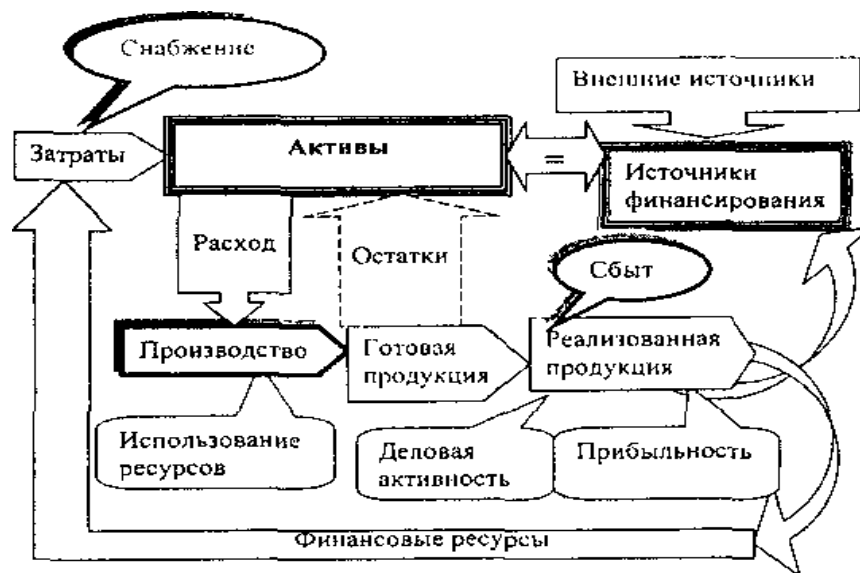


Рис. 5.2 Схема взаимодействия элементов системы (финансово-хозяйственной деятельности предприятия)

Рассматривая предприятие как само развивающуюся систему, мы определяем цель его деятельности — увеличение экономического потенциала (способность развития социально-экономической системы, как правило, отождествляется с понятием «экономический потенциал»), основа которого — устойчивость финансового положения. В результате хозяйственной (производственной) деятельности используются различные ресурсы, стоимостное измерение которых определяется как расходы (рис. 5.3.). Наличие активов и соответствующих источников их финансирования определяет возможности предприятия для его дальнейшей деятельности (экономический потенциал) и находятся под воздействием внутренней и внешней среды. Экономический потенциал будет использован предприятием в большей степени эффективно при наличии необходимых трудовых ресурсов, организационно-технического уровня производства, информационного обеспечения и других элементов внутренней среды.



Рис. 5.3. Схема движения стоимостей

Отметим, что причина многообразия подходов к оценке экономического потенциала коренится в терминологических разночтениях категории **экономический потенциал**. В связи с этим закономерно, что однозначная трактовка категории экономического потенциала, которой придерживаются в ходе исследования, является основой классификации и анализа потенциала предприятия.

Производственный потенциал предприятия может быть рационально использован в определенных условиях внешней среды при соответствующем финансовом положении. Следовательно, показатели устойчивости работы предприятия определяются параметрами внутреннего ресурсного потенциала при определенных внешних условиях. Внешняя среда «задает» ориентиры для деятельности предприятий, которыми выступают потребности и требования потребителей к производимой предприятием продукции (работам, услугам), определяет условия формирования внутреннего конкурентного ресурсного потенциала предприятия, генерируя внешние факторы, характеризующие переменные экономические ресурсы, используемые предприятием для осуществления его финансово-хозяйственной деятельности.

5.3. Конкурентоспособность организации

Конкурентоспособность предприятия (КП) — это его способность производить и реализовывать на рынке востребуемый товар или услугу. Конкурентоспособность предприятия определяется его конкурентными преимуществами по отношению к конкурентам на конкретном рынке (внутреннем или внешнем), которые (преимущества) проявляются в процессе

конкуренции предприятий на рынках (где они позиционируют свой товар или производственные, интеллектуальные, информационные ресурсы).

Повышение конкурентоспособности предприятия предполагает разработку ряда экономических, коммуникационных и социальных целей. В качестве *экономических* можно выделить следующие *цели*: достижение лидерства на рынке, овладение "определенной долей рынка, освоение новых сегментов рынка, повышение эффективности сбыта, увеличение объема продаж, получение прибыли прежде всего не в краткосрочном, а в долгосрочном периоде. *Коммуникационные цели* предполагают повышение имиджа, престижа предприятия и его товаров. *Социальные цели* включают содействие занятости населения, охрану труда и окружающей среды, производство товаров, рассчитанных на слои населения с низким уровнем дохода.

С учетом этих целей можно сформировать основополагающую систему факторов конкурентоспособности предприятия, которая включает внешние и внутренние факторы.

Внешними факторами являются:

- уровень открытости экономики страны;
- уровень интеграции страны в рамках мировой экономики;
- уровни конкурентоспособности страны, региона, отрасли;
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;
- налоговые ставки;
- процентные ставки;
- научный уровень управления экономикой страны, региона и отрасли;
- национальная система стандартизации и сертификации;
- качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- государственная поддержка науки, образования и инновационной деятельности;
- прогрессивность системы подготовки и переподготовки кадров в стране;
- климатические условия и географическое положение страны или региона.

В обобщенном виде внешними факторами конкурентоспособности предприятия являются:

- конкурентная среда и уровень конкуренции в отрасли, степень приватизации предприятий в стране;
- характеристики спроса на товары предприятия (величина и динамика спроса, требования рынка к цене и качеству товаров, эластичность спроса по цене и уровню доходов);
- развитость и конкурентные преимущества отраслей, которые обеспечивают предприятие необходимыми материалами и информационными средствами;
- случайные события (технологические прорывы, колебания цен на ресурсы, значительные изменения на мировых финансовых рынках, политические решения своего и зарубежных правительств);
- экономические и организационно-административные формы и методы государственного регулирования поведения производителей и покупателей.

К числу главных *внутренних факторов конкурентоспособности предприятия* относятся конкурентная стратегия предприятия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке.

Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия можно подразделить на следующие группы.

1. Структурные:

- прогрессивность производственной структуры предприятия (гибкие производственные системы, автоматизированные модули и системы);
- миссия предприятия в части содержания и реализации оригинальной идеи повышения конкурентоспособности товаров;
- совершенство организационной структуры предприятия, позволяющее осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграцию по производству конкурентного товара;
- уровень организации, специализации и концентрации производства с точки зрения обеспечения на их основе конкурентоспособности товара;
- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции;
- уровень регулирования производственных процессов в целях достижения конкурентных преимуществ предприятия;
- совершенство информационной и нормативно-методической базы управления конкурентоспособным производством;
- сила конкуренции на входе и выходе производственной системы.

2. Ресурсные:

- уровень эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов;
- сила конкуренции среди поставщиков и их конкурентоспособность;
- доступ к качественному дешевому сырью, топливу и другим материальным ресурсам.

3. Технические:

- удельный вес патентованных товаров, технологий, оборудования;
- уровень качества изготовления товаров.

4. Управленческие:

- уровень конкурентной стратегии предприятия;
- уровень конкурентоспособности менеджмента;
- уровень конкурентоспособности менеджеров и маркетологов;
- уровень организации поставок сырья, материалов и комплектующих изделий;
- уровень функционирующей системы управления качеством продукции на предприятии;
- уровень сертификации продукции и систем, их соответствие международным стандартам ИСО-9001-2001.

5. Экономические:

- показатели рентабельности продукции, производства, капитала и продаж;
- скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов;
- финансовая устойчивость функционирования предприятия;
- доля экспорта наукоемких товаров.

Таким образом, формами проявления, конкурентоспособности предприятия являются преимущества в использовании трудовых и производственных ресурсов технического, технологического, структурного и маркетингового характера; в стимулировании спроса на продукцию данного предприятия; сравнительно низкая себестоимость и высокое качество продукции; адаптивность и гибкость предприятия в условиях рыночной неопределенности и предпринимательского риска; соответствующая государственная политика в области защиты и регулирования конкуренции или поддержки товаропроизводителей.

Глава 6. Основные этапы стратегического управления

6.1. Управленческое обследование сильных и слабых сторон (SWOT-анализ)

6.2. Анализ стратегических альтернатив. Выбор стратегии развития предприятия и её оценка.

6.3. Реализация стратегии. Система стратегического контроля.

6.1. Управленческое обследование сильных и слабых сторон (SWOT-анализ)

SWOT-анализ — это действенный инструмент стратегического менеджмента. Он состоит в изучении внешней и внутренней среды с выявлением слабых и сильных сторон предприятия, перспектив развития и угроз. Объектом метода может быть функционирование компании, продукт, работа конкретного сотрудника и т.д.

Цель SWOT-анализа — выработка стратегии управления, направленной на развитие компании и предупреждение рисков.

Четыре кита SWOT -анализа

Метод базируется на четырех основных факторах: два отвечают за внутреннюю среду и два — за внешнюю.

S — strengths или сильные стороны

Благодаря анализу этой составляющей выявляют сильные стороны предприятия, которые помогают правильно выстроить стратегию дальнейшего развития (определить приоритетные направления), оптимизировать расходы имеющихся ресурсов, повысить конкурентоспособность, увеличить продажи, сделать сервис, ориентированным на клиента. В результате естественным образом увеличивается занимаемая доля рынка.

W — weaknesses или отрицательные качества

Слабые стороны товара или услуги мешают компании развиваться. Именно они могут привести к потере доли на рынке и повлечь за собой крах организации. Анализ выявляет слабые стороны и помогает определить направления, в которых стоит укрепить свои позиции. Это очень действенно в долгосрочной перспективе, поскольку сохраняет способность конкурировать и минимизировать риски.

О — opportunities или области развития (возможности)

Возможности компании — это благоприятные факторы для внешней среды. Они оказывают большее влияние на развитие и рост бизнеса. Анализ показывает дальнейшее направление развития и вложения ресурсов.

Т — threats или опасности и угрозы

Угрозы — негативные внешние факторы, ослабляющие конкурентоспособность в будущем. В результате происходит снижение уровня продаж и сокращение рыночной доли. Анализ показывает возможные риски в ближайшем и отдаленном будущем.

Для чего применяют

Метод SWOT-анализа применим для изучения:

- организации или производства;
- государственной или общественной организации (или некоммерческой);
- образовательного учреждения;
- территории;
- структурного подразделения или отдела;
- конкретной рыночной отрасли;
- конкурентоспособности торговой марки, услуги, продукта;
- личности.

Часто организации пользуются методикой SWOT-анализа для изучения конкурентов, чтобы лучше понять принципы их работы.

Разновидности SWOT-анализа

Есть три наиболее часто используемых варианта анализа:

- экспресс;
- сводный;
- смешанный.

Экспресс используют для любого вида бизнеса, чтобы определить сильные стороны. Поэтому основной акцент делают на преимуществах и возможностях по улучшению факторов для противостояния внешнего негативного влияния. Такой анализ наглядно показывает бизнес-характеристики и помогает выработать стратегию роста и развития фирмы.

Сводный анализ руководствуется главными показателями деятельности организации на данный момент, а также на будущий период. Он дает точные количественные показатели. Преимущество метода в моментальном переходе

от изучения к созданию стратегии ведения и развития бизнеса. Недостаток состоит в сложности проведения.

Смешанный анализ предполагает совместное использование характеристик первых двух видов. Проводят минимум три стратегических исследования. Все данные заносят в таблицу для перекрестного анализа. Проработка очень глубокая, но без количественных показателей.

6.2. Анализ стратегических альтернатив. Выбор стратегии развития предприятия и её оценка.

Анализ стратегических альтернатив заключается в исследовании возможных сценариев развития предприятия. Для этого используются методы экономического прогнозирования, которое представляет собой предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации. На основании результатов экономического прогнозирования осуществляется процесс планирования, т.е. разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами при этом воспользоваться, сообразуясь со временем и пространством.

Выбор стратегии – центральный момент стратегического планирования. Выбор стратегии зависит от состояния внутренней и внешней среды организации сферы сервиса и от его целей на рынке. **Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Главной задачей разработки стратегии являются достижение конкурентных преимуществ и повышение рентабельности деятельности организации. На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы, вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает фирма; состояние внешнего окружения; характер целей фирмы, ценностные установки владельцев и руководителей; уровень риска; внутренняя структура фирмы, ее сильные и слабые стороны; опыт реализации прошлых стратегий; факторы своевременности, актуальности.

6.3. Реализация стратегии. Система стратегического контроля.

Оценка и реализация стратегии предполагает разработку и осуществление определенной последовательности шагов, процедур по реализации выбранной стратегии развития предприятия. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем.

Оценка выбранной стратегии состоит в анализе достоверности и объективности учет основных параметров, повлиявших на выбор стратегии.

После оценки выбранной стратегии начинается процесс ее реализации. Для эффективной реализации стратегии нужно: довести цели, задачи,

содержание стратегии до каждого сотрудника предприятия, с тем чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма,

но и неформального вовлечения в процесс реализации стратегии; своевременно обеспечить руководству поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов,

иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой локальной цели.

На практике туристские фирмы и компании редко останавливают свой выбор на какой-либо одной стратегии.

Чаще всего стратегия фирмы представляет собой комбинацию нескольких стратегий, ориентированную на приоритетные цели компании

Стратегический контроль в модели стратегического управления не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии, поскольку его задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей и задач.

Стратегический план предприятия и управление должны учитывать в своей структуре обеспечение эффективной деятельности как отдельных подразделений, так и всей фирмы в целом. Поэтому для организации стратегического управления важное значение имеют два фактора: структурно-производственная система предприятия и кадры.

Структурно-производственная система туристского предприятия включает в себя:

- технологию организации производства туристского продукта; информационные системы и системы бронирования и резервирования, которыми пользуется турфирма;
- уровень организации производства; распределение функций и ответственности в принятии решений по уровням менеджмента и исполнительства;
- функциональные задачи и обязанности отдельных подразделений фирмы и работников; внутренние коммуникационные каналы и установки; организационную культуру;

Не всегда система планирования является эффективной и полученный результат совпадает с плановым заданием. Для преодоления «ловушек» планирования рекомендуется:

- организация поддержки высшего руководства и его участие в процессе планирования;
- определение ответственности за процесс планирования,
- обучение менеджеров современным технологиям планирования, На качество планирования оказывают влияние компетентность менеджеров, их квалификация, а также информационное обеспечение.
- организация эффективной системы обмена информацией,
- связь планирования с системой вознаграждения;
- разработка вероятностных (альтернативных) планов;
- открытая реакция на сопротивление планированию,
- понимание того, что влияние и действенность планирования имеют свои границы.

Стратегическое планирование является важнейшей частью любого бизнеса. Реализация любой стратегии требует выполнения определенных тактических решений в относительно короткие периоды времени. Поэтому стратегическое (перспективное) **управление**, направленное на кардинальные изменения, должно подкрепляться тактическим (текущим) **управление** и оперативным планированием, обеспечивающим последовательное (поэтапное) достижение стратегических целей.

Текущее управление охватывает детальные разработки (обычно до одного года) текущих планов для организации в целом и ее отдельных подразделений. Текущий производственный план состоит из календарных планов (месячных, квартальных, полугодовых). В них детально конкретизируются цели и задачи, поставленные перспективными и среднесрочными планами. Текущее планирование охватывает годовой период и включает совокупность всех планов по различным видам деятельности предприятия, тактические планы (на месяц, квартал, полугодие) определяют текущую деятельность предприятия (заключение договоров с поставщиками услуг, достижение определенного уровня продаж и др.). В текущем годовом плане предприятия конкретизируются прогнозы, долгосрочные, перспективные мероприятия и показатели. Исходными данными для разработки этого плана служат: данные маркетинговых и стратегических исследований, а также разрабатываемые цели развития;

выявленный и формируемый спрос на продукцию или услуги; уточненные технико-экономические нормы и нормативы использования производственных мощностей, затрат трудовых и материальных ресурсов; мероприятия по созданию, освоению и внедрению новой техники и технологии; изобретения, патенты, рационализаторские предложения, информация о конкурентах.

Задания годового плана распределяются по кварталам и в соответствующих показателях доводятся до производственных подразделений.

Задачи текущего управления:

- конкретизация стратегических целей применительно к более короткому отрезку времени;
- выбор наиболее эффективных в условиях планового периода средств реализации стратегии;
- пропорциональное развитие и наиболее эффективное использование потенциала предприятия;
- обеспечение текущей финансовой устойчивости и рентабельности.

В отличие от стратегического планирования тактическое планирование направлено преимущественно внутрь организации. Если стратегическое планирование рассматривают как поиск новых возможностей предприятия, то тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей. Текущее управление ориентировано на достижение целей, сформулированных на стадии стратегического управления, за счёт использования определённого на стадии оперативного управления потенциала. В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

Приоритеты текущего управления:

- получение прибыли за счёт реализации запланированных ранее мероприятий с использованием накопленного потенциала;
- регистрация, накопление и анализ отклонений хода деятельности от запланированного;
- выработка и реализация решений по устранению или минимизации нежелательных отклонений.

Глава 7. Тактика менеджмента

7.1. Оперативное управление: методы и принципы

7.2. Основные этапы оперативного управления

7.1. Оперативное управление: методы и принципы

Тактика менеджмента охватывает процессы оперативного управления, т.е. это процесс разработки и реализации управленческих решений, как правило, на период до одного года и более короткий срок. Все тактические решения должны быть подчинены стратегии предприятия. Основные черты отличия оперативного управления представлены в табл.7.1.

Таблица 7.1. Сравнение оперативного и стратегического управления

Понятие	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия

Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения
---	--	--

Основу оперативного управления составляет система планирования. В широком смысле слова **планирование** - это деятельность по выработке и принятию управленческих решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем. Объектами плановых решений являются:

- цели и задачи. На современном этапе экономического развития осуществляется стратегия рыночной экономики, высшая цель которой — неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности на основе дальнейшего повышения эффективности всего общественного производства;
- пути и средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий;
- ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач. Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами;
- пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства — важнейшее условие его эффективности;
- организация выполнения плана и контроль. Устанавливается диалектическая связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворением потребностей общества.

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

В результате совершенствования планирования теснее увязываются решения текущих и перспективных задач отраслевого и территориального развития производства. Существует три основных **способа планирования**: от достигнутого уровня, оптимальное и адаптивное и три **метода планирования**: балансовый, нормативный, математико-статистический (рис.7.2.). Наиболее простой способ — **планирование от достигнутого уровня**. Он не нацеливает коллектив на изыскание резервов повышения эффективности производства. Его консерватизм проявляется в том, что не требуется особых усилий и знаний для реализации принятых решений. При этом способе планирования не уделяется должного внимания научно-техническому прогрессу.

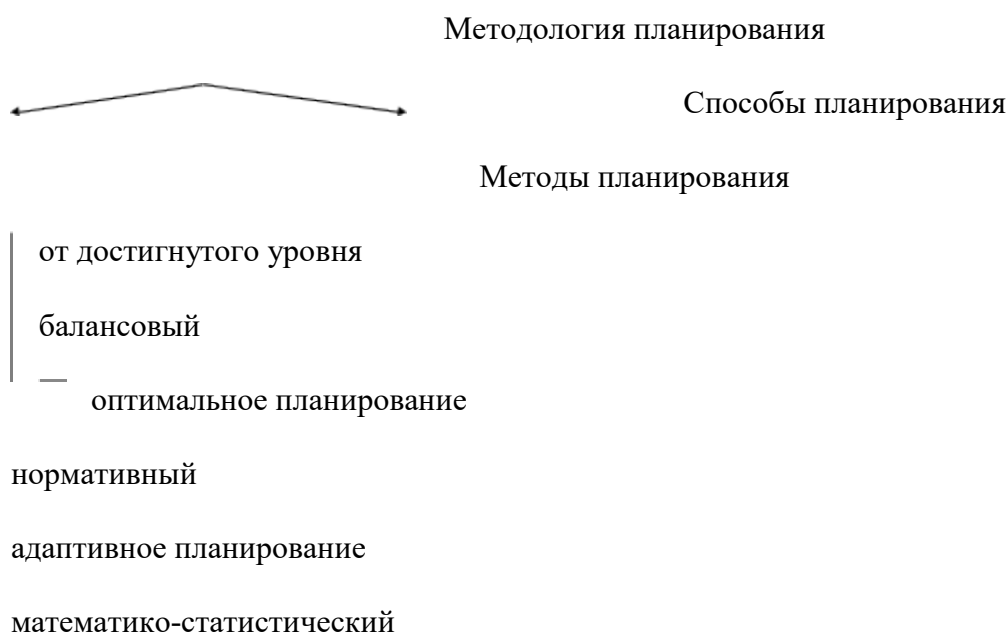


Рис. 7.2. Методология планирования

Более прогрессивный способ — **оптимальное планирование**. Он основывается на системе научно обоснованных нормативов, экономико-математических методах, совместном рассмотрении планов взаимосвязанных объектов. Его цель — достижение наиболее высоких конечных результатов. Такое планирование часто связано с коренными качественными преобразованиями в системе, концентрацией ресурсов, сил и средств. Однако не всегда учитываются возникающие в ходе производства на местах возможности корректировки заданий.

Широко внедряется **адаптивное планирование**, которое позволяет гибко реагировать на изменения во внешней среде, т. е. учитывать их в плане и эффективно к ним приспосабливаться. Центр тяжести переносится на факторы и стимулы, обеспечивающие выполнение принятых решений. При этом используются местная инициатива, резервы, исследуются пути

дальнейшего повышения эффективности производства. Большое внимание уделяется процессу составления плана, его согласованию со смежниками.

На современном этапе экономического развития планирование должно быть комплексным. Сначала проводится анализ состояния хозяйства, различных сторон его деятельности, а затем учитываются такие факторы, как общественная потребность, имеющиеся трудовые, материальные и финансовые ресурсы. Принимается во внимание также нормативная база, сбалансированность планов на основе натуральных и стоимостных балансов, балансов производственных мощностей и труда, т.е. используются различные методы планирования.

Балансовый метод основывается на взаимоувязке ресурсов, которыми располагает или будет располагать фирма, и потребностей в них в рамках планового периода, т.е. срока на который составляется план. Балансовый метод реализуется посредством составления системы балансов – материально-вещественных, стоимостных и трудовых. **Баланс** представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой – их распределение.

Нормативный метод состоит в использовании в планировании норм затрат различных ресурсов (материалов, рабочего времени, финансовых ресурсов и т.д.). Обычно используются указанные нормы на единицу продукции (услуг). Нормы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

Нормативный метод может использоваться как самостоятельный, так и как вспомогательный по отношению к балансовому методу.

Третью группу методов планирования составляют математико-статистические, заключающиеся в оптимизационных расчетах на основе различного рода моделей. Простейшими моделями являются статистические модели, например корреляционная модель, отражающая взаимную зависимость двух величин.

Организационное (внутрифирменное) планирование в конкретной фирме может основываться на использовании различным методов и способов планирования, их сочетании.

Принципы планирования:

- основной принцип - участие максимального числа сотрудников в работе над планом уже на самых ранних ее этапах;
- принцип непрерывности планирования, т.е. планирование рассматривается не как единичный акт, а постоянно

возобновляющийся процесс составления планов и их изменения в соответствии с изменившимися условиями;

- принцип координации и интеграции, т.е. координация процессов планирования «по горизонтали» (между структурными подразделениями), а интеграция – «по вертикали» (между вышестоящим и нижестоящим уровнем управления);
- принцип экономичности, т.е. полученный эффект должен быть покрывать затраты, связанные с планированием;
- другие принципы – научный характер планирования, пропорциональности, органического (методологического) единства планов, комплектности, оптимальности и т.д.

7.2. Основные этапы оперативного управления

При планировании разрабатывается комплекс мероприятий, который определяет последовательность достижения конкретных целей с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном. Благодаря планированию обеспечивается увязка функций отдельных структурных подразделений в технологической последовательности: научные исследования и разработки, производство, сбыт. Основами планирования являются выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценка имеющихся ресурсов, поэтому планирование должно быть согласовано с маркетинговой деятельностью, чтобы обеспечить регулирование производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

На качество планирования оказывают влияние компетентность менеджеров всех уровней управления, их квалификации, а также информационное обеспечение.

Планирование является начальным этапом управления, но это не единовременный акт, а процесс, который включает комплекс предусмотренных операций и продолжается до их завершения.

Прогнозирование состоит в построении прогнозов будущего состояния социально-экономических процессов системы производства и определение вероятности наступления тех или иных положительных и негативных ситуаций. **Прогноз** – это предположительная оценка будущего развития. Прогноз строится на сложных математических расчетах и аналитических заключениях. Широко распространенной при составлении прогнозов является экспертная оценка.

Моделирование представляет собой научное описание ситуаций и будущего состояния социально-экономических процессов производства, средства и методы их достижения, т.е. составляется математическое выражение или модель, отражающая соотношение между некоторыми независимыми

переменными. Распространенным видов моделирования является **эконометрическое моделирование**, основанное на широком применении регрессионных моделей.

Программирование – это конкретное обоснование реализации решений, прогнозов, моделей и планов по временному и пространственному признаку. Широко используется в планировании **линейное программирование** – математический прием, используемый для определения наилучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата.

Основу планирования составляет система планов. **План** можно рассматривать как систему взаимосвязанных решений. Основные виды оперативных планов представлены в табл. 7.2.

Оперативный план – документ, цель которого обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения таких задач, а также определить объемы, качество и структуру ресурсов, выделяемых для этого.

Оперативный план устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для фирмы в целом и для каждого его подразделения. Он определяет взаимосвязи в рамках предприятия и создает представление о его будущем, а также четко фиксирует как будут решены поставленные задачи и кто конкретно за это ответственен.

Таблица 7.2. Классификация оперативных планов

Признак, лежащий в основе классификации	Вид плана	Побудительный мотив	
		Цель	Причина
1. По объекту планирования	1. План страны 2. План отрасли 3. План региона или округа 4. План города или района 5. План предприятия	Разграничение возможных сфер применения о планирования	Наличие большого количества объектов приложения планирования
2. По уровню формирования плана предприятия	3.1. Корпоративный план 3.2. Дивизионный план 3.3. Функциональный план	Описание иерархической зависимости планов на предприятии	Трудности установления соподчиненности планов на предприятии
3. По виду предпри-	4.1. План, носящий наступательный характер	Выделение ключевых	Особенности содержания

нимаемой базовой стратегии предприятия	4.2. План, носящий наступательно-оборонительный характер 4.3. План, носящий оборонительный характер	направлений деятельности предприятий	плана, обусловленные его характером
4. По виду используемой конкурентной стратегии предприятия	5.1. План снижения затрат 5.2. План дифференциации 5.3. План фокусирования	Обозначение основных линий поведения подразделения предприятия	Сложности анализа планов
5. По виду реализуемой функциональной стратегии предприятия	6.1. План маркетинга 6.2. План производства 6.3. Финансовый план 6.4. Инновационный план 6.5. Инвестиционный план 6.6. План по кадрам 6.7. План социального развития	Ознакомление с различными функциональными видами планов	Неясное представление места плана конкретной функциональной направленности в системе планов

В современном планировании особое место отводится **бизнес-плану**, который в разных методиках понимается по-разному:

- как план формирования и развития нового бизнес – инвестиционный бизнес-план;
- как план деятельности существующего предприятия на текущий год.

Обычно бизнес план состоит из следующих разделов:

- раздел 1. Резюме (краткое содержание, основная идея бизнес-плана и основные показатели его эффективности);
- раздел 2. Виды товаров, услуг;
- раздел 3. Рынки сбыта товаров (услуг);
- раздел 4. Конкуренция на рынках сбыта;
- раздел 5. План маркетинга;
- раздел 6. План производства;
- раздел 7. организационный план;
- раздел 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы;
- раздел 9. Оценка риска и страхование;
- раздел 10. Финансовый план;

Не всегда система планирования является эффективной и полученный результат совпадает с плановым заданием. Среди наиболее распространенных «ловушек» планирования можно назвать:

- нереальные первоначальные ожидания;
- жесткое планирование, недоучет перепланирования и корректировок;

- планирование как отдельное событие, а не процесс управления;
- подмена содержания планирования формой.

Для преодоления вышеуказанных «ловушек» планирования рекомендуется:

- организация поддержки высшего руководства и его участие в процессе планирования;
- определение ответственности за процесс планирования;
- обучение менеджеров современным технологиям планирования;
- организация эффективной системы обмена информацией;
- связь планирования с системой вознаграждения;
- разработка вероятностных (альтернативных) планов;
- открытая реакция на сопротивление планированию;
- понимание того, что влияние и действенность планирования имеют свои границы.

Таким образом, планирование является важнейшей частью любого бизнеса. Важность его выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым».

Глава 8. Организация и иерархическое построение процессов управления

8.1. Организация, как функция менеджмента

8.2. Делегирование полномочий и ответственности. Централизация и децентрализация функций управления

8.3. Типы административного аппарата

8.1. Организация, как функция менеджмента

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

8.2. Делегирование полномочий и ответственности. Централизация и децентрализация функций управления

Делегирование в теории управления означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство распределения задач среди сотрудников, выполнить которые необходимо для достижения целей всей организации. Если важная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Но в большинстве случаев это просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Несмотря на свое значение, делегирование часто неправильно понимаемая и неправильно используемая концепция управления. Не понимая сущность и необходимость делегирования, многие предприниматели терпели неудачу, когда организации, создаваемые ими, становились более крупными.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Под обязательством понимают то, что от человека ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает Определенную должность в организации. Человек заключает контракт с организацией на выполнение задач определенной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем руководителем, который передает ему полномочия.

Например, при оформлении на работу в качестве рабочего на сборочном конвейере автозавода поступающему делегируется задача монтажа оборудования на автомобиле. Соглашаясь на эту работу и получая вознаграждение за нее, рабочий косвенным образом соглашается выполнять ее способом, удовлетворительным для автозавода. Рабочий считается ответственным за точное исполнение задачи, начальник имеет право требовать объяснений или исправления плохо сделанной работы.

При этом важно осознавать, что делегирование не подразумевает полную передачу ответственности. Руководитель не может сокращать свою ответственность, передавая ее подчиненному. Лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, если рабочий не выполнит сменный задание и в результате цех не выполнит свой сменный план, начальник цеха, а не рабочий, должен отвечать перед директором. Большой объем ответственности является одной из важнейших причин высоких окладов высших менеджеров.

Если сотрудник принимает ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то организация должна предоставить ему требуемые

ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не человеку, который занимает ее в данный момент. Когда человек меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно, пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий человеку.

В настоящее время существуют две **концепции полномочий**. Согласно **классической концепции**, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Например, на российском предприятии чаще всего руководитель расчетного отдела получает свои полномочия от главного бухгалтера, а тот — от генерального директора. Это и есть концепция делегирования полномочий руководителями своим подчиненным.

Однако подчиненный имеет право отклонить требования начальника. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит, это и есть **концепция принятия полномочий**. Концепция принятия полномочий признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия.

Пределы полномочий. Полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия. Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия, перейдя за станок другого рабочего, даже если его станок сломался.

Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но и полномочия высшего руководства, конечно, ограничены. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями, иногда не меньше, чем формальными законами.

Следует различать понятия «полномочия» и «власть», которые нередко путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть без полномочий.

Например, финансовый директор предприятия уполномочен подписывать платежные поручения и обладает властью или способностью переводить деньги на собственный банковский счет. Однако его полномочия ограничены законными операциями. Если он совершит кражу, генеральный директор обладает и властью, и полномочиями для того, чтобы его уволить. Но, разработав хитрый план, нечестный финансист избежит преследования, скрывшись из страны. Полномочия определяют, что человек, занимающий должность, имеет право делать. Власть определяет, что он может делать.

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Линейные полномочия предоставляют руководителю установленную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем. Например, директор завода, обладающий линейными полномочиями по распоряжению ресурсами, может использовать средства завода на покупку любого товара путем простого распоряжения бухгалтеру произвести платеж. Он может иметь право принимать решения, каких работников следует принять на работу, какой оклад должен устанавливаться для каждой должности.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления в организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку в иерархически построенных организациях полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью, или цепью команд. Наглядный пример цепи команд — иерархия, в армии. Военные определенного ранга легко отличаются от военных более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам различия, иерархия строится в виде цепи команд, движущихся сверху вниз.

В целом, фирмы, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **централизованными**, а **децентрализованными фирмами** называются те, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. **Степень централизации** определяется относительной степенью делегирования прав и полномочий. Оценить степень централизации можно, определив следующие ее характеристики:

- **количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.** Чем больше решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем больше степень децентрализации;

- **важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.** В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные со значительными затратами ресурсов или направлением деятельности в новое русло;
- **последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.** Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация является скорее децентрализованной;
- **степень контроля за работой подчиненных.** В децентрализованной организации высшее руководство редко проверяет оперативные решения подчиненных руководителей.

В одной и той же организации одни подразделения могут быть более централизованы, чем другие. Например, в больницах административные функции высоко централизованы, но лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях.

Степень централизации или децентрализации определяется степенью делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Обычно даже в децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики, разработка финансовой и бухгалтерской системы.

Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность организации. Однако для того, чтобы реализовать весь этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений.

Интеграция — это процесс достижения единства усилий всех подсистем, подразделений организации для реализации ее задач и целей. Для достижения единства усилий руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех подразделений. Важнейшее условие интеграции — единство целей. В процессах планирования и организации единство целей не дает подразделениям возможности тянуть организацию в разных направлениях и растрачивать силы.

Таблица 8.1. Преимущества централизации и децентрализации управления

Преимущества централизации.	Преимущества децентрализации:
• улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых неопытными руководителями; • позволяет избежать роста и развития одних подразделений организации за счет других; • способствует использованию опыта и знаний персонала центрального административного органа.	• управление крупными организациями централизованно просто невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации; • дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всех стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает; • стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией, поскольку при децентрализованном подходе руководитель подразделения может хорошо понимать процесс его функционирования, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения, может испытывать такой же энтузиазм, как и независимый предприниматель; • помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры, что обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей.

Для достижения эффективности интеграции высшее руководство должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия на общих целях. Если каждое подразделение и сотрудник будут работать эффективно, это совсем не означает, что общие цели будут достигнуты.

Методы достижения эффективной интеграции выбираются в зависимости от среды, в которой этой организации приходится действовать. Существует несколько методов эффективной интеграции, основные из которых приведены в табл. 8.2.

Таблица 8.2. Методы интеграции при различных типах окружающей среды

Типы окружающей среды	Типы организаций	Способы интеграции
Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с медленными изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация, подразделения, использующие технологии массового производства и рабочую силу невысокой квалификации	Правила. Процедуры. Графики. Иерархические структуры управления
Подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация, подразделения, использующие гибкие и индивидуальные технологии производства, с разнообразными задачами и квалифицированной рабочей силой	Многофункциональные творческие коллективы, рабочие группы. Личные взаимосвязи. Сводные комитеты и совещания.

8.3. Типы административного аппарата

В некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации. Административный аппарат впервые, по-видимому, появился в армии. Трудно, а порой и невозможно, командиру в пылу сражения эффективно командовать своими людьми и одновременно разрабатывать стратегические планы. Но, поскольку и планирование, и управление необходимы для победы в любой военной операции, то должен быть найден способ их обеспечения. В результате было принято решение разделить задачу достижения победы в войнах между двумя видами военных специалистов: штабными офицерами, которые составляют планы, и офицерами, которые командуют солдатами в сражении. При этом полномочия командования людьми были отобраны у штабных офицеров, но их обязали помогать старшим офицерам линейной организации. Штабные офицеры могли рекомендовать стратегию и получить возможность ее реализации войсками, но не могли непосредственно отдавать им команды. Офицеров, которые сражались на линии огня, стали называть строевыми. В связи с изменчивостью внешней среды концепция штаба была расширена, модифицирована и перенесена в различные организации. В настоящее время существует множество типов административных аппаратов — штабов и вариантов штабных полномочий. Административный, т. е. штабной аппарат,

выполняет множество функций. Обычно штабной аппарат классифицируют по двум или трем основным типам с учетом этих функций.

Консультативный аппарат. Если линейный руководитель сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, он может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать консультативный аппарат. Обязанность этих специалистов — консультировать линейного руководителя. Часто консультативный аппарат используется в области права, новой или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, в работе с кадрами.

Обслуживающий аппарат. Функции аппарата часто распространяются на выполнение определенных услуг. Например, управления или отделы кадров, имеющиеся в большинстве организаций, ведут личные дела сотрудников, находят и проверяют потенциальных кандидатов на работу, подыскивают требуемые кадры для линейных руководителей. Обслуживающий персонал используется во многих сферах, к которым, в частности, относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, планирование, материально-техническое снабжение. Функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

Личный аппарат — это разновидность обслуживающего аппарата. В него входят, как правило, секретарь, помощник руководителя. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации этот аппарат не имеет никаких полномочий, он действует по поручению руководителя. Но посредством планирования назначений и фильтрации информации он может контролировать доступ к руководителю. Если руководитель прислушивается к советам своего личного аппарата или зависит от него, то власть этого аппарата может быть очень велика.

Разновидности штабных полномочий весьма многообразны.

Рекомендательные полномочия. Полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линейного руководителя, когда он обращался за советом. Линейные руководители при таком уровне полномочий аппарата могут по своему выбору решить проблему, опираясь на полученные рекомендации, не считаться с ними или даже не ставить аппарат в известность о наличии и решении проблем. Такое положение может привести к конфликтам между линейным руководством и административно-управленческим аппаратом.

Обязательные согласования. Поскольку аппарат может испытывать трудности в работе с линейным руководством, организации иногда расширяют полномочия аппарата до обязательного согласования с ним каких-либо решений. В этом случае линейное руководство должно обсуждать соответствующие ситуации с аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако на самом деле линейные руководители не обязаны следовать рекомендациям аппарата.

Параллельные полномочия. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является формирование системы контроля, необходимого для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Наиболее широко используются параллельные полномочия в правительственных организациях. Например, и Государственная Дума, и Совет Федерации должны одобрить все законы, прежде чем их утвердит Президент России, и они приобретут официальный статус. Параллельные полномочия часто используют для контроля расходов, для чего требуются две подписи на документах, направляемых в банк.

Функциональные полномочия аппарата заключаются в предоставлении ему возможности как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. Линейные полномочия высшего руководителя в организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия отчасти устраняют различия между линейными и штабными обязанностями. Функциональные полномочия широко распространены из-за глубокой специализации в современных организациях.

Линейные полномочия внутри аппарата необходимы в крупных организациях, административный аппарат которых может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя.

Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями основывается на решении руководства о том, каким будет каждый конкретный вид деятельности — линейным или аппаратным. Это решение должно основываться на оценке того, насколько непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей. Рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Если какой-либо вид деятельности не способствует достижению целей организации, его следует просто исключить.

Вопрос в данном случае заключается не в важности деятельности, а в том, насколько непосредственно она относится к основной миссии организации.

Линейная деятельность — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией. Аппарат помогает выполнению основных функций как квалифицированная медицинская сестра, и профессор-консультант помогают хирургу во время операции. Хирург смог бы спасти жизнь пациента и без них, но с их участием риск намного уменьшается и работа выполняется более успешно. При этом медсестра и консультант не могут успешно выполнить операцию самостоятельно.

Определение того, какие виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. Например, обучение на предприятии обычно является либо аппаратной деятельностью, либо одной из обязанностей линейного руководителя. Но в университете преподавание — основной вид деятельности организации. Также на производственном предприятии бухгалтерский учет — аппаратная деятельность, а в фирме, предоставляющей бухгалтерские услуги, ведение учета у клиентов — линейная деятельность. Методы административной школы, в том числе правила и процедуры эффективны в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды. В организациях, действующих в быстроменяющихся условиях, более эффективный способ интеграции — установление крепких личных связей, использование таких организационных форм, как комитеты, временные рабочие группы, комиссии, совещания.

Глава 9. Сущность и типы организационных структур

9.1. Понятие организационной структуры управления и её сущность

9.2. Типы организационных структур управления предприятием

9.1. Понятие организационной структуры управления и её сущность

Под **структурой управления организацией** понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура — это форма разделения и кооперирования управленческой деятельности, в

рамках которой протекает процесс управления направленный на достижение целей организации.

Элементы структуры управления:

Звенья управления – это структурные подразделения, а также отдельные специалисты выполняющие соответствующие функции управления или их часть. (Работник управления – человек, выполняющий определенную функцию управления. Орган управления – группа работников связанных определенными отношениями состоящая из первичных групп. Первичная группа – коллектив работников управления с руководителем, но без подчиненных).

Уровень управления – совокупность звеньев управления занимающих определенную ступень в системе управления организацией.

Связи между элементами. Вертикальные связи – связи подчинения, при наличии нескольких уровней управления. Линейные – по всем вопросам управления. Функциональные – по определенной группе проблем функциональному руководителю. Горизонтальные связи – между отделами.

Требования к организационной структуре. Оптимальность – рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления. Надежность – достоверность передачи информации, без искажений. Экономичность – нужный эффект при наименьших затратах. Гибкость – способность изменяться вместе со внешней средой. Устойчивость – неизменность ее основных свойств при внешнем воздействии.

9.2. Типы организационных структур управления предприятием

Линейная структура управления обеспечивает прямое воздействие на объект управления и предусматривает принцип единоначалия. Построена только на вертикальных связях. Каждый руководитель имеет субъект управления, подчинен только одному руководителю и ему подотчетен.

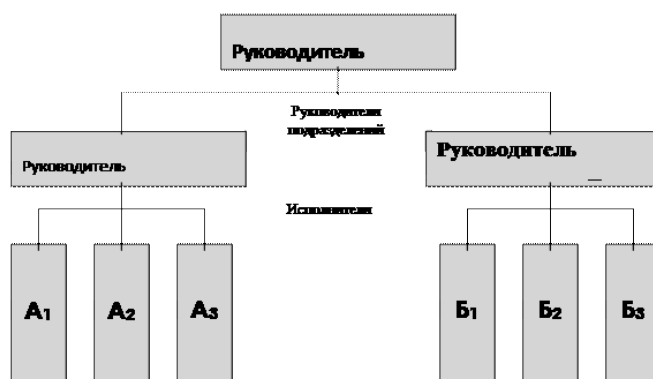


Рис.9.1. Линейная организационная структура управления

Преимущества: обеспечивает принцип единоначалия, не появляется противоречивых команд, обеспечивается быстрое решение оперативных вопросов, исключается дублирование полномочий, обеспечивается полная ответственность руководителя за результат работы.

Недостатки: используя один канал связи руководитель не в состоянии увидеть в комплексе всю проблему, руководитель должен обладать распространенными знаниями по всем функциям управления, структура менее гибкая и недостаточно быстро учитывает изменяющиеся условия.

Характерна для небольших предприятий.

Линейно-функциональная структура – результат объединения линейных и функциональных структур. В основе – линейная структура, но при линейных руководителях предусматривается создание специальных подразделений – функциональных служб и отделов. Эти службы не обладают правом принятия решения и являются консультативным органом. Предложение функциональных подразделений реализуется через каналы линейных руководителей.

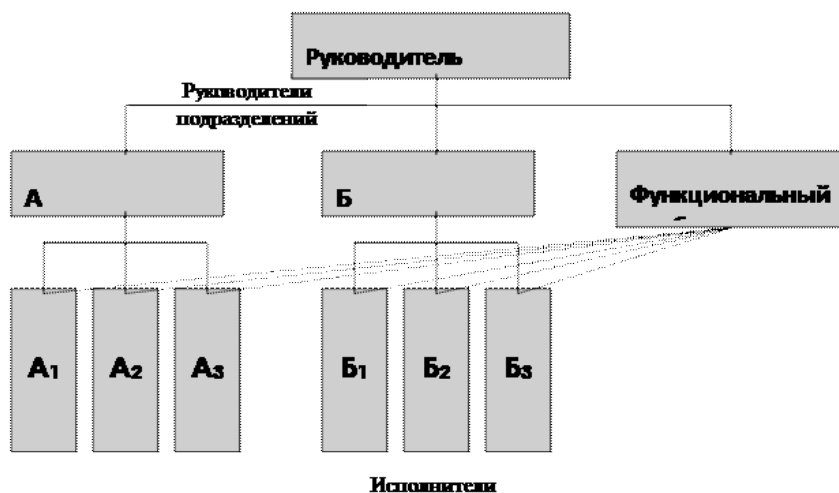


Рис. 9.2. Линейно-функциональная организационная структура управления

Преимущества: повышается персональная ответственность линейных и функциональных руководителей, более оперативно решаются практические вопросы, создаются хорошие условия для профессионального и служебного роста работников.

Недостатки: усиление тенденций к выполнению только своих функций, появляется необходимость в частных согласованиях, увеличивается сроки принятия решений, создается необходимость в координации функциональных служб.

Функциональная структура управления.

Возрастание сложности и масштабов деятельности предприятий привело к разделению управленческого труда, в результате этого образовался функциональный управленческий аппарат, взявший на себя ряд функций управления. При **функциональной структуре** общее руководство подразделениями и отдельными исполнителями осуществляется руководителями через руководителей функциональных органов. Каждый функциональный орган руководит и несет ответственность за отдельные стороны работы подразделениями. При такой структуре управления исполнитель подчиняется не одному руководителю, а нескольким функциональным.

Преимущества: обеспечивается компетентное решение задач относящиеся к тем или иным функциям, линейные руководители освобождаются от глубоких знаний по каждой функции и упрощается их работа.

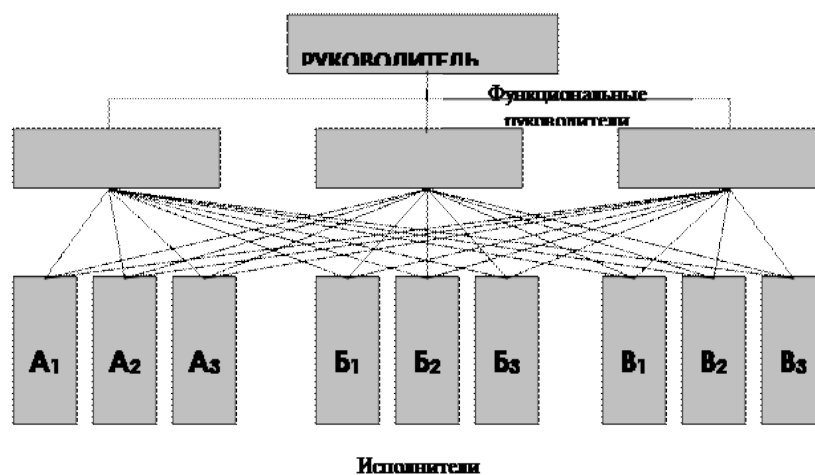


Рис.9.3. Функциональная организационная структура управления

Преимущества: обеспечивается компетентное решение задач относящиеся к тем или иным функциям, линейные руководители освобождаются от глубоких знаний по каждой функции и упрощается их работа.

Недостатки: нарушается единство распорядительства, имеет место противоречивые указания, несогласованные решения, усложняется контроль за деятельностью аппарата управления в целом, имеет место дублирование решения вопросов управления.

Линейно–штабная структура. При этой структуре предусматривается создание комплексных функциональных подразделений (штабов) подчиненных директору предприятия. Штаб не обладает правом принятия решений и руководить какой-либо из ниже стоящих служб, а лишь помогает линейному руководителю быстрее принять решение. Штаб имеет совещательную роль.



Рис.9.4.Линейно-штабная организационная структура управления

Преимущества: В результате объединения функций специалистов в едином органе обеспечивается повышение оперативности управления. Исключение противоречивых решений. Комплексное обоснование решений.

Недостатки: увеличение штатов.

Глава 10. Особенности и принципы организационных структур управления в СКС

10.1.Особенности организационных структур управления в социокультурном сервисе

10.2.Принципы построения организационных структур управления предприятием

10.1.Особенности организационных структур управления в социокультурном сервисе

В процессе производственной деятельности между сотрудниками предприятия и его структурными подразделениями, управляющей и управляемой подсистемами устанавливаются постоянные производственные связи. Они носят информационный, технологический, трудовой, финансовый, управленческий характер. В целом они характеризуют организационную целостность, интеграцию, объединение элементов данной системы. Требования к этим связям противоречивы. С одной стороны, для устойчивости работы системы необходимо, чтобы связи были стабильны, устойчивы; с другой — включение новых участников производства, новых факторов производства требует функциональной гибкости, подвижности связей.

Совокупность элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей (порядок их соподчиненности) образует структуру управления.

Структура управления характеризуется рядом свойств.

Во-первых, она отражает субординацию органов управления. Эта субординация закрепляется юридическими нормативными актами, положениями, уставами и т. д.

Во-вторых, структура управления выражает определенную технологию управленческой деятельности, последовательность реализации управленческих процедур.

В-третьих, она определяет функции управления. В строгом смысле, ни одно управленческое действие в производственной системе не должно исходить от элементов, находящихся вне структуры управления.

В-четвертых, структура управления осуществляет интеграцию вертикального и горизонтального, профессионально-квалификационного и функционального разделения труда. Чем эффективнее этот процесс, тем совершеннее деятельность производственной системы, устойчивее процессы ее функционирования и развития.

От структуры управления и ее соответствия условиям и факторам производства в значительной мере зависят эффективность системы управления сельскохозяйственным производством, четкость ее функционирования.

На структуру управления решающее влияние оказывают внешние и внутренние факторы и условия.

К внешним факторам относятся цели, принципы, методы управления, которые определяются социально-экономической природой данного способа производства, а также территориальное размещение (объем и характер внешних связей, национальные, исторические и климатические условия), подчиненность, кооперация и т. д. С развитием общества и производства эти факторы изменяются, что обуславливает необходимость выявления тенденций их развития как важного условия целесообразного построения аппарата управления. Внешние факторы влияют прежде всего на управляемую систему, последняя воздействует на структуру управления.

К внутренним относятся основные факторы сельскохозяйственного производства как объекта управления: организационное устройство, размеры и тип производства, уровень его специализации и концентрации, техническая оснащенность, обеспеченность и уровень квалификации кадров, природные и

экономические условия (территориальное расположение, рельеф, дорожная сеть, контурность полей, размещение населенных пунктов по территории и их размеры и т. д.); наличие средств связи и транспорта.

На построение структуры управления кроме внешних и внутренних факторов оказывают влияние факторы непосредственно управленческого (организационного) характера: степень соответствия структуры управления организационной структуре производства, степень централизации и децентрализации функций, управляемость, соотношение между территориальными и отраслевыми формами управления т. д. Названные факторы оказывают влияние на структуру управления сельскохозяйственным производством на разных уровнях. Их учет обязателен при формировании рациональной структуры управления, способной обеспечить выполнение всех необходимых функций и требований производства в условиях рынка.

10.2. Принципы построения организационных структур управления предприятием

При формировании структуры управления производством необходимо руководствоваться организационными принципами, выработанными многолетней отечественной и зарубежной практикой.

Структура управления характеризуется многими качественными свойствами, которые трудно формализуются (полномочия работников, их ответственность, отношения между собой и т. д.), поэтому при ее формировании необходимо умело сочетать анализ факторов с соответствующими принципами. Чем сложнее объект управления, тем большую роль в формировании играют принципы (правила), которым должна отвечать рациональная структура управления. Рассмотрим основные принципы построения структуры управления предприятием

Демократические основы управления предполагают правильное соотношение централизации и децентрализации принятия решений, способствующее разделению стратегических и текущих задач. В соответствии с этим принципом структуру управления необходимо совершенствовать до такой стадии, при которой обеспечиваются единоначалие и персональная ответственность за ведение дел.

Принцип системного подхода требует формирования совокупности управленческих решений, реализующих все цели функционирования предприятия.

Принцип управляемости предполагает фиксированное соотношение числа руководителей и подчиненных им работников. При формировании аппарата управления необходимо стремиться к оптимальности этого соотношения.

Важно распределение управленческих решений по уровням, предусматривающее рациональную степень загрузки руководителя, принимающего решения. Если нагрузка руководителя превышает допустимые нормы, резко снижается действенность и оперативность управления. Осуществление этого принципа на практике затруднено отсутствием научно обоснованных норм управляемости.

Принцип соответствия субъекта и объекта управления — важный методологический принцип. Структура управления должна формироваться прежде всего, исходя из особенностей объекта управления. Состав подразделений, характер взаимосвязей между ними определяются спецификой функционирования как отдельных структурных звеньев, так и системы в целом. Это говорит о том, что структура управления не только координирует и определяет направление деятельности, но и сама обусловлена характером производственных процессов.

Принцип адаптации. В условиях многообразия производственных задач, обуславливающих сложность как объекта управления, так и управляющих процессов, повышается роль координации функциональных подразделений, поэтому вопросы совершенствования структуры управления следует рассматривать в динамике. Это обстоятельство выдвигает по отношению к проектируемой структуре требования гибкости, адаптивности, способности быстро реагировать на изменение внешних и внутренних экономических условий. Важное значение приобретает совершенствование информационного аспекта.

Принцип специализации. Проектирование структуры управления необходимо вести таким образом, чтобы обеспечить технологическое разделение труда при формировании структурных подразделений.

Принцип централизации означает, что при проектировании структуры управления необходимо объединять управленческие работы с повторяющимся характером операций, однородностью приемов и методов выполнения. Такими операциями могут быть плановые, бухгалтерские, учетные и т. д. Принцип централизации требует сокращения числа уровней управления.

Принцип профессиональной регламентации предполагает группировку функциональных звеньев на каждом организационном уровне таким образом, чтобы каждое звено работало на достижение конкретной совокупности целей и несло полную ответственность за качество выполнения своих функций. Решающее значение приобретает распределение работ между специалистами, чтобы каждый из них принимал решения на основе своей компетенции. Принятие решения руководителем, уровень знаний которого выше либо ниже требуемого, ведет к снижению экономической эффективности управления

данным подразделением и системой в целом. Проектировать структуру управления необходимо не абстрактно, а с учетом деловых качеств предполагаемых руководителей и специалистов разных уровней.

Принцип правовой регламентации. Создание любого подразделения всегда детерминировано (обусловлено) и тем не менее должно быть закреплено правом. Правовой аспект при формировании подразделений управления отражает условия и порядок функционирования данного подразделения, а также степень его значимости и самостоятельности. Правовыми нормами контролируется также баланс целей функционирования всех структурных единиц аппарата управления: необходимость создания нового подразделения и реорганизация уже существующих диктуются теми целями, которые ставит производство перед управлением. В соответствии с данным принципом структуру управления необходимо проектировать так, чтобы обеспечивалось соблюдение всех решений и постановлений вышестоящих органов в части распределения обязанностей и персональной ответственности.

Принцип экономичности заключается в том, что требуемый эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат, экономном использовании трудовых, материальных и финансовых ресурсов производства.

Принципы детализируются правилами создания структуры управления:

- структура управления должна быть предельно проста — чем она проще, тем легче персоналу ее понять и в ней работать;
- схема структуры управления должна быть обозрима;
- каждому работнику следует иметь должностную инструкцию;
- информационные каналы должны обеспечивать передачу информации как в прямом направлении (передача управленческих решений), так и в обратном (контроль исполнения);
- координацию всей деятельности осуществляет высшее руководство;
- окончательные, глобальные решения принимаются на уровне руководителей предприятий с учетом возможностей и перспектив развития;
- линии подчиненности и ответственности должны быть четкими, необходимо избегать двойного подчинения и дублирования функций;
- обязанности линейного руководства и функциональных подразделений должны быть разграничены.

Глава 11. Организационные и управленческие отношения в менеджменте

11.1. Коллектив и его особенности

11.2. Группа и групповая динамика

11.3. Формальные и неформальные виды

11.4. Факторы эффективности неформальных групп

11.1. Коллектив и его особенности

Группа людей может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов - от неорганизованной толпы до единого коллектива. Коллектив - устойчивое объединение людей имеющее общие цели, общий орган управления и перспективу развития. Признаки коллектива:

- 1) наличие общей цели у всех членов группы коллектива. Цель всегда будет совместной и единой для всех, а не просто одинаковой, схожей.
- 2) психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы и т.п.
- 3) практическое взаимодействие людей в процессе достижения их совместной цели: становится возможным то, что недоступно одному человеку.
- 4) постоянство взаимодействия на протяжении всего времени существования группы и единство практических действий.

Основные виды коллективов

I. По статусу коллективы разделяются на:

1. *Официальные* - являются юридически оформленными образованиями, действующими в рамках правового пространства.
2. *Неофициальные* - базируются на нигде не зафиксированном, а иногда не объявленном желании людей сотрудничать друг с другом.

II. По характеру внутренних связей различаются:

- 1) *формальные* и 2) *неформальные* коллективы.

Официально созданные коллективы предполагают наличие обоих типов связей, причем формальные несут основную нагрузку, а неформальные их дополняют. В неофициальных коллективах связи исключительно неформальные.

III. По механизму формирования можно выделить:

- 1) стихийно сложившиеся коллективы (студенческий);*
- 2) сознательно организованные коллективы (преподавательский);*

IV. По срокам существования коллективы подразделяются на:

- 1) временные - предназначен для решения какой-то разовой задачи;*
- 2) постоянные;*

V. По степени свободы:

- 1) свобода вхождения в коллектив - варьируется от безусловной обязательности (призыв в армию) до полной добровольности (вступление в какой-либо клуб).*
- 2) свобода активного участия в деятельности коллектива: постоянное (посещение студентами учебных занятий); и эпизодическое или даже формальное.*

VI. В соответствии с функциями выделяют коллективы:

- 1) ориентированные на достижение определенной цели (политическая партия, персонал фирмы);*
- 2) на реализацию совместного интереса (общество филателистов, собаководов);*
- 3) на общение (клубы по интересам).*

VII. По видам деятельности коллективы разделяют на:

- 1. производственные;*
- 2. учебные;*
- 3. научные;*
- 4. спортивные;*

5. творческие и т.д.

VIII. По размерам коллективы подразделяются на:

1) малые и 2) большие.

В данном случае исходят не из количества участников, а из возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между членами. Каждый коллектив вырабатывает свою систему социального контроля – совокупность способов воздействия на своих членов через убеждения, предписания, запрещения, признание заслуг и т.д., с помощью которых их поведение приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами.

11.2.Группа и групповая динамика

Развитие группы представляет собой динамический процесс. Каждая группа в своем развитии проходит через стандартную последовательность, включающую **пять** следующих **стадий**: формирование, бурление, нормирование, функционирование (выполнение работ), расформирование (переоформление, роспуск, распад). **Групповая динамика** - это социально-психологические процессы, приводящие группу в определенные состояния посредством различных групповых механизмов и обеспечивающие её формирование, функционирование и развитие.

1. Формирование - стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой.

2. Бурление (смятение) - для этой стадии характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы. Возникают различные мнения, складываются определенные взаимодействия между членами группы, проявляется их отношение к групповой работе, распределению ролей и обязанностей, тактике группы. Если различия слишком велики, то некоторые члены могут покинуть группу. Если же различия незначительны, то члены группы либо приспосабливаются, либо открыто обсуждают противоречия.

3. Нормирование (становление норм поведения в группе). Члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно завершается и всеми признается распределение ролей в группе. Возникает чувство товарищества, групповая сплоченность. Сотрудники идентифицируют себя с группой.

4. Выполнение работы (функционирование). Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Четвертую стадию называют высшей точкой развития группы. На этом этапе структура группы уже окончательно определена и принята всеми ее членами. Отныне деловая энергия группы тратится не на знакомство с особенностями работы, а на эффективное выполнение конкретных задач. Для длительно существующих рабочих групп этот этап является последним в их развитии. Однако временные объединения, команды и другие подобные группы, цель которых - выполнение какой-либо единственной задачи, переживают еще и стадию расформирования или переоформления.

5. Расформирование (ропуск). На этом этапе группа готовится к самороспуску, достижение поставленной цели уже не является главным делом организации, все внимание группы направлено лишь на сворачивание собственной деятельности. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий.

Жизнь любой группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и кризисных явлений. В любой организации можно обнаружить как силы сплочения и консолидации, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада и упадка, толкающие ее к необратимым изменениям.

Групповой процесс - это совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности. Групповые процессы совершаются под влиянием внутренних и внешних условий. Они различаются по времени протекания и интенсивности воздействия на личности членов группы. Групповые процессы - это процессы развития и процессы функционирования. В число **основных групповых процессов** входят: общение (коммуникация), консолидация - лидерство, соревнование (конкуренция), адаптация, принятие решения, эмоциональная идентификация.

Групповое состояние - это относительно статический момент динамики группы, характеризующийся устойчивостью, закреплённостью и повторяемостью действий и психических состояний членов группы, а также социально-психологических особенностей их взаимоотношений и взаимодействия.

Групповые состояния возникают под действием групповых процессов и в определенной степени фиксируют момент завершенности того или иного процесса. Они также различаются по длительности и интенсивности. **Характеристика групповых состояний**

включает: подготовленность, направленность, организованность, активность, сплоченность, интегративность и референтность.

11.3. Формальные и неформальные виды

Существует *два типа групп: формальные и неформальные*. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого-либо проекта.

Виды формальных групп. В организации существуют 3 основных типа формальных групп:

- группа руководителей — состоит из руководителей и их формальных заместителей;
- производственная группа — люди, выполняющие совместную работу, сотрудники подразделений управления и производственных подразделений;
- комитеты, команды — группы внутри организации, которым делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. В комитете подразумевается тупое принятие решений и осуществление действий.

Командная (соподчиненная) ГРУППА РУКОВОДИТЕЛЯ состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Важной задачей для эффективного управления рабочей группой является создание благоприятного социально-психологического климата. *Социально-психологическим климатом* называется система морально-этических связей между членами коллектива, возникающих по поводу производственной деятельности.

Президент компании и старшие вице-президенты — вот типичная командная группа. Такую же группу образуют директор магазина розничной торговли и заведующие различными его отделами, либо заведующий каким-либо отделом и его или ее продавцы. Однако, несмотря на то что они входят в его или ее цепь команд, продавцы не являются членами командной группы президента компании, потому что они не подчинены ему напрямую. Другим

примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы — это РАБОЧАЯ (ЦЕЛЕВАЯ) ГРУППА. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. Рабочие (целевые) группы имеются в составе «Хьюлетт—Паккард», «Шэкли Корпорейшн», «Тексас Инструменте» и «Дженерал Моторс». Более двух третей от общего числа сотрудников компании «Тексас Инструменте» (89 с лишним тыс. человек) являются членами целевых групп. За повышение общей эффективности компании они могут получать 15-ти процентную надбавку к своему бюджету. В этой компании руководство считает, что целевые группы ломают барьеры недоверия между руководителями и рабочими. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, они могут удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня.

Третий тип формальной группы — *комитет*

Неформальные группы. Неформальной является спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярные взаимоотношения для достижения целей. Эти цели являются причиной существования организации. Первым исследователем неформальных групп был Э. Мэйо, который проводил эксперименты в рабочих группах на Хотторнском заводе.

Неформальные группы имеют много общего с формальными, однако есть и существенные различия. Формальная группа строится сознательно, она проектируется менеджерами с использованием специально разработанных методов, неформальная же группа возникает в результате социального взаимодействия. Некоторые руководители считают, что неформальная группа — это результат неэффективного управления, однако возникновение данных групп естественно и весьма распространено; они есть в каждой организации.

Неформальные группы несут в себе как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность формальной организации. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение

начальства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым. В то же время, если групповые нормы превосходят официально установленные, неформальные организации могут приносить пользу:

- преданность предприятию;
- высокий дух коллективизма;
- более высокая производительность труда;
- поддержание социальной целостности коллектива;
- снятие социальных напряжений в коллективе;
- поддержание у работников высокой самооценки и самоуважения;
- выполнение роли своеобразного буфера между индивидом и жесткой формальной организацией, смягчая ее воздействие на людей.

На основе этого в результате производственного взаимодействия людей возникают определенные чувства, привычки, ожидания симпатии и антипатии. Причем чем чаще и интенсивнее взаимодействие, тем сильнее взаимные чувства. В результате формируется коллектив довольно крепко связанных друг с другом людей. У них возникают нормы совместного поведения, которые аккумулируют прошлый опыт, высоко ценятся людьми и выполняются нередко с большим прилежанием, чем формальные нормы. Так многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях, потому что не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Кроме того, менеджер должен знать статусы и роли членов (кто и какую позицию в группе занимает), личные симпатии и антипатии, силу и конформизм членов групп (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Характеристика неформальных групп

Формальные группы в некотором роде организованы так же, как и неформальные — у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эммерджентных) группах также имеются неписанные правила, называемые **нормами**, которые служат для членов эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Вполне естественно, например, что у неформальной группы имеются свои четко сформулированные правила относительно

характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и протокола. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это — сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто). Структура и тип формальной группы строится сознательно с помощью проектирования, в то время как **структура** и тип неформальной группы возникают в результате социального взаимодействия.

Структурные характеристики группы включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто какую позицию занимает в группе и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто готов слушать и кому подчиняться).

Первые две структурные характеристики относятся больше к анализу формальной организации, остальные — к вопросу о неформальных группах.

Статус членов группы

Статус — положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус).

Статус членов группы оказывает большое влияние на эффективность работы неформальных групп. Он определяется старшинством в должностной иерархии, названием должности, образованием, опытом, информированностью и др. Обычно члены группы с высоким статусом оказывают большее влияние на других членов группы. Желательно, чтобы мнение членов группы с высоким статусом не было доминирующим в группе.

Роли. Каждый член группы выполняет в ней различные роли. Роли — определенный набор действий, поведение индивида, определяющиеся работой. Роли могут быть:

- предполагаемыми (ожидаемыми) — это модель поведения, ожидаемая от членов группы и определяющаяся работой;
- воспринимаемыми — модель поведения с точки зрения самого сотрудника, занимающего определенную должность;

- предписанными — фактическая модель поведения члена группы.

Все эти роли можно назвать функциональными, так как они связаны с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью и формально закреплены. Однако наряду с этим в группе складывается неформальное распределение ролей, признаваемое, как правило, всеми ее членами. Человек, таким образом, играет в группе как функциональную, так и неформальную роль, причем один и тот же член группы может выполнять в ней несколько неформальных ролей. Люди исполняют неформальные роли группового поведения в соответствии со своими личностными способностями и внутренним призванием.

Лидеры неформальных групп добиваются власти и применяют средства воздействия к членам группы так же, как и лидеры формальных групп. Различие заключается в том, что лидеры формальных имеют поддержку в виде делегированных им полномочий и действуют в рамках отведенной им конкретной функциональной области. Опорой неформальных лидеров является признание их группами. В своих действиях они делают ставку на людей и их взаимоотношения. Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других — наоборот.

Неформальный лидер выполняет две основные функции: помощь группе в достижении целей и поддержку ее существования, социальное взаимодействие. Иногда эти функции выполняют разные люди - два лидера.

Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, — менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации. Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы,

а также даст возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

11.4. Факторы эффективности неформальных групп

Размер группы. Один из современных ученых Кит Девис полагает, что предпочтительное количество членов группы — 5 человек. Данные группы принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. В группах меньшего размера ее члены обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах большего размера ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими. В общем, по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач.

Состав группы. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Если группа состоит из непохожих личностей, то это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения.

Групповые нормы. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им.

Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели той и другой согласуются между собой. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в несплоченных группах.

Конфликтность. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

Статус членов группы. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Функциональная роль членов группы. Существует два вида направленности ролей для создания нормально функционирующей группы. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее активизации жизни и деятельности группы.

Факторы эффективности групповой деятельности

1. Первичные факторы:

(Выступают как независимые переменные для естественного или формирующего военно-психологического эксперимента, контролируются легче всего, прямое варьирование ими может привести к повышению эффективности деятельности без дополнительных специальных социально-психологических нововведений).

1.1. Количество членов в группе;

1.2. Длительность существования группы;

1.3. Композиция (социально-демографический, индивидуально-личностный состав) группы;

1.4. Особенности групповой организации, определяющей соподчиненность военнослужащих, иерархия ролевых статусов;

1.5. Обеспечение группы материально-техническими ресурсами;

1.6. Состояние каналов коммуникации, особенности информационно-коммуникативных процессов и структуры коммуникаций;

1.7. Окружающая обстановка, физическая, климатическая, эргономическая среда;

1.8. Функциональное место, положение группы в организации, определяющее ее взаимосвязь с другими группами;

1.9. Уровень имеющейся информационной и ресурсной изолированности (автономности) группы в деятельности всей организации;

1.10. Тип групповой задачи (ее делимость, неделимость, насыщенность сенсомоторными, перцептивными, мыслительными операциями), степень ее трудности (новизна, неопределенность, экстремальность, монотонность);

1.11. Нормативные (организационно-штатные, уставные, табельные, инструктивные и проч.) требования, предъявляемые к структуре взаимодействия (совместных действий и общения).

2. Вторичные факторы:

(Выступают как промежуточные переменные, контролируются с помощью социально-психологических диагностических средств и изменяются, формируются с помощью специальных нововведений в структуре деятельности, общения и воздействия на личность).

2.1. Стиль руководства (типичные способы управления и общения официального руководителя);

2.2. Индивидуально-групповой уровень военно-профессиональной подготовленности и служебно-боевого опыта;

2.3. Стиль неофициального (позитивного и негативного) лидерства;

2.4. Индивидуальная и групповая доминирующая мотивация (служебная, боевая, учебная);

2.5. Структура социально-психологических ролей (внутригрупповых, межличностных, индивидуальных);

2.6. Межличностные отношения (характер взаимоотношений, общения или морально-психологический климат, определяющийся доминирующими эмоциональными состояниями, нормативно-ценностными представлениями и реальным обращением военнослужащих друг к другу, т.е. групповыми настроениями, мнениями, традициями, формами групповых санкций и поведением отдельных военнослужащих);

2.7. Сработанность и совместимость членов группы;

3. Зависимые переменные:

3.1. Эффективность деятельности (продуктивность, качество, ресурсозатраты, надежность).

3.2. Удовлетворенность членов группы деятельностью и взаимоотношениями, а также своим положением в группе (самим собой).

3.3. Профессиональное и социально-психологическое развитие (рост) отдельных военнослужащих и коллектива в целом.

В процессе исследования необходимо установить имеющиеся эмпирические зависимости между показателями зависимых переменных, связанных с эффективностью групповых процессов и, с другой стороны, показателями первичных и вторичных факторов.

Глава 12. Управления конфликтами и стрессами

12.1. Управления конфликтами

12.2. Управления стрессами

12.1. Управления конфликтами

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель (менеджер), лидер или посредник (медиатор). Именно в этом аспекте мы рассматриваем данную проблему.

Понятие «**управление**» имеет очень широкую сферу применения: «управление самоорганизующихся систем», «управление техническими системами», «управление обществом» и т. д. Применительно к социальным системам управление представляет собой целенаправленный процесс оптимизации этих систем в соответствии с объективными законами. Что касается понятия «управление конфликтом», то можно дать следующее его определение:

Управление конфликтом — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой, которая отражена в таблице 12.1.

Таблица 12.1. Содержание управления конфликтом и его динамика

№п/п	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Разрешение конфликта	Разрешение

Прогнозирование конфликта — это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль управления; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления. Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

Предупреждение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая *вынужденная форма* предупреждения конфликта. Но конфликты

можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
 - подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
 - соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

Подобную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать *превентивной*.

Стимулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

I этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

II этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии, которые представлены в таблице 12.2.:

Таблица 12.2. Технологии регулирования конфликта

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения.
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепления социально-психологического климата в коллективе.
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

Разрешение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение — это заключительный этап управления конфликтом.

Разрешение конфликта может быть *полным* и *неполным*. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению. В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения:

1. Избегание
2. Соперничество
3. Приспособление

4. Компромисс
5. Сотрудничество

Эти стратегии различаются по степени удовлетворения интересов каждой из сторон, что хорошо видно на следующей схеме:



Рис.12.1. Стратегии поведения конфликтующих сторон

Избегание - человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, "уходит".

Такая стратегия оптимальна, когда ситуация не особенно значима для нас и не стоит того, чтобы тратить свои силы и ресурсы. Иногда лучше "не связываться", так как шансы что-либо улучшить, близки к нулю.

Соперничество - удовлетворение только своих интересов, не принимая в расчет интересы другой стороны.

Такая стратегия часто является вполне логичной, например, в спортивных соревнованиях, при поступлении по конкурсу в ВУЗ, при трудоустройстве. Но иногда противостояние приобретает деструктивный характер -- "победа любой ценой", применяются нечестные и жестокие приемы.

Приспособление - уступчивость оппоненту, вплоть до полной капитуляции перед его требованиями.

Уступки могут демонстрировать добрую волю, ослабить напряженность в отношениях, даже переломить ситуацию от конфронтации к сотрудничеству. Такая стратегия сберегает ресурсы и сохраняет отношения. Но иногда уступка воспринимается как проявление слабости, что может привести к

эскалации конфликта. Мы можем обмануться, ожидая ответных уступок от оппонента.

Компромисс - взаимные уступки сторон.

Идеальный компромисс - удовлетворение интересов каждой из сторон на половину. Но часто какая-то сторона делает большие уступки по сравнению с другой (или ей это только кажется), что может привести в будущем к еще большему обострению отношений. Часто компромисс -- это временный выход, так как ни одна из сторон не удовлетворила свои интересы полностью.

Сотрудничество - удовлетворение интересов обеих сторон.

Для сотрудничества необходим переход от отстаивания своих позиций к более глубокому уровню, на котором обнаруживается совместимость и общность интересов. При данной стратегии хорошо разрешается конфликт, сохраняются партнерские отношения во время конфликта и после него. Для сотрудничества необходимы интеллектуальные и эмоциональные усилия сторон, а также время и ресурсы. Ни одна из стратегий не может быть однозначно "хорошей" или "плохой". Каждая из них может быть оптимальной в конкретной ситуации. Отрицательные последствия доминирования одной из стратегий отражены в таблице 12.3.:

Таблица 12.3. Отрицательные последствия доминирования одной из стратегий

Соперничество	требует постоянного напряжения, велик риск потери друзей, здоровья, даже жизни
Приспособление	комплекс неполноценности, низкая самооценка, депрессия, пассивность, не дает возможности самореализоваться.
Избегание	социальная изоляция, велик риск алкоголизма и наркомании
Компромисс	скользкий, беспринципный, подозрительный человек, с ним надо быть настороже
Сотрудничество	похож на кота Леопольда: "Давайте жить дружно!", бесхарактерный зануда, не способен постоять за себя и других.

Способы разрешения:

- административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т. п.);
- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.).

- конкретно-ситуационного подхода;
- гласности;
- демократического воздействия, опоры на общественное мнение;
- комплексного использования способов и приемов воздействия

Конфликт в трудовом коллективе может развиваться в следующих направлениях:

1. Трудовой спор.

Разногласия по отдельным вопросам, общая заинтересованность сторон в решении проблемы, уверенность в достижении согласия, хорошие личные отношения, доброжелательность. Воздействие на партнера производится посредством аргументации и убеждения. Высока вероятность благополучного исхода конфликта.

2. Формализация отношений.

Зона разногласий более широка, у сторон есть сомнения в достижении согласия, общение ограничивается, уходят личные, неформальные аспекты. Стороны обращаются к официальным процедурам и структурам: служебные записки, принцип "как решит руководство". Исход конфликта неоднозначен.

3. Психологический антагонизм.

Зона разногласий не определена и имеет тенденцию к расширению. Оппоненты преувеличивают разногласия, не жалеют искать согласия. Общение сводится к минимуму, присутствует постоянный дух враждебности. Взаимное психологическое неприятие, в том числе "переход на личности". Высока вероятность деструктивного исхода конфликта.

12.2. Управление стрессами

Согласно теории стрессов канадского учёного Г. Селье, стресс рассматривается как постоянное состояние напряжённости человеческой психики, вызванное большим или меньшим несоответствием стиля жизни человека способам реагирования на него нервной системы. Каждый человек в своей жизни испытывает стрессы. Это часто встречающееся и обычное явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Поэтому не следует считать стресс исключительно негативным явлением. В любой организации возникают ситуации, способные вызвать стресс у её работников. Но только чрезмерный стресс создаёт проблемы для индивидуумов, а, следовательно, и для организаций.

Можно выделить следующие разновидности стресса:

физиологический, который вызывается чрезмерными физическими нагрузками, недосыпанием, плохим питанием;

психологический, основной причиной которого являются неблагоприятные отношения с окружающими людьми;

эмоциональный, обусловленный чрезмерно сильными чувствами в результате неожиданного радостного события или возникновения опасных, угрожающих ситуаций;

информационный, вызванный затруднениями в принятии решений из-за слишком большого или очень малого объёма информации;

управленческий, который может возникнуть в связи с тем, что ответственность за принимаемые решения оказывается слишком высока.

Стресс может быть вызван факторами, связанными как с работой и деятельностью организации (организационные факторы), так и с событиями личной жизни человека (личностные факторы).

К организационным факторам относятся;

- перегрузка – отсутствие времени для отдыха или, напротив, слишком малая нагрузка во время работы. При этом может возникнуть чувство беспокойства, безнадёжности и материальных потерь;
- конфликт ролей – возникает в случае, когда работнику предъявляются противоречивые требования, например, в результате нарушения принципа единоначалия;
- неопределённость ролей – возникает тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. Люди должны иметь чёткие представления об ожиданиях руководства и оценки их действий со стороны руководителей. Если этого не наблюдается, то у работников возникают тревога и беспокойство;
- неинтересная работа. Люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям;
- плохие физические условия работы, например, плохое освещение, чрезмерный шум, высокая температура воздуха и т.п.;
- неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью;
- плохие каналы обмена информацией;
- необоснованные требования друг к другу.

Личностные факторы обусловлены деятельностью людей, не связанной с работой в организации. К ним могут относиться: смерть близкого человека; резкие изменения жизненных условий (например: покупка дома,

рождение ребёнка); болезнь; неблагоприятная атмосфера в семье; ощущение своей бесполезности и др. Необходимо отметить, что положительные жизненные события, например, повышение по службе или значительная прибавка к заработной плате, могут вызвать такой же стресс, как и отрицательные события, или даже больший. Для каждой личности стресс проявляется сугубо индивидуально. В зависимости от темперамента в меньшей степени подвержены стрессам флегматики и сангвиники, в большей – меланхолики. При этом типичными симптомами стресса являются:

- повышенная возбудимость или депрессия;
- проблемы со здоровьем;
- ухудшение памяти;
- отсутствие удовлетворённости работой;
- чрезмерное употребление алкоголя;
- увеличение количества выкуриваемых сигарет;
- неспособность к отдыху; плохой аппетит;
- эмоциональная неустойчивость;
- потеря чувства юмора.

Стресс непосредственно и опосредованно увеличивает затраты на ведение дела, снижает качество трудовой жизни и деятельности. Поэтому менеджеры должны уметь не только справляться с собственной напряжённостью, но и решать проблемы своих подчинённых, максимально снижая возможность влияния на них стрессовых симптомов.

Для того чтобы эффективно управлять подчинёнными и добиваться снижения уровня стресса руководителям целесообразно:

- оценить способности, потребности и склонности своих подчинённых, попытаться выбрать оптимальный объём и тип работы для них;
- разрешить своим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если для этого существуют достаточно веские основания. В случае, когда задание выполнить всё-таки необходимо, важно объяснить подчинённым, почему это нужно сделать, и установить приоритеты в их работе;

- чётко описать зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчинённых;
- использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям конкретной ситуации;
- обеспечить надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- выступать в роли наставника по отношению к своим подчинённым, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Глава 13. Руководство коллективом

13.1. Влияние руководителя на исполнителей

13.2. Власть руководителя над подчиненными

13.3. Подходы к определению эффективности лидерства

13.1. Влияние руководителя на исполнителей

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуют их удовлетворению. Или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Способы влияния руководителя на подчиненного весьма разнообразны. **Заражение** - характеризуется практическим автоматизмом, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. **Подражание**, на котором основывается эталонная власть, предполагает усвоение образа действий, манер поведения и даже способа мышления другого человека. **Внушение** – это воздействие, основанное на некритическом восприятии подчиненными слов и действий руководителя. Внушение как способ влияния является бездоказательным и неаргументированным, эффект в данном случае достигается за счет личных качеств руководителя: его авторитета, престижа, харизмы и т. п. **Просьба** – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, непринудительных мотивах. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие межличностные отношения. **Угроза** (запугивание, обещание причинить подчиненному вред) и подкуп (склонение подчиненного на свою сторону с помощью материального вознаграждения), как правило, срабатывают на короткое время. **Приказ**, официальное распоряжение руководителя как

властного органа, подавляет волю подчиненного, исключает альтернативу, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют.

13.2. Власть руководителя над подчиненными

Руководитель имеет власть над подчиненными, но возможна и власть подчиненных над руководителем, когда он зависит от имеющейся у них информации, а также неформальных их отношений с людьми других подразделений. Власть — это возможность оказывать влияние на людей, изменять их поведение. Делегирование — это способ разделения власти. Имеются следующие формы власти:

1. Утилитарная, т. е. власть, построенная на сильной мотивации.
2. Авторитарно-нормативная, т. е. исполнитель признает право руководителя отдавать приказы и свой долг исполнять их.
3. Объединенная власть, когда нормы устанавливаются группами людей и все обязаны их выполнять.

Влияние может быть эмоциональным и осознанным. В свою очередь, эмоциональное влияние подразделяется на энергетическое и подражательное. Энергетическое характеризуется передачей эмоционального состояния от одного к другому. Подражательное влияние — это копирование действий, поступков, манеры поведения и способа мышления других лиц. Осознанное влияние подразделяется на внушение, убеждение, просьбу, подкуп и приказ.

Внушение — это неаргументированное активное воздействие руководителя на пассивного подчиненного. Оно эффективно при большом авторитете руководителя.

Убеждение — это логичное воздействие на подчиненных, которые активны. Оно может быть эффективным с учетом следующих путей:

1. Воздействие на потребности или интересы подчиненного.
2. Создание атмосферы доверия и уверенности.
3. Просьба большего, чем необходимо.
4. Показ заинтересованности к потребностям подчиненного.
5. Изложение своей точки зрения последним.

При убеждении следует прибегать к следующим аргументам: традиции, большинства, авторитета другой личности, к своему авторитету, к мировому опыту, к психологии подчиненного.

Для обеспечения положительного влияния на подчиненных следует использовать следующие приемы:

1. Подавление подчиненного выдержкой и спокойствием.
2. Концентрация внимания на одном из подчиненных.
3. Изменение мнения о подчиненном, которого руководитель недолюбливает.
4. Доверие подчиненному, который им не пользуется в коллективе.
5. Авансированная похвала.
6. Предложение подчиненному поставить себя на место руководителя.

Способы влияния руководителя на подчиненного весьма разнообразны.

Заражение характеризуется практическим автоматизмом, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому.

Подражание, на котором основывается эталонная власть, предполагает усвоение образа действий, манер поведения и даже способа мышления другого человека.

Внушение – это воздействие, основанное на некритическом восприятии подчиненными слов и действий руководителя. Внушение как способ влияния является бездоказательным и неаргументированным, эффект в данном случае достигается за счет личных качеств руководителя: его авторитета, престижа, харизмы и т. п.

Просьба – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, непринудительных мотивах. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие межличностные отношения.

Угроза (запугивание, обещание причинить подчиненному вред) и подкуп (склонение подчиненного на свою сторону с помощью материального вознаграждения), как правило, срываются на короткое время.

Приказ, официальное распоряжение руководителя как властного органа, подавляет волю подчиненного, исключает альтернативу, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Этот способ влияния сочетает разумную веру, черты эталонной и экспертной власти. При этом исполнитель четко понимает, что он делает и почему. Руководитель может использовать различные приемы убеждения:

- Точно определить потребности слушателя и апеллировать к ним.
- Начинать разговор с мысли, которая наверняка придется по душе слушателю.
- Создать образ, вызывающий доверие и ощущение надежности.
- Просить немного больше, чем нужно на самом деле (тогда, для убедительности, можно будет «пойти на уступки», и в итоге вы получите именно столько, сколько действительно требуется).
- Говорить, сообразуясь с интересами слушателя; частое употребление слова «вы» убедит подчиненного в том, что руководитель о нем заботится;
- Высказывая несколько точек зрения, в последнюю очередь излагать аргументы в пользу своей, в этом случае они имеют наибольший шанс повлиять на слушателя.

Какой бы способ влияния ни выбрал руководитель, ему следует знать, что существуют общие правила, при соблюдении которых влияние будет действительно эффективным:

- Потребность подчиненного, к которой апеллирует руководитель, должна быть сильной и активной.
- Человек, подвергающийся влиянию, должен рассматривать его как источник удовлетворения какой-либо своей потребности.
- Человек, на которого оказывается влияние, должен считать, что вероятность удовлетворения его потребности в случае выполнения задачи достаточно высока.
- Человек, на которого оказывается влияние, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

13.3. Подходы к определению эффективности лидерства

Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно

отношения «начальник-подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер-последователь».

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, т.к. лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером.

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название *неформального лидерства*. Неформальный характер лидерской позиции в большой степени обусловлен использованием личностной основы власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации. Власть примера является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот. Право на власть приобретает лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков. Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера. Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором. Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет власть связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него

основ и источников власти, т.к. это является одним из главных условий эффективного лидерства.

Три основных подхода к пониманию сути лидерства - это подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Подход с позиций личных качеств сделал попытку определить соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства. Согласно личностной теории лидерства, также называемой теорией великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что, если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт-это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, ученые не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Согласно поведенческому подходу к лидерству эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход дал классификацию стилей руководства- манеры поведения с подчиненными, их личных качеств и эффективностью. Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства. Ни подход с позиции личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логическое соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью- с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства - в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Глава 14. Методы и стили управления

14.1. Методы управления

14.2. Метод руководства по Питерсу-Уотермену

14.3. Стили управления

14.1 Методы управления

Методы управления – это совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Методы призваны развивать инициативу работников и их заинтересованность в достижении цели своей организации. В зависимости от способа воздействия на управляемую систему среди этих методов выделяются административно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Что нужно сделать, чтобы человек стал эффективно работать? Проблема эта стара как мир и в основе своей довольна проста: побудить человека к труду можно либо силой, либо вызвать в нем интерес к работе.

С развитием цивилизации методы управления, связанные с применением силы, построенные на страхе перед наказанием, все больше уступали место методам, основанным на внутренних побудительных мотивах деятельности, на заинтересованности работающего. Можно силой заставить работать, но обязать работать по приказу эффективно, «на мировом уровне», невозможно, потому что это требует не только исполнительности, но и инициативы, постоянного совершенствования производства, а главное – внутренних побудительных мотивов.

Командно-нажимное, чисто административное управление показало свою низкую эффективность именно этим объясняется переход от административных к экономическим, рыночным методам управления. Тем не менее, до начала перестройки командные методы безраздельно господствовали в нашей экономике, и понадобилось пройти горькие уроки

периода культа личности и застоя, чтобы оценить их несостоятельность и бесперспективность.

С общетеоретических позиций проявляется действие методов любой деятельности – убеждения и принуждения. С помощью средств убеждения, прежде всего, стимулируется должное поведение участников управленческих отношений путем проведения воспитательных, разъяснительных, рекомендательных, поощрительных мер в основном морального воздействия.

Принуждение рассматривается как вспомогательный метод, используемый в случае не результативности убеждения. Оно выражается в применении административной или дисциплинарной ответственности. Из множества классификаций, как правило, выделяются методы двух групп: административные и экономические. Но сегодня на первый план выходят экономические, социально-психологические, воспитательные методы управления. Что касается методов административных, то они становятся вспомогательными, занимают второстепенное место.

Административно-распорядительные методы – это система воздействия на организационные отношения для достижения целей. Они базируются на обязательном подчинении нижестоящих руководителей вышестоящим, на дисциплинарной ответственности, на принципе единоначалия. В основе этого метода лежит безвозмездное отношение субъекта и объекта управления, прямое воздействие на волю исполнителей путем управленческих команд, обязательных для нижестоящих органов.

Одна и та же работа может выполняться в различных организационных условиях: жестокого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, допустимых границ деятельности. Выбираются самые эффективные (по какому-то условию) или оптимальные. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы воздействия отличает характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие с правовыми нормами, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий выдаваемых конкретным исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями, в том числе и экономического характера, однако главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они поощряют *исполнительность, а не инициативу*.

Экономические методы подразумевают совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных задач.

Экономическое управление отличается тем, что работающий приобретает глубокий, собственный интерес к конечному результату своего труда. Вот этой силы интереса, его крепкой привязки к итогу работы административная система не знала. Как бы человек ни старался, максимум, что ему можно было заплатить, – скромную премию. Заработать существенно выше положенного было невозможно ни при каких трудовых усилиях. Отсюда уравниловка, всем знакомое отсутствие заинтересованности в хорошей, напряженной работе.

Перестройка возвращает первоначальный смысл основному принципу социализма «каждому – по труду»: за лучшую и большую работу – большая плата. Сколько заработал – столько получай. Меняется и подход к оценке результатов работы. Теперь ценится не просто выполнение плана, спущенного сверху, а получение предприятием – всеми работающими – полезного и нужного людям конкретного конечного результата: хороших продуктов, одежды, зданий и машин. Таким образом, стимулируется не сам факт труда, а его конечный результат.

Для того чтобы начали действовать экономические методы, нужно, во-первых, знать, при каких условиях человек станет плодотворно работать, и, во-вторых, создать эти условия. А также управление может дать необходимые результаты лишь в том случае, если опирается на знание мотивов и закономерностей поведения в процессе трудовой деятельности коллективов трудящихся и каждого работника в отдельности. Таким образом, вознаграждение при выполнении задания является *не заслуженным, а заработанным*, например, за счет экономии и дополнительной прибыли. Поскольку размер выплат напрямую зависит от достигнутого результата, работник непосредственно экономически заинтересован в его улучшении.

Социально-психологические методы управления тесно примыкают к воспитательным методам управления, направленным на формирование у работников и коллектива качеств, способствующих достижению целей управления. Активное воздействие на сознание участников производства, регулирование характера взаимоотношений между членами коллектива, систематическая учеба кадров и повышение их квалификации – важная сторона положительного воздействия на повышения результатов производства.

Социально-психологические методы это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в

трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Цель этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, административные и экономические задачи. То есть поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами.

К этой группе методов тесно примыкают воспитательные методы управления, направленные на формирование у работников и коллектива качеств, способствующих достижению целей управления. Необходимость использования социально-психологических методов в управлении очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальное решение. Для того чтобы реализовать какой-либо из этих методов используют, так называемые, кнопки управления или по другому способы воздействия данных методов на управление.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: *организационное* и *распорядительное* воздействие, *регламентирование*, *нормирование* и *инструктирование*.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных

документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения. Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям. Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на формировании у подчиненных правил выполнения трудовых операций.

Регламентирование деятельности предприятия. Это наиболее жесткая форма административного воздействия.

Она выражается в разработке и реализации организационных документов, определяющих порядок управления предприятием:

- положений общеорганизационного порядка;
- структуры управления предприятием;
- штатного расписания и должностных инструкций по управлению предприятием;
- положений, определяющих внутренний порядок работы.

Нормирование деятельности предприятия заключается в разработке и реализации норм (правил) и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия. Этот рычаг административного управления неразрывно связан с экономическим управлением, обеспечивает его ориентирами для движения в нужном направлении. *Инструктирование* сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациям по их преодолению. Это в основном методическая разработка информационного характера – наиболее мягкая форма административного воздействия.

Экономические способы воздействия:

- кредитование. Главные качества: обеспеченность – выдача под залог имущества или гаранта; целевой характер – кредит должен работать на перестройку; срочность – давать навсегда, на время; возвратность; платность – процент под ссуду. Регулируя выдачу ссуд под различный процент, предприятие получает возможность оказывать помощь работникам.
- финансирование, а именно деньги предприятия для его производственного и социального развития, в том числе для строительства жилья для своих работников.
- ценообразование,
- экономическое стимулирование. Смысл стимулирования – это существенное улучшение жизни и труда хорошо работающего человека или коллектива,
- хозрасчет (Это механизм основательной экономической и управленческой самостоятельности предприятия, т.е. независимость, чувство полного хозяина – вот что рождает глубокую, кровную заинтересованность работника в конечном результате труда).

Все эти способы действуют без административного принуждения, но, не смотря на то, что при экономическом управлении над работником не висит меч административного воздействия, экономические стимулы куда более жесткие: выговор или штраф это вторично, поскольку под угрозу ставится благополучие предприятия, жизненно важные интересы каждого человека и всего коллектива. Но экономические методы вовсе не отменяют административных.

Среди **социально-психологических методов** управления исходным является выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения всего коллектива в целом. Эта работа должна проводится каждым руководителем систематически, как самостоятельно, так и с привлечением специалистов – социологов и психологов. Здесь должны широко использоваться такие способы анализа, как анкетирование, тестирование, хронометраж, наблюдения, опросы, интервью.

Важнейшими социально-психологическими методами управления являются *изучение, направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении*. Целый ряд социально-психологических методов направлены на повышение творческой активности и инициативы всех работающих. Это развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание

группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данного предприятия. К этой же группе методов относится *установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы*. В последние годы все большее значение приобретает такая форма социально-психологического управления, как *планирование социального развития трудового коллектива*. Целью планирования является предоставление работнику четкой перспективной программы его личного материального и культурного развития, улучшения условий труда.

14.2.Метод руководства по Питерсу-Уотермену

В 80-е гг. XX в. получает распространение концепция эффективного управления, созданная американскими специалистами Г. Питерсом и Р. Уотерменом. Их совместная монография «В поисках эффективного управления» (1986), а также работа Р. Уотермена «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании» (1988) были и до сих пор остаются настольными книгами руководителей разных стран.

С практической точки зрения главным в этой концепции является осознание двух видов факторов применительно к деятельности организаций, подразделений, руководителей — «своих» и или «чужих»:

- 1) **факторы эффективности** — то, что способствует достижению необходимых количественных и качественных результатов, или, другими словами, из чего складывается «наша сила»;
- 2) **факторы неэффективности** — то, в чем заключаются наши слабости, недостаточная конкурентоспособность, малая или низкая эффективность.

Согласно данной концепции, название стиля управления не имеет принципиального значения, поскольку оно недостаточно информативно для понимания эффективности/неэффективности. Весьма важна та информация, которая раскрывает особенности или стиль достижения результатов — высоких, средних или низких.

На этой концептуальной основе построены многие современные методики анализа и совершенствования стиля управления, начиная с экспресс- методик и заканчивая так называемыми «глубокими методиками», которые отличаются большей трудоемкостью при своем использовании.

В рамках своей концепции Питерс Г. и Уотермен Р. определили главные *составляющие эффективного стиля руководителей*.

1. *Ориентация на действия и упорный труд.* Руководители умеют извлекать уроки из ошибок, неудач, промахов — как своих, так и чужих. Оставаясь активными, становятся мудрее.

2. *Руководители внимательны к подчиненным,* которые отвечают им тем же — не отгораживаются от людей и практически осваивают искусство человеческого общения.

3. *В компании поощряются самостоятельность и творчество.* Несамостоятельный руководитель просто не может быть руководителем, потому что он является всего-навсего исполнителем. Его постоянно лишают привилегии быть руководителем.

4. *Результаты — от человека.* Условия для достижения требуемых результатов обязан создавать руководитель. Если от человека ждут высоких результатов и не создают условий или, по крайней мере, мешают в их создании — никакая система стимулирования не поможет.

5. *Преданность выбранному делу* если руководитель раздваивается и одно мешает другому, напрасно ждать от него профессиональной работы и результатов. Он просто мешает самому себе.

6. *Нет никаких сложных процедур, структур и форм:* все очень просто, ясно, четко и экономично. Время тратится рационально и продуктивно.

7. *Поддерживаются и развиваются традиции и ценности,* свойственные данному коллективу, — ломать хорошие традиции означает ломку людей и того, что им дорого.

8. *Каждый в системе управления за что-то отвечает:* важно добиться, чтобы каждый осознавал ответственность в меру своей самостоятельности и спроса.

Таким образом, существуют некие универсальные составляющие стиля управления, приведение в действие которых обеспечивает его эффективность.

В последние годы в отечественной и зарубежной практике получили распространение документы, в которых представлены составляющие эффективности организации (предприятия, учреждения), а также стиля, который исповедуется: философия предприятия, концепция управления, политика организации, система эффективной работы и др. В них руководство фиксирует основные черты того стиля, которого оно придерживается или который исповедует.

14.3. Стили управления

В литературе существует много определений понятия «стиль управления», сходных между собой в своих основных чертах. Его можно рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействуя на подчиненных и общения с ними.

Стиль управления – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными.

Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Концепция стилей управления получили интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом нерешенных проблем. Главные из проблем:

Трудности при определении эффективности стиля управления. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей.

Сложность установления причинно-следственных связей между стилем управления и эффективностью его использования. Обычно стиль управления рассматривается как причина достижения определенного следствия – производительности сотрудников. Однако такое причинно-следственное отношение не всегда соответствует действительности. Часто именно характер достижений сотрудников (незначительные или высокие достижения) побуждает руководителя к использованию определенного стиля.

Изменчивость ситуации, прежде всего внутри самой организации. Стили управления обнаруживают свою эффективность лишь при определенных условиях, но эти условия не остаются неизменными. С течением времени и руководитель, и сотрудники могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль не эффективным, а оценку его использования – недостоверной.

Несмотря на эти и некоторые другие трудности, стили управления являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства.

Определить стиль управления можно 2-я способами:

Посредством выяснения особенностей индивидуального стиля управления, который использует начальник по отношению к подчиненным.

С помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации.

Так же можно рассматривать стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя».

К числу объективных, внешних условий, формирующий стиль управления на том или ином конкретном управленческом уровне, можно отнести характер коллектива (производственный, научно-исследовательский т.д.), специфику стоящих задач (очередные, привычные или срочные, непривычные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые). На ряду с указанными особо выделяется такой фактор как уровень развития коллектива. Индивидуально психологические особенности того или иного руководителя вносят своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль управления.

Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Так что исследователями накоплен к настоящему времени немалый эмпирический материал по этой проблеме.

Стиль управления — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили управления:

- Авторитарный стиль (директивный);
- Демократический стиль (коллегиальный);

- Либеральный стиль (анархический).

Стиль управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль управления, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили управления не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.

АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ (ДИРЕКТИВНЫЙ)

Авторитарный (директивный) стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы.

Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушать.

Такой стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Авторитарный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель определяет цели и всю политику в целом, распределяет обязанности, а также в большей части указывает соответствующие процедуры, управляет, проверяет, оценивает и исправляет выполняемую работу.

Считается, что использование авторитарных методов управления оправдано только в исключительных ситуациях:

1) в экстремальных условиях (кризис, чрезвычайные обстоятельства и т.д.), когда требуются быстрые и решительные действия, когда дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии;

2) когда в силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения, чрезвычайно низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины

Чрезмерное использование авторитарного стиля руководства приводит к различным формам злоупотребления властью.

АВТОРИТАРНЫЙ: ЭКСПЛУАТАТОРСКИЙ И БЛАГОЖЕЛАТЕЛЬНЫЙ

Исторически первым и до сегодняшнего момента наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным.

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля. «Эксплуататорская» предполагает, что руководитель полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказания, угрозы, давление.

Если руководитель принимает решение в одиночку, а потом просто доводит его до подчиненных, то они воспринимают это решение, как навязанное извне и критически обсуждают, даже когда оно действительно удачное. Выполняется такое решение с оговорками и безразлично. Сотрудники, как правило, радуются любой ошибке руководителя, находя в ней подтверждение своего негативного мнения о нем. В результате подчиненные привыкают быть исполнителями чужой воли, закрепляя в своем сознании стереотип «наше дело маленькое».

Для руководителя все это тоже не проходит без потерь, поскольку он оказывается в положении виновника, отвечающего за все ошибки, не видящего и не знающего, где и как они были допущены. Подчиненные же, хотя многое знают и замечают, но помалкивают, или, получая от этого моральное удовлетворение, или считая, что его все равно не перевоспитать. Руководитель понимает сложившуюся ситуацию, однако бессилён обвинить окружающих в допущенных промахах, так как подчиненные не участвовали в выработке решения. Так формируется своеобразный замкнутый круг, который рано или поздно приводит к развитию в организации или подразделении неблагоприятного морально-психологического климата и созданию почвы для конфликтов.

Следовательно, при эксплуататорско-авторитарном стиле руководства цена ошибок двойная: с одной стороны, экономические потери, а с другой – психологические травмы.

Более мягкая «благожелательная» разновидность авторитарного стиля. Руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, иногда интересуется их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения, может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы и строго выполняются все требования и инструкции.

Угрозы наказания, хотя присутствуют, но не преобладают.

Претензии авторитарного руководителя на компетенцию во всех вопросах порождают хаос и, в конечном счете, влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненные зависят от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести или дезинформировать.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля управления можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты. Таким образом, основой авторитарного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения. Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности. С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой стороны – формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь. Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность труда, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе. Такой стиль применим тогда, когда подчиненные находятся полностью во власти

руководителя, например, на военной службе, или безгранично ему доверяют, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру; а тот уверен, что они не способны действовать правильным образом самостоятельно.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ (КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ)

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных. Демократический стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ: КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ И ПАРТИСИПАТИВНЫЙ

Во многом противоположен авторитарному стилю **демократический стиль** управления. Организации, в которых доминирует принцип демократического руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а успех служит вознаграждением. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе идей организации. Как у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: «консультативную» и «партисипативную».

В рамках «**консультативной**» руководитель интересуется мнением подчиненных, советуется с ними, стремится использовать всё лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение; наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, не смотря на то, что большинство решений фактически подсказывается им сверху, и обычно

стараясь оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

«**Партисипативная**» форма демократического управления предполагает, что руководитель полностью доверяет подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивает и использует все конструктивные предложения, привлекает сотрудников к постановке целей и контролю над их исполнением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных. Все это сплачивает коллектив.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в неё много новизны и творчества. Руководитель-демократ в случае необходимости может идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, выгоды, которую могут получить сотрудники.

При этом первостепенное значение приобретает внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не обращая особого внимания на мелочи. Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности сотрудников, уважая их достоинство, опыт и умение. Это формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнять примерно в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического. Но её качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее при более простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты, а демократический – при сложных, где на первом месте выступает качество. Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких к авторитарному и демократическому. Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.) получил название **ориентированного на задачу (инструментальный)**. Стиль, когда руководитель создает благоприятный

морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощи, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, поощряет профессиональный рост и т.п. получил название **ориентированного на подчиненных(человеческие отношения)**. Ориентированный на подчиненных стиль руководства близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность. Его применение снижает прогулы, создает более высокий моральный настрой, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководству.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогично авторитарному. Они состоят в скорости принятия решений и действий, строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, порождает их пассивность, что, в конечном счете, ведет к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет обязанности, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует.

Обычно руководители используют либо демократический стиль, ориентированный на человеческие отношения, либо авторитарный - ориентированный на работу.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ (БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ)

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Либеральный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения подчиненных.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ

Там же где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к своей работе, наиболее предпочтителен **либеральный стиль управления**. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед подчиненными задачу, создает необходимые организационные условия для работы, определяет её правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты и в случае сомнений и разногласий исполнителей принимает окончательное решение. Он также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает.

Подчиненные избавленные от назойливого контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов. Они не приемлют командования, силового давления, мелочной опеки и пр.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, а строгий контроль – доверию, подчинение – сотрудничеству, кооперации. Подобное мягкое управление, нацеленное на создание «управляемой автономии» подразделений, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при создании новшеств.

В то же время этот стиль может легко трансформироваться в **бюрократический**, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом делает вид, что власть находится в его руках, а на деле становится все больше и больше зависимым от своих добровольных помощников. Печальный пример этому – армейская «дедовщина».

В реальной жизни «чистого» стиля руководства не существует, поэтому в каждом из перечисленных в той или иной степени присутствуют элементы остальных.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо

документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой. Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований. Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат. Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

Глава 15. Инновационный менеджмент

15.1. Сущность и задачи инновационного менеджмента

15.2. Основные этапы разработки инновационной политики фирмы

15.1. Сущность и задачи инновационного менеджмента

Инновационная направленность экономических процессов, присущих современной мировой экономике, доказала неэффективность

организационных структур и методов традиционного менеджмента, не учитывающих возрастающего значения невещественных форм и нетрадиционных факторов экономического роста. На смену концепциям и принципам традиционного классического менеджмента приходят новые модели инновационного управления - инновационный менеджмент. Инновационная деятельность предприятий и организаций - сложный процесс. На него оказывают противоречивое воздействие различные внешние и внутренние факторы, которые должны быть учтены при управлении инновациями (рис. 15.1.). Для успешной реализации инновации необходимо соблюдение ряда условий, важнейшими из которых являются:

- жесткая ориентация на рынок;
- соответствие инновации целям предприятия;
- эффективная система отбора и оценки проектов;
- эффективное управление проектами и контроль за их реализацией;
- наличие в организации источника творческих идей;
- восприимчивость организации к нововведениям;
- индивидуальная и коллективная ответственность за результаты инновационной деятельности.

Эти задачи решаются инновационным менеджментом.

Инновационный менеджмент - самостоятельная область экономической науки и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

С таких позиций инновационный менеджмент представляет собой одну из многочисленных разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всех сферах народного хозяйства.



Рис. 15.1. Факторы, влияющие на инновационный процесс

Более глубокое, противоречащее узко функциональной направленности, понимание инновационного менеджмента заключается в том, что его можно рассматривать, по крайней мере, в трех аспектах: как науку и искусство управления инновациями; как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях и как аппарат управления инновациями.

Как *наука и искусство управления*, инновационный менеджмент базируется на теоретических положениях общего менеджмента, применяемых к управлению НТП, развитию науки и техники, управлению НИОКР.

Как *вид деятельности и процесс принятия управленческих решений*, инновационный менеджмент представляет собой совокупность процедур,

составляющих общую технологическую схему управления инновациями на предприятии. Эта совокупность состоит из отдельных направлений управленческой деятельности - функций менеджмента.

инновационный менеджмент как *аппарат управления инновациями* предполагает структурное оформление инновационной сферы и включает, во-первых, систему управления инновациями, обладающую иерархической структурой и состоящую из специализированных органов управления; а во-вторых, институт менеджеров - руководителей различных уровней, выступающих субъектами управления, наделенных ограниченными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений и обладающих определенной ответственностью за результаты функционирования инновационных процессов. Новая методологическая и научная ориентация инновационного менеджмента основана на качественном своеобразии теоретического уровня знания и его определяющей роли в богатстве общества. При инновационной направленности экономического роста модели исследовательского процесса создания нового научного знания и процедуры возникновения новых интеллектуальных продуктов прочно занимают главенствующее место. С этой точки зрения инновационный менеджмент приобретает институциональное значение, предполагающее включение в его понятие и структурного оформления инновационной сферы, и системы управления инновациями, состоящей из специализированных органов управления, и наличие специального института менеджеров, наделенных полномочиями принимать решения и нести ответственность за результаты инновационной деятельности.

Инновационный менеджмент как система представляет собой комплекс формальных и неформальных правил, принципов, норм, установок и ценностных ориентаций, регулирующих различные сферы инновационной деятельности. В рамках постиндустриального общества это означает:

- 1) социально-экономический институт, активно влияющий на предпринимательскую деятельность и образ жизни, на развитие инновационной, инвестиционной, социально-экономической и политической сфер общества;
- 2) социальную группу менеджеров, профессионально занятых управленческим трудом в сфере общественного и частного бизнеса, а также творческой, педагогической, научной деятельности;
- 3) научную дисциплину, изучающую технико-организационные и социально-экономические аспекты управления производством.

Перечень задач, решаемых в рамках инновационного менеджмента, чрезвычайно широк. Применительно к продуктовым инновациям он включает:

- исследование рынка для нового продукта или услуги;
- прогноз длительности, характера и стадий жизненного цикла нового продукта;
- определение способов продажи нового продукта;
- исследование конъюнктуры рынков ресурсов;
- нахождение субподрядчиков (контрагентов) по проекту создания нового продукта;
- анализ патентной чистоты нового продукта, способов ее обеспечения, планирование методов защиты нового продукта;
- выбор вариантов кооперации с возможными конкурентами по поводу осуществления нововведений;
- комплексный анализ затрат, цены, объема производства и сбыта нового продукта с целью планирования оптимального объема выпуска;
- оценку эффективности инновационного проекта и его привлекательности для инвесторов, разработку механизма привлечения инвестиций;
- анализ связанных с проектом рисков, выбор методов их минимизации и страхования;
- определение эффективной маркетинговой стратегии;
- анализ целесообразности и выбор формы передачи новой технологии, используемой при производстве продукта;
- отбор и оценку идей по созданию новых продуктов;
- мотивацию и управление персоналом, занятым в разработке и производстве новых продуктов;
- обеспечение благоприятного климата и предпринимательской культуры на предприятии.

Решение перечисленных задач выполняется инновационным менеджментом в процессе осуществления присущих ему функций.

Можно выделить две группы функций инновационного менеджмента: основные и обеспечивающие. *Основные (предметные) функции* являются наиболее общими для всех видов и любых условий осуществления инноваций. Они отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях. К ним относятся: формирование целей, планирование, организация и контроль.

Обеспечивающие функции инновационного менеджмента включают управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному осуществлению основных предметных функций управления на предприятии. К ним можно отнести социально-психологические и технологические функции.

Социально-психологические функции менеджмента связаны с характером производственных отношений в коллективе. Это делегирование и мотивация.

Делегирование - это комплекс управленческих решений, направленных на рациональное распределение работ по управлению инновационными процессами и ответственности за их осуществление между сотрудниками аппарата управления.

Мотивация предусматривает создание системы моральных и материальных стимулов для сотрудников организации, а также планирование, организацию и обеспечение повышения профессионального уровня и возможности карьеры сотрудников организации.

Технологические функции менеджмента являются средствами реализации предметных и социально-психологических функций и включают принятие управленческих решений и осуществление коммуникаций (подготовку, получение, переработку и передачу информации для успешного продвижения инноваций). Конкретно к функциям инновационного менеджмента на предприятии могут относиться:

1. *Разработка инновационной стратегии предприятия.* Эта стратегия позволяет определить перспективное развитие предприятия на основе новых продуктов, технологий, а также организационных и прочих нововведений. В процессе реализации данной функции формируется система целей инновационной деятельности и основные ее направления на долгосрочный период, а также приоритетные задачи на ближайшую перспективу.

2. *Разработка стратегии формирования инвестиционных ресурсов предприятия.* Поскольку инновационная деятельность неразрывно связана с инвестициями и требует значительных вложений капитала, в процессе реализации данной функции необходимо: определить общую потребность предприятия в ресурсах для осуществления разработанной инновационной стратегии; проанализировать возможные источники формирования ресурсов и обеспечить их оптимальную структуру.

3. *Поиск идей, отбор и оценка инновационных проектов для реализации.* Для осуществления этой функции организуется и стимулируется выдвижение и поиск перспективных идей; отбираются проекты, в наибольшей степени отвечающие инновационной стратегии предприятия; проводится экспертиза

проектов; оценивается экономическая эффективность, привлекательность и рискованность проектов.

4. *Формирование и оптимизация портфеля инновационных проектов.* Производится отбор инновационных проектов с учетом общего объема инвестиционных ресурсов по критериям экономической эффективности, риска, ликвидности, научно-технического и рыночного лидерства.

5. *Текущее планирование и оперативное управление реализацией инновационных программ и отдельных проектов.* Включает разработку и корректировку календарных планов и бюджетов проектов и их взаимную увязку.

6. *Организация мониторинга и обеспечение качества реализации инновационных программ и отдельных проектов.* В процессе осуществления этой функции определяются показатели, используемые для мониторинга проектов; устанавливается периодичность сбора и анализа информации; выявляются отклонения реализуемых проектов от установленных показателей; анализируются и устраняются причины этих отклонений; определяется перечень мероприятий по обеспечению качества реализации проектов и проектируется структура, в рамках которой эти мероприятия будут реализовываться.

7. *Обеспечение защиты интеллектуальной собственности и научно-технической кооперации.* В рамках этой функции осуществляется анализ целесообразности и выбор методов защиты создаваемых в ходе реализации проекта объектов интеллектуальной собственности, способов приобретения и передачи технологий, вариантов научно-технической кооперации с заинтересованными контрагентами.

15.2. Основные этапы разработки инновационной политики фирмы

Инновационная политика представляет собой успешное функционирование системы «маркетинг - техническая политика». Именно в ней роль маркетинга заключается в информационном обеспечении, и также в формировании системы оценки достигнутых результатов и участия в определении главных целей. Для компании с циклическим или сезонным сбытом новая продукция, как правило, сбалансировывает сбыт и издержки на протяжении всего года.

Основные этапы разработки и осуществления инновационной политики указаны на рис.

При проведении инновационной политики применяются различные **стратегии обоснования продукции:**

- на базе собственных разработок;
- через покупку и освоение лицензии;
- обновление путем организации совместных разработок (двухсторонняя или многосторонняя основа)

При разработке инновационной политики можно использовать ряд **принципов отбора первоочередных нововведений**:

- принцип важности;
- принцип заполнения вакуума (ценность и практичность не всегда определяются абсолютной технической новизной; иногда промышленность нуждается не в новых, а в необходимых технических решениях; без которых тормозится развитие действующего оборудования и технологических процессов);
- принцип отрыва показателей (разработка может не отличаться оригинальностью, но давать значительно лучшие эксплуатационные характеристики; часто для замены действующего оборудования требуется убедительное превосходство);
- принцип минимума капитальных вложений (шансов на внедрение тем больше, чем меньше новые решения требуют капитальных вложений);
- принцип экологичности (повышенным спросом пользуются разработки, снижающие объем выбросов, отходов, требующие меньшей площади, обеспечивающие снижение ресурсоемкости процессов).

Основные этапы создания нового продукта (услуги):

1. Проведение анализа перспектив создания нового продукта (услуги).

- анализ и оценка резервов мирового опыта по созданию новых, конкурентных товаров;
- анализ некоторых технических решений по новым товарам (услугам);
- анализ этапов создания новых изделий с использованием методов маркетинга;
- использование маркетинга при формировании оптимальной научно-технической политики предприятия.

2. Планирование нового продукта (услуги):

Процесс планирования новой продукции включает в себя семь этапов:

1. **Генерация идей** – систематический поиск новых идей. Компания обычно должна располагать большим количеством идей для того, чтобы найти среди них несколько хороших. Поиски идей нового

продукта должны вестись систематически, а не от случая к случаю.

2. **Оценка продукции.** Специалисты описывают продукт, целевой рынок и конкуренцию, оценивают размеры рынка, цену продукта, сроки и издержки его разработки, затраты на производство и норму прибыли.
3. **Проверка концепции.** Проводится на группе целевых клиентов. Концепции нового продукта могут быть описаны словесно или графически. Без предварительного тестирования проект иногда оказывается катастрофически убыточным, что приводит к банкротству.
4. **Экономический анализ.** Включает прогноз объемов продаж, издержек и прибыли и служит для того, чтобы определить, удовлетворяют ли эти показатели целям компании. Если определено, что такое соответствие есть, то продукт может переходить на следующую стадию.
5. **Разработка продукции.** Создается образец нового продукта, существовавший прежде как словесное описание, рисунок или макет. Эта стадия покажет, можно ли превратить идею продукта в реально функционирующий продукт.
6. **Пробный маркетинг.** Оценивает продукт и полную программу маркетинга в подлинной рыночной обстановке. Оцениваются сам продукт, стратегия его позиционирования, реклама, распределение, цена, торговая марка, упаковка и бюджет. Используется для того, чтобы узнать, как реагируют потребители и торговые посредники на появление, потребление и перепродажу нового продукта.
7. **Коммерческая реализация.** При выходе на рынок с новым товаром фирма должна решить, когда, где, кому и как его предложить.

3. **Осуществление контроля за реализацией продукции:** проведение регулярных маркетинговых исследований с целью внесения корректив в продукт (услугу).

Глава 16. Финансовый менеджмент

16.1. Понятие, цели, принципы, задачи и функции финансового менеджмента

16.2. Организационное обеспечение финансовой деятельности предприятия

16.3. Этапы разработки финансовой стратегии

16.1. Понятие, цели, принципы, задачи и функции финансового менеджмента

Под **финансовым менеджментом** понимают:

- систему управления формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта и эффективным кругооборотом его денежных средств;
- систему взаимоотношений между различными субъектами по поводу привлечения и использования финансовых ресурсов;
- науку и практику управления финансами предприятий, направленную на достижение его тактических и стратегических целей;
- управление финансовыми ресурсами и имуществом предприятия;
- управление системой денежных отношений (финансами), выражающихся в образовании доходов (денежных фондов и ресурсов), осуществлении расходов (распределении и перераспределении фондов, ресурсов), контроле эффективности названных выше процессов;
- управление активами и пассивами предприятия в целях поддержания платежного баланса и обеспечения необходимой ликвидности предприятия;
- управление финансовыми потоками предприятия.

Приведенные выше определения включают в себя управление привлечением средств, обеспечение сбыта, ускорение расчетов, финансовое планирование, управление запасами и затратами и иные вопросы, которыми занимаются финансовые менеджеры предприятий. Финансовый менеджмент — напрямую связан с управлением финансовым состоянием предприятия (ФСП).

ФСП:

- его экономическое состояние, характеризующееся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия, необходимых для его хозяйственной деятельности;

- важнейшая характеристика его деятельности; определяет конкурентоспособность, потенциал бизнеса, оценивает степень гарантии экономических интересов предприятия и его партнеров. С точки зрения способности предприятия своевременно уплачивать налоги, ФСП интересуется и налоговые органы;
- главный критерий для банков при решении вопроса о целесообразности и условиях выдачи кредита. На ФСП влияют все компоненты менеджмента, которые условно можно разделить на управление финансами, персоналом, производством, маркетингом, НИОКР, логистикой.

Будучи результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений предприятия, его финансовое состояние определяется всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов. При этом применяют абсолютные и относительные показатели.

Финансовый менеджмент можно определить как целенаправленную деятельность субъекта управления (высшего руководства предприятия и его финансовых служб), направленную на достижение желаемого финансового состояния управляемого объекта (предприятия), т.е. управление предприятием для достижения им намеченных финансовых результатов и эффективности его деятельности. Следовательно, финансовый менеджмент — это финансовое управление предприятием с точки зрения достижения желаемого финансового результата или управление ФСП. С точки зрения практики применения, **цель финансового менеджмента** — максимизация благосостояния собственников с помощью рациональной финансовой политики на основе:

- долгосрочной максимизации прибыли;
- максимизации рыночной стоимости предприятия.

Задачи финансового менеджмента в современных условиях хозяйствования предприятий:

- формирование объема финансовых ресурсов, необходимого для обеспечения текущей деятельности организации и направлений его развития;
- наиболее эффективное использование финансовых ресурсов;
- оптимизация денежного оборота и расходов (затрат);
- устранение неэффективных участков деятельности;
- максимизация прибыли предприятия;
- минимизация уровня финансового риска;
- эффективное управление ресурсами в целях увеличения стоимости предприятия;

- обеспечение устойчивых темпов роста экономического потенциала предприятия;
- оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия на предстоящие периоды;
- применение методик оценки эффективности принимаемых финансовых решений;
- избежание банкротства (антикризисное управление);
- обеспечение текущей финансовой устойчивости и целевой рентабельности на основе построенной системы показателей эффективности.

Рассмотрим, как реализуются эти задачи.

1. Формирование достаточного объема финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде реализуется: определением общей потребности в финансовых ресурсах предприятия на предстоящий период; максимизацией объема привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников; определением целесообразности формирования собственных финансовых ресурсов за счет внешних источников; управлением привлеченных заемных финансовых средств; оптимизацией структуры источников формирования ресурсного финансового потенциала.

2. Наиболее эффективное использование сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия достигается: установлением необходимой пропорциональности в их использовании на цели производственного и социального развития предприятия; выплатой необходимого уровня доходов на инвестированный капитал собственникам предприятия и т.п. В процессе производственного потребления сформированных финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия должны учитываться стратегические цели его развития и возможный уровень отдачи вкладываемых средств.

3. Оптимизация денежного оборота решается: эффективным управлением денежными потоками предприятия в процессе кругооборота его денежных средств; обеспечением синхронизации объемов поступления и расходования денежных средств по отдельным периодам; поддержанием необходимой ликвидности его оборотных активов. Один из результатов такой оптимизации — минимизация среднего остатка свободных денежных активов, обеспечивающая снижение потерь от их неэффективного использования и инфляции.

4. Обеспечение максимизации прибыли предприятия при предусматриваемом уровне финансового риска достигается: эффективным управлением активами предприятия; вовлечением в хозяйственный оборот заемных финансовых

средств; выбором наиболее эффективных направлений операционной и финансовой деятельности. Для достижения целей экономического развития предприятие должно стремиться максимизировать не балансовую, а чистую прибыль, остающуюся в его распоряжении, что предполагает проведение грамотной налоговой, амортизационной и дивидендной политики. Максимизация уровня прибыли предприятия достигается, как правило, при существенном возрастании уровня финансовых рисков, так как между этими двумя показателями прямая связь. Поэтому максимизация прибыли должна обеспечиваться в пределах допустимого финансового риска. Его конкретный уровень устанавливается собственниками или менеджерами предприятия с учетом их финансового менталитета (отношения к степени допустимого риска при осуществлении хозяйственной деятельности). Но существуют и официальные нормативы, например максимально допустимые соотношения между объемами собственных и привлеченных финансовых ресурсов коммерческих банков.

5. Минимизация уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли возможна: диверсификацией видов операционной и финансовой деятельности, а также портфеля финансовых инвестиций; профилактикой и избеганием отдельных финансовых рисков, эффективными формами их внутреннего и внешнего страхования.

6. Устранение неэффективных участков деятельности позволяет повысить уровень финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия на всех этапах его развития и обеспечивается: формированием оптимальной структуры капитала и активов; эффективными пропорциями в объемах формирования финансовых ресурсов за счет различных источников; достаточным уровнем самофинансирования инвестиционных потребностей.

Все рассмотренные выше задачи финансового менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны, хотя отдельные из них и носят разнонаправленный характер (например, обеспечение максимизации суммы прибыли при минимизации уровня финансового риска; обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов).

Предмет финансового менеджмента — изучение процессов, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов предприятия и организацией оборота его денежных средств.

Основные принципы финансового менеджмента:

- финансовая самостоятельность предприятия;
- самофинансирование;
- материальная заинтересованность;
- материальная ответственность;

- обеспеченность рисков финансовыми резервами.

Функции финансового менеджмента подразделяются на две группы:

- функции финансового менеджмента как управляющей системы;
- функции финансового менеджмента как специальной области управления предприятием.

Любая управленческая деятельность предполагает выполнение стандартных управленческих функций (функции управляющей системы). В этой связи финансовый менеджмент — это интегрированный процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на оптимизацию деятельности организации по формированию, распределению и использованию ею финансовых ресурсов (рис.16.1).

Функции финансового менеджмента как системы управления:

- финансовое планирование (бюджетирование);
- финансовая организация;
- мотивация на достижение намеченных финансовых показателей;
- финансовый контроль (контроллинг или управленческий учет).



Рис. 16.1. Взаимодействие управленческих функций в системе управления

Основные функции финансового менеджмента как управляющей системы.

1. Функция разработки финансовой стратегии предприятия: исходя из общей стратегии экономического развития предприятия и прогноза конъюнктуры финансового рынка, формируется система целей и целевых показателей финансовой деятельности на долгосрочный период; определяются приоритетные задачи, решаемые в ближайшей перспективе и разрабатывается политика действий предприятия по основным направлениям его финансового развития. Финансовая стратегия предприятия — неотъемлемая составляющая общей стратегии его экономического развития.

2. Организационная функция - обеспечивает принятие и реализацию управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности предприятия — строятся по иерархическому или функциональному признаку с выделением конкретных «центров ответственности». В процессе реализации этой функции финансового менеджмента необходимо обеспечивать постоянную адаптацию организационных структур к меняющимся условиям функционирования предприятия и направлениям финансовой деятельности. Организационные структуры финансового менеджмента должны быть интегрированы в общую организационную структуру управления предприятием.

3. Информационная функция - обеспечивает обоснование нескольких возможных альтернативных вариантов управленческих решений; определяет объемы и содержание информационных потребностей финансового менеджмента; формирует внешние и внутренние источники информации, удовлетворяющие эти потребности; организует постоянный мониторинг финансового состояния предприятия и конъюнктуры финансового рынка.

4. Функция анализа различных аспектов финансовой деятельности предприятия предполагает экспресс-оценку и углубленную оценку отдельных финансовых операций, а также результатов финансовой деятельности отдельных дочерних предприятий, филиалов и «центров ответственности» и обобщенных результатов финансовой деятельности. Критерии данной оптимизации — финансовые показатели, в т.ч. коэффициенты предприятия в целом и в разрезе отдельных ее направлений.

5. Функция планирования — обеспечивает разработку системы стратегических текущих планов и оперативных бюджетов по основным направлениям финансовой деятельности, различным структурным подразделениям и по предприятию в целом. Основа такого планирования — разработанная финансовая стратегия предприятия, требующая конкретизации на каждом этапе его развития.

6. Стимулирующая функция - обеспечивает систему стимулирования реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности, формирует систему поощрения и санкций в разрезе руководителей и менеджеров отдельных структурных подразделений предприятия соответственно за выполнение или невыполнение установленных целевых финансовых показателей, финансовых нормативов и плановых заданий. Индивидуализация такой системы стимулирования обеспечивается внедрением на предприятии контрактной формы оплаты труда руководителей подразделений и финансовых менеджеров.

7. Функция контроля - обеспечивает эффективный контроль за реализацией принятых управленческих решений в области финансовой деятельности —

реализуется: созданием систем внутреннего контроля на предприятии; разделением контрольных обязанностей отдельных служб и финансовых менеджеров; определением системы контролируемых показателей и контрольных периодов; оперативным реагированием на результаты осуществляемого контроля.

Функции финансового менеджмента как специальной области управления предприятием:

- управление активами;
- управление капиталом;
- управление инвестициями;
- управление денежными потоками;
- управление финансовыми рисками.

1. Функция управления активами предполагает: выявление реальной потребности в отдельных видах активов исходя из предусматриваемых объектов операционной деятельности предприятия, и определение их суммы в целом; оптимизацию состава активов с позиций эффективности комплексного их использования; обеспечение ликвидности отдельных видов оборотных активов и ускорение цикла их оборота; выбор эффективных форм и источников их финансирования.

2. Функция управления капиталом. В процессе ее реализации: определяется общая потребность в капитале для финансирования предприятия; оптимизируется структура капитала в целях обеспечения наиболее эффективного его использования; разрабатывается система мероприятий по рефинансированию капитала в наиболее эффективные виды активов.

3. Функция управления инвестициями - заключается в: определении важнейших направлений инвестиционной деятельности предприятия; оценке инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и финансовых инструментов и отборе наиболее эффективных из них; формировании реальных инвестиционных программ и портфеля финансовых инвестиций; выборе наиболее эффективных форм финансирования инвестиций.

4. Функция управления денежными потоками заключается: в формировании входящих и выходящих потоков денежных средств предприятия, их синхронизации по объему и во времени по отдельным предстоящим периодам; в эффективном использовании остатка временно свободных денежных активов.

5. Функция управления финансовыми рисками и предотвращения банкротства. В процессе ее реализации: выявляется состав основных финансовых рисков, присущих хозяйственной деятельности данного предприятия; оценивается уровень этих рисков и объем связанных с ними возможных финансовых потерь в разрезе отдельных операций и по хозяйственной деятельности в целом; формируется система мероприятий по профилактике и минимизации отдельных финансовых рисков, а также их страхованию; на основе постоянного мониторинга диагностируется уровень угрозы банкротства и при высоком его уровне используются механизмы антикризисного финансового управления предприятием.

16.2. Организационное обеспечение финансовой деятельности предприятия

Успешное функционирование финансового менеджмента во многом определяется эффективностью его организационного обеспечения. Система организационного обеспечения финансового менеджмента представляет собой взаимосвязанную совокупность внутренних структурных служб и подразделений предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам его финансовой деятельности и несущих ответственность за результаты этих решений. Так как система финансового менеджмента является составной частью общей системы управления предприятием, его организационное обеспечение должно быть интегрировано с общей организационной структурой управления. Такое интегрирование позволяет снизить общий уровень управленческих затрат, обеспечить координацию действий системы финансового менеджмента с другими управляющими системами предприятия, повысить комплексность и эффективность контроля реализации принятых решений. Общие принципы формирования организационной системы управления предприятием предусматривают создание центров управления по двум основным признакам — иерархическому и функциональному. Иерархическое построение центров управления предприятием предусматривает выделение различных уровней управления. Наиболее распространенными в настоящее время являются двух- или трехуровневые системы управления, где первый уровень представлен аппаратом управления предприятием в целом, а последующие — службами управления отдельных его структурных единиц и подразделений. Функциональное построение центров управления предприятием основано на их разделении по функциям управления или видам деятельности. Примером реализации первого из этих подходов может быть выделение на предприятии общей плановой службы, единой службы внутреннего аудита (контроля) и т.п. Примером реализации второго из этих подходов может быть выделение на предприятии служб по управлению производственной, сбытовой, финансовой и другими видами деятельности. При функциональном построении центров управления предприятием оба эти

подхода могут быть использованы также в сочетании. Принципиально организационное обеспечение финансового менеджмента может быть интегрировано как в иерархическую, так и в функциональную систему общего управления предприятием. Однако отечественный и зарубежный опыт показывает, что наиболее эффективно организационная система финансового менеджмента используется при функциональном построении центров управления предприятием. Это связано с тем, что финансовый менеджмент по своему содержанию является функциональной системой управления. В соответствии с первым подходом функциональные центры управления строятся на основе принципов независимой деятельности, а их контакты с другими функциональными подразделениями ограничиваются лишь информационными связями. В соответствии со вторым подходом функциональные центры управления строятся на основе принципов взаимосвязанной деятельности, при котором большинство управленческих решений в рамках конкретной функции управления принимаются ими самостоятельно, а ряд управленческих решений, требующих комплексной разработки, вырабатываются совместно с другими функциональными службами предприятия. Перечень таких комплексных управленческих решений формируется обычно заранее (он может быть дополнен отдельными заданиями руководства предприятия и в оперативном порядке). В рамках взаимодействия с другими управляющими системами организационное обеспечение финансового менеджмента может быть интегрировано в общую систему управления предприятием на основе любого из перечисленных подходов. В то же время в системе организационного обеспечения самого финансового менеджмента используется исключительно принцип взаимосвязанной деятельности его внутренних функциональных центров управления. Это связано с высоким уровнем взаимосвязи отдельных аспектов финансовой деятельности предприятия, определяющим необходимость комплексного подхода к разработке многих управленческих решений в этой области.

Функциональное построение центров управления финансовой деятельностью существенно различается на предприятиях разных размеров.

На малых предприятиях функциональные центры управления финансовой деятельностью, как правило, не создаются. Функции этого управления в связи с незначительным объемом финансовой деятельности возлагаются обычно на владельца малого предприятия, его директора (если владельцы используют для общего управления наемного менеджера) или бухгалтера.

На средних предприятиях функции финансового управления возлагаются на специального финансового менеджера, находящегося в составе функционального экономического подразделения, или на специализированное финансовое структурное отделение, осуществляющее управление всеми основными аспектами финансовой деятельности.

На больших предприятиях функции финансового управления возлагаются обычно на финансового директора, которому подчинено два — три функциональных финансовых структурных подразделения. На крупных предприятиях создается наиболее диверсифицированная система функциональных финансовых структурных подразделений, подчиненных финансовой дирекции.

Характеризуя современный опыт организационного обеспечения финансового менеджмента в зарубежных компаниях США и Западной Европы, следует отметить, что там в структуре комплекса специализированных финансовых служб обязательно находится бухгалтерия. Это связано с тем, что там бухгалтерия является основным поставщиком внутренней финансовой информации, обеспечивающей основу финансового управления предприятием (такую оперативную информацию обеспечивает преимущественно организованный на предприятии управленческий учет). Кроме того, в этих странах традиционно статус финансового директора выше статуса главного бухгалтера (который подчинен не генеральному, а финансовому директору). В нашей стране положение обратное — главный бухгалтер имеет более высокий статус (а соответственно и приоритетное право подписи финансовых документов), чем финансовый директор. Кроме того, в условиях отсутствия управленческого учета на большинстве предприятий бухгалтерия не является источником получения оперативной информации, обеспечивающей текущее финансовое управление (бухгалтерская отчетность разрабатывается лишь один раз в месяц — квартал). В этих условиях в отечественной практике бухгалтерия не включается в структуру комплекса специализированных финансовых служб, подчиненного финансовому директору (хотя функционально она связана с этим комплексом непосредственно).

Наряду с традиционной интеграцией системы финансового управления с общей его системой в рамках единой организационной структуры предприятия, в последние годы в нашей практике используются и иные, более прогрессивные формы такой интеграции. Одной из таких форм является концепция управления отдельными аспектами финансовой деятельности предприятия на основе "центров ответственности". Эта концепция, разработанная американским экономистом Дж. Хиггинсом, получила широкое практическое использование в управлении формированием собственных финансовых ресурсов, денежными потоками, инвестициями и некоторыми другими аспектами финансовой деятельности предприятия.

Центр ответственности представляет собой структурное подразделение предприятия, которое полностью контролирует те или иные аспекты финансовой деятельности, а его руководитель самостоятельно принимает управленческие решения в рамках этих аспектов и несет полную

ответственность за выполнение доведенных ему плановых (нормативных) финансовых показателей. Как видно из этого определения, права руководителя подразделения — центра ответственности, связанного с отдельными аспектами управления финансовой деятельностью в рамках этого подразделения, паритетно корреспондируют с мерой его ответственности при контроле со стороны вышестоящей структуры (органа) финансового управления.

Различия функциональной направленности деятельности таких структурных подразделений, их места в организационной структуре финансового управления, а также широты полномочий их руководителей позволяют выделить ряд конкретных типов центров ответственности в рамках предприятия. Центр затрат представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность только за расходование средств в соответствии с доведенным ему бюджетом. В силу функциональной направленности своей деятельности такое структурное подразделение не может самостоятельно влиять на объем доходов, а соответственно и на сумму прибыли. Примером центра затрат является снабженческо-заготовительное или производственное подразделение предприятия. Центр дохода представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность только за формирование доходов в установленных объемах. В силу функциональной направленности своей деятельности такое структурное подразделение не может самостоятельно влиять на весь объем затрат по реализуемой продукции, а соответственно и на сумму прибыли. Примером центра дохода является сбытовое подразделение предприятия. Центр прибыли представляет собой структурное подразделение предприятия, руководитель которого несет ответственность за доведенные ему задания по формированию прибыли. В силу функциональной направленности своей деятельности такое структурное подразделение полностью контролирует как формирование доходов от реализации продукции, так и объем затрат на ее изготовление. Примером центра прибыли является структурное подразделение с законченным циклом производства и реализации отдельных видов продукции. Центр инвестиций представляет собой структурное подразделение предприятия, руководитель которого несет ответственность за использование выделенных ему инвестиционных ресурсов и получение необходимой прибыли от инвестиционной деятельности. Основным контролирующим показателем при этом является обычно уровень прибыли на инвестированный капитал. Примером центра инвестиций является дочерняя фирма предприятия или выделенное в его составе специальное структурное подразделение, осуществляющее исключительно инвестиционную деятельность.

16.3. Этапы разработки финансовой стратегии

Процесс разработки финансовой стратегии представляет собой формирование совокупности целенаправленных управленческих решений, обеспечивающих подготовку, оценку и реализацию программы стратегического финансового развития предприятия.

Выделяют следующие основные этапы этого процесса:

1. *Определение общего периода формирования финансовой стратегии.* Этот период зависит от ряда условий и в первую очередь от продолжительности периода, принятого для формирования корпоративной стратегии предприятия. Так как финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода (более короткий период формирования финансовой стратегии допустим).

В условиях нынешнего нестабильного, а по отдельным аспектам непредсказуемого развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным (в среднем 3-5 лет). Условиями определения периода формирования финансовой стратегии является также отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла.

2. *Исследование факторов внешней среды.* Данный этап — это изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Кроме того, анализируется конъюнктура финансового рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в размере отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия.

3. *Оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности.* В процессе такой оценки необходимо определить, обладает ли предприятие достаточным потенциалом, чтобы воспользоваться открывающимися инвестиционными возможностями, а также выявить какие внутренние его характеристики ослабляют результативность финансовой деятельности. Для этого нужно обследовать основные функциональные зоны: маркетинговые возможности расширения объемов и диверсификации операционной и финансовой деятельности; финансовые возможности формирования инвестиционных ресурсов; численность, профессиональный и квалификационный состав персонала; имеющуюся информационную базу, позволяющую обеспечить подготовку альтернативных стратегических решений; состояние организационной структуры управления и организационной культуры предприятия.

4. *Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.* В ходе ее должно быть получено четкое представление об основных параметрах, характеризующих возможности и ограничения развития финансовой деятельности предприятия; каков уровень стратегического мышления собственников, управляющих и финансовых менеджеров; каков уровень их знаний о состоянии внешней среды; какова эффективность действующих на предприятии систем финансового анализа, планирования и контроля; в какой мере они ориентированы на решение стратегических задач и т.п.

5. *Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия.* Главная цель — это повышение уровня благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости. Эта главная цель требует определенной конкретизации с учетом задач и особенностей предстоящего финансового развития предприятия. Система стратегических целей должна обеспечить выбор наиболее эффективных направлений финансовой деятельности; формирование достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизации их структуры; приемлемость уровня финансовых рисков в ходе хозяйственной деятельности предприятия и т.п.

6. *Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности.* Разработка таких нормативов служит базой для принятия основных управленческих решений и обеспечение контроля выполнения финансовой стратегии. Нормативы разрабатываются на основе конкретизации действовавших на предшествующем этапе.

7. *Принятие основных стратегических финансовых решений.* Здесь на основании разработанных целей и целевых стратегических нормативов финансовой деятельности определяются главные стратегии финансового развития предприятия в разрезе отдельных доминантных сфер, финансовая политика по отдельным аспектам его финансовой деятельности, формируется портфель альтернатив стратегических подходов к реализации намеченных целей и осуществляется их оценка и отбор. Это позволяет сформировать комплексную программу стратегического финансового развития предприятия.

8. *Оценка разработанной финансовой стратегии.* Она производится по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, установленных предприятием. По результатам оценки в разработанную финансовую стратегию вносятся определенные коррективы, после чего она принимается к реализации.

9. *Обеспечение реализации финансовой стратегии.* В ходе реализации финансовой стратегии, наряду с заранее намеченными стратегическими

мероприятиями, готовятся и реализуются новые управленческие решения, обусловленные непредвиденным изменением факторов внешней финансовой среды.

10. Организация контроля реализации финансовой стратегии. Контроль осуществляется на основе стратегического финансового контроллинга, отражающего ход реализации основных стратегических целевых нормативов финансовой деятельности предприятия.

Названная последовательность основных этапов разработки финансовой стратегии предприятия может быть уточнена и детализирована с учетом особенностей финансовой деятельности предприятия и уровня стратегического мышления его финансовых менеджеров.

Глава 17. Функции, задачи и стадии инвестиционного менеджмента

17.1. Функции инвестиционного менеджмента

17.2. Задачи инвестиционного менеджмента

17.3. Стадии инвестиционного менеджмента

17.1. Функции инвестиционного менеджмента

Инвестиционный менеджмент - это самостоятельная область экономической науки, направленная на достижение определенных целей с помощью рационального вложения инвестиций. Он представляет собой разновидность функционального управления непосредственным объектом, которого выступают инвестиционные процессы, инвестиционная деятельность, проекты, осуществляемые во всех сферах экономики. Инвестиционный менеджмент тесно связан с основными функциональными системами предприятия:

- с операционным менеджментом – эта связь опосредуется совместным управлением формированием и воспроизводством операционных внеоборотных активов;
- с финансовым менеджментом – формированием инвестиционных ресурсов за счет собственных и заемных источников;
- с системой инновационного менеджмента – формированием материальных и нематериальных активов инновационного характера.

Инвестиционный менеджмент базируется на основных положениях теории управления, имея при этом специфические аспекты процесса управления. Основными принципами инвестиционного менеджмента являются:

1. интегрированность с общей системой управления предприятием;
2. комплексный характер формирования управленческих решений;
3. высокий динамизм управления;
4. вариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений;
5. ориентированность на стратегические цели развития предприятия.

Инвестиционный менеджмент проявляется на предприятии через его *функции*, которые подразделяются на две группы:

1) *функции инвестиционного менеджмента как управляющей системы* являются составными частями любого процесса управления (любой управляющей системы) вне зависимости от вида деятельности предприятия, его организационно-правовой формы, размера, формы собственности и т.п. В теории управления эти функции характеризуются как *общие*.

2) *функции инвестиционного менеджмента как специальной области управления предприятием*. Состав этих функций определяется конкретным объектом данной управляющей системы. Теория управления рассматривает эти функции как *специфические*.

В группе функций инвестиционного менеджмента как управляющей системы основными являются:

1. Разработка инвестиционной стратегии предприятия. В процессе реализации этой функции исходя из общей стратегии экономического развития предприятия и прогноза конъюнктуры инвестиционного рынка формируется система целей и целевых показателей инвестиционной деятельности на долгосрочный период; определяются приоритетные задачи, решаемые в ближайшей перспективе и разрабатывается политика действий предприятия по основным формам его инвестирования. Инвестиционная стратегия предприятия рассматривается как неотъемлемая составная часть общей стратегии его экономического развития.

2. Создание организационных структур, обеспечивающих принятие и реализацию управленческих решений по всем аспектам инвестиционной деятельности предприятия. Такие структуры строятся по иерархическому или функциональному признаку с выделением конкретных «центров

ответственности». В процессе реализации этой функции необходимо обеспечить постоянную адаптацию организационных структур к меняющимся условиям функционирования предприятия и направлениям инвестиционной деятельности. Организационные структуры инвестиционного менеджмента должны быть интегрированы в общую организационную структуру управления предприятием.

3. Формирование эффективных информационных систем, обеспечивающих обоснование альтернативных вариантов инвестиционных решений. В процессе реализации этой функции должны быть определены объемы и содержание информационных потребностей инвестиционного менеджмента; сформированы внешние и внутренние источники информации, удовлетворяющие эти потребности; организован постоянный мониторинг инвестиционной позиции предприятия и конъюнктуры инвестиционного рынка.

4. Осуществление анализа различных аспектов инвестиционной деятельности предприятия. В процессе реализации этой функции проводится экспресс-анализ отдельных инвестиционных операций; исследуется уровень и динамика основных показателей эффективности инвестиций в разрезе отдельных их форм и «центров ответственности», осуществляется фундаментальный анализ факторов, влияющих на отдельные показатели инвестиционной деятельности в рассматриваемом периоде.

5. Осуществление планирования инвестиционной деятельности предприятия по основным ее направлениям. Реализация этой функции связана с разработкой системы текущих планов и оперативных бюджетов по основным направлениям инвестиционной деятельности, видам и формам инвестирования и по предприятию в целом. Основой такого планирования является разработанная инвестиционная стратегия, требующая конкретизации на каждом этапе поступательного движения предприятия к поставленным стратегическим целям.

6. Разработка действенной системы стимулирования реализации управленческих решений в сфере инвестиционной деятельности. В процессе реализации этой функции формируется система поощрений и санкций в разрезе руководителей и менеджеров отдельных структурных подразделений предприятия за выполнение или невыполнение установленных целевых показателей, инвестиционных нормативов и плановых заданий. Индивидуализация системы стимулирования обеспечивается путем внедрения на предприятии контрактной формы оплаты труда руководителей и инвестиционных менеджеров.

7. Осуществление эффективного контроля за реализацией принятых управленческих решений в сфере инвестиционной дея-

тельности. Реализация этой функции инвестиционного менеджмента связана с созданием систем внутреннего контроля на предприятии; разделением контрольных обязанностей отдельных служб и инвестиционных менеджеров; определением системы контролируемых показателей и контрольных периодов; оперативным реагированием на результаты осуществляемого контроля.

В группе функций инвестиционного менеджмента как специальной области управления предприятием основными являются:

1. Управление реальными инвестициями. В процессе реализации этой функции осуществляются: выявление потребности в реновации действующих основных средств и нематериальных активов, а также в объеме и структуре вновь формируемых капитальных активов; поиск и оценка инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и отбор наиболее эффективных из них; формирование инвестиционной программы реальных инвестиций предприятия и обеспечение ее реализации.

2. Управление финансовыми инвестициями. В процессе реализации этой функции определяются цели финансового инвестирования; осуществляется оценка инвестиционных качеств отдельных финансовых инструментов инвестирования и отбор наиболее эффективных из них; формируется портфель финансовых инвестиций по критериям уровня его доходности, риска и ликвидности; проводится своевременная реструктуризация этого портфеля.

3. Управление формированием инвестиционных ресурсов. В процессе реализации этой функции прогнозируется общая потребность в инвестиционных ресурсах, необходимых для реализации разработанной инвестиционной стратегии по отдельным этапам ее осуществления; определяется возможность формирования инвестиционных ресурсов за счет собственных источников (прибыли, амортизационных отчислений и т.п.); исходя из ситуации на финансовом рынке (прежде всего, нормы ссудного процента) определяется целесообразность привлечения для инвестиционных целей заемного капитала. В процессе оптимизации структуры источников инвестиционных ресурсов обеспечивается рациональное соотношение привлекаемого собственного и заемного капитала, а также диверсификация заемных источников финансирования инвестиций в разрезе отдельных кредиторов с целью обеспечения финансовой устойчивости предприятия в процессе инвестиционной деятельности.

Каждая из этих функций может быть конкретизирована с учетом специфики инвестиционной деятельности отдельных предприятий.

17.2. Задачи инвестиционного менеджмента

Главная цель инвестиционного менеджмента – обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде на основе стоимостной концепции управления путем максимизации его рыночной стоимости.

Для реализации данной цели требуется решение следующих **задач**:

1. Анализ, выбор и оценка инвестиционных объектов с учетом риска и доходности.
2. обеспечение роста экономического и производственного развития предприятия за счет эффективной инвестиционной деятельности.
3. максимизация доходности объекта за счет прибыли от инвестиционной деятельности.
4. минимизация инвестиционных рисков.
5. обеспечить финансовую устойчивость и платежеспособность фирмы в процессе осуществления инвестиционной деятельности;
6. своевременно реализовать инвестиционные проекты и программы.

Инвестиционный менеджмент должен быть направлен на решение следующих основных задач:

1. обеспечение высоких темпов экономического развития предприятия за счет эффективной инвестиционной деятельности.
2. обеспечение максимизации доходов (прибыли) от инвестиционной деятельности.
3. обеспечение минимизации инвестиционных рисков.
4. обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

В процессе осуществления инвестиционной деятельности формируются источники инвестиционных ресурсов. Следует заранее спрогнозировать, какое влияние окажет на финансовую устойчивость и текущую платежеспособность предприятия привлечение этих источников.

5. Изыскание путей ускорения реализации инвестиционных проектов и программ.

Среди рассмотренных задач наиболее приоритетной является не максимизация доходов от инвестиционной деятельности, а обеспечение высоких темпов экономического развития предприятия при достаточной ее финансовой устойчивости в процессе этого развития

17.3. Стадии инвестиционного менеджмента и принятия инвестиционных решений

Инвестиционный менеджмент содержит в своей основе четыре управленческих стадии:

1. систему управления инвестиционным процессом, исследование, планирование и разработка проекта;
2. непосредственно вид деятельности, реализация проекта;
3. процесс принятия решений, текущий контроль в ходе реализации проекта;
4. контроль принятых решений, оценка и анализ достигнутых результатов, корректировка целей.

Под инвестиционными решениями понимаются решения по вложению инвестиций в хозяйственные объекты с целью получения отдачи в будущем. Процесс принятия инвестиционных решений можно описать с помощью моделирования этапов, которые проходит инвестиционный проект. Принятие инвестиционных решений весьма затруднительно в условиях нестабильности и неопределенности, свойственной реальной ситуации экономики Украины. Причины неопределенности заключаются в недостатке информации. Чем большей информацией располагает субъект рынка, тем вернее может быть сделан прогноз и принято решение. Однако, недостаток информации не всегда может быть восполним. Кроме объективных причин недостатка информации (слабое знание рынка, поставщиков, заемщиков), существуют и объективные, неустранимые причины, связанные с неопределенностью будущего (будущие процентные ставки, движение акций).

На процесс принятия инвестиционных решений оказывают влияние множество факторов. Отметим, важнейшие из них:

- среда принятия решений;
- информационные ограничения;
- фактор времени;
- поведенческие ограничения;
- негативные последствия (конфликт);
- личностные оценки руководителей;
- взаимосвязь решений;
- фактор неопределенности и риска.

Решение об инвестировании не могут рассматриваться в полной изоляции от деятельности организации в целом. Инвестиции определяют многие функции и решения, (сами определяются этими функциями и решениями), которые составляют деятельность организации. Во многих случаях организации не располагают достоверной **информацией** для объективной оценки принятия того или иного решения. Получение дополнительной информации требует **времени** и денег, а поскольку способность человека усваивать и использовать, ее ограничена, такая информация, не всегда способствует принятию решения. Руководитель должен решать, оправдывает ли выгода от более качественного решения затраты на получение дополнительной информации (анализ рынка, оплата машинного времени, использование услуг внешних консультантов и т.п.). **Поведенческие факторы**, например, негативное отношение к чему или кому-либо, личностные пристрастия и барьеры восприятия информации, - являются распространенными на пути принятия эффективных решений. **Фактор времени** является, пожалуй, одним из наиболее важных, из перечисленных выше. Чем более отдален момент получения денежного потока от инвестиций, тем менее ценным будет полученный результат. Основной причиной этого является потеря инвестиционных возможностей.

Каждое решение сопряжено с компромиссами, **негативными последствиями** и побочными эффектами, знание которых руководитель должен соотнести с ожидаемыми выгодами. В общем случае принятие инвестиционных решений представляет собой выбор из альтернатив. Считается общепризнанным, что процесс принятия любого инвестиционного решения может состоять из следующих этапов.

Этапы процесса принятия решения

Набор альтернатив

Результаты предварительной оценки эффективности проектов

Анализ параметров окружающей деловой среды

Цели, которых необходимо достигнуть

Критерии, выводимые из общих задач

Ограничения на альтернативы

Личность, принимающая решения

Одним из главных этапов, на базе, которого принимается решение, является предварительная оценка эффективности каждого варианта будущего проекта с учетом определенных ограничений. При принятии

решений существенную роль играют параметры окружающей деловой среды и личность, принимающая решение. Процедура построения модели принятия решения в общем случае состоит в следующем.

Вначале выявляется область интересующей проблемы и делается попытка установления границ исследования. Чем шире исследуемая область, тем выше вероятность того, что будет рассмотрено большее количество факторов, влияющих на решения. Однако такое расширение всегда связано с ростом затрат и увеличением продолжительности исследования. Таким образом, при определении границ проблемы необходима и субъективная оценка разумных предпочтений. Далее необходимо четко установить цели, которые будут использованы при ранжировании результатов. Это достаточно трудная задача, поскольку в реальной жизни не всегда бывает возможным точно определить цели организации. Решением данной проблемы может стать привлечение специалистов и руководителей различных уровней, а также проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности, что позволит выявить с наибольшей достоверностью реальные цели и устранить конфликт противоречащих друг другу целей, если таковой имеет место быть.

Поиск информации с целью определения тех факторов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на реализацию проекта, а также возможных альтернатив этому проекту, - все это следующий этап в принятии инвестиционных решений. Данный процесс может оказаться дорогим, а результат – привести к смещению целей. В данном случае формальная процедура планирования поможет сосредоточить внимание на эффективности процедур и результатах поиска решений. При этом ближайшие **критерии** должны соответствовать целям, находящимся на более высоком уровне. Они должны показывать динамику только тогда, когда они работают на цели более высокого уровня.

После завершения этапов поиска и постановки целей следует **процесс оценки**. Первым шагом на этом этапе является построение **модели проекта**, т.е. описания различных альтернативных проектов и разработка гипотез относительно взаимосвязей между этими проектами, возможными внешними условиями и вероятностными результатами их реализации.

После построения модели необходимо ввести в нее прогнозные ограничения переменных, зависящих от системы управления организацией и различных переменных, описывающих состояние окружающей деловой среды. При этом прогнозы могут быть определяющими.

Достаточно большое значение в процессе принятия инвестиционных решений имеет качество учета неопределенностей, возникающих в процессе анализа происходящих процессов и значительно влияющих в конечном итоге на проводимые расчеты эффективности будущих проектов.

Заключительной стадией процесса принятия инвестиционных решений является выбор альтернатив, обеспечивающих максимальный результат в соответствии с принятым решением.

Важно понимать, что необходимость оценок сопровождает все этапы процесса принятия решений, а все этапы этого процесса взаимосвязаны. Не существует фиксированных границ, в которых заканчивается один этап и начинается другой. Часто определение первичной проблемы принципиально изменяется на основе информации, полученной на более поздних этапах анализа. Постепенное прояснение проблемы может оказаться наиболее полезным результатом всего процесса исследования.

Принятие решения является человеческой областью деятельности, а не механическим процессом. Этот факт был упущен в традиционной теории инвестиций. С теоретической точки зрения практически всегда подразумевается образ человека, который экономически целесообразно ориентирован на максимизацию дохода, владеет в совершенстве познаниями в области финансов, а эмоции у него отсутствуют. На практике менеджеры, принимающие решения, руководствуются не только целями организации, но и своими собственными. Это также называется **поведенческими факторами**. Это может быть:

- «рациональность»;
- долгосрочные цели, против краткосрочных;
- полномочия против ответственности;
- уклонение от риска.

Понятие «рациональность», как известно, связано с теорией инвестиций. Под «рациональностью» понимается то, что человек определяет цели, способен определить пути их достижения, предвидит возможные результаты использования этих путей.

Коллективы людей, или менеджеры, принимающие решение, имеют и свои собственные цели, которые могут включать в себя максимальное собственное вознаграждение, достижения определенного положения или власти. Такие цели не имеют никакого отношения к максимизации дохода организаций. В этом случае возникает проблема несовместимости целей.

На практике, как правило, возникает проблема в отношении менеджеров, принимающих инвестиционные решения. Проблема заключается в том, что для правильной оценки действий менеджеров, необходимо иметь результаты успешной реализации проектов. Пройдет много лет, прежде чем можно сделать вывод об эффективности принятого менеджерами решения. На

основании исследований, проведенных в западных фирмах, между оценкой их деятельности и инвестиционными решениями была выявлена сильная взаимосвязь между системой вознаграждения менеджеров и эффективностью инвестиционных проектов. Взаимосвязь носит прямо пропорциональный характер.

Одним из сложных вопросов при принятии экономически целесообразного решения является сочетание полномочий и ответственности. С одной стороны, менеджеры несут ответственность за результаты инвестиционных проектов, а с другой, они должны иметь соответствующие полномочия для влияния на эти результаты. На практике в этом отношении имеется ряд проблем. Первая проблема заключается в том, что проект в организации проходит через иерархию управления, что привлекает участие группы людей. Чем больше вовлечено в него людей, тем меньшее влияние оказывает на него каждый участник. Оценка вклада каждого участника становится затруднительной и соответствующее вознаграждение в этом случае является почти невозможным. Вторая проблема состоит в осуществлении действий на стадии после инвестиционного контроля. Недостаточный контроль менеджеров над реализацией проекта может не дать ожидаемых результатов. Такое положение приводит к проблеме снижения результатов инвестиционных решений и оценки деятельности менеджеров.

Третья проблема связана с политикой, проводимой в организации. Политические изменения, происходящие в организации, могут привести к такому положению дел, когда инвестиционные решения могут быть не приняты в расчет. Менеджер в этом случае не может повлиять на политическую ситуацию или не знать о ней ничего.

Данные проблемы делают взаимосвязь между **полномочиями и ответственностью неопределенной**. Оценка деятельности людей, участвующих в принятии решения, становится проблематичной. Недостаток полномочий может изменить мотивационное поведение людей. В таком случае может произойти рассогласование целей организации и ее отдельных сотрудников.

Уклонение от риска характерно для менеджеров, чье вознаграждение привязано к результатам проекта. Вознаграждение влияет на инвестиционные решения, т.к. менеджеры будут отдавать предпочтение проектам с низким условием риска, следовательно, с низкой доходностью. Проект с высоким уровнем риска может быть привлекательным, как и безрисковый, если он обеспечивает доходность, которая компенсирует высокий риск. Тем не менее, для менеджеров безопасный вариант может оказаться более привлекательным, чем высокодоходный проект. Опасность для карьеры и вознаграждения менеджеров может быть более значительной в случае провала, чем успех в случае реализации высокодоходного проекта.

Противоречие между личными интересами и целями организации является трудной задачей для менеджеров, принимающих инвестиционные решения. Частично противоречия могут быть снижены, если будут приняты во внимание проблемы, присущие принятию инвестиционных решений:

- длительность цикла инвестиционного проекта;
- сложность оценки эффективности проекта;
- возможность участия группы менеджеров организации в принятии решений;
- нахождение баланса между уровнем риска и доходности при оценке эффективности инвестиций.

При предварительном анализе эффективности инвестиционных проектов необходимо осуществить проверку взаимосвязи мотивационного поведения менеджера и целей предприятия. Не следует надеяться на безоговорочное стремление менеджеров организации к достижению целей организации. Учет целей и заинтересованности менеджеров при принятии инвестиционных решений в значительной степени будет способствовать повышению эффективности разрабатываемых решений.

Ситуационные задачи

Ситуация 1

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

Ситуация 2

Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам».

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, что стимулировать объем продаж?

Ситуация 3

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы постройте свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

Ситуация 4

Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Вопросы:

1. Какой конфликт имел место?

2. В чем состоит причина данного конфликта?
3. Как можно преодолеть сложившуюся ситуацию? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?
4. Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

Ситуация 5

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени. Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

Ситуация 6

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу - скрещивает руки на груди, и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?

3. Какие действия Вы предпримите?

Тематика рефератов

1. Процесс принятия управленческих решений.
2. Механизм принятия управленческих решений менеджеров компаний
3. Методы и модели поиска управленческих решений.
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
5. Организация и контроль выполнения решения.
6. Понятие кадровой политики
7. Подготовка кадров управления в компании
8. Подбор и расстановка персонала.
9. Оценка кадров управления.
11. Сущность и функции стратегического планирования.
12. Оценка и анализ внешней среды.
13. Планирование деятельности производства.
14. Организационные формы внутрифирменного планирования.
15. Организация процесса планирования в зарубежных фирмах.
16. Управленческий контроль: формы и средства реализации.
17. Процесс контроля в системе менеджмента компании
18. Финансовый менеджмент.
19. Характеристики эффективного контроля.
20. Оперативный и стратегический контроллинг.
21. Групповая динамика в менеджменте.
22. Типы поведения в группах и лидерство.
23. Стили руководства.

24. Ситуационные подходы к эффективному руководству.
25. Развитие неформальных организаций и их характеристики.
26. Эффективность работы формальных групп.
27. Смысл и эволюция понятия мотивация.
28. Современные теории мотивации.
29. Содержательные теории мотивации.
30. Процессуальные теории мотивации.
31. Мотивация и компенсация.
32. Власть, влияние, лидерство.
33. Формы власти и влияния.
34. Влияние на основе убеждения и участия.
35. Теории лидерства.
36. Понятие и содержание конфликта.
37. Методы и способы разрешения конфликтов.
38. Управление конфликтами.
39. Типы и причины конфликтов.
40. Природа и понятие стресса.
41. Деловой этикет менеджера и ответственность.
42. Сущность эффективности управления.
43. Экономические и социальные аспекты эффективности.
44. Оценка эффективности системы управления.
45. Управленческие революции.

Тесты для самоконтроля

1. Как осуществляется текущий контроль в организации?

1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
2. Путем наблюдения за работой работников;
3. + С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
4. Путем докладов на сборах и совещаниях;
5. Вышестоящей структурой.

2. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

1. Специалисты;
2. Работники;
3. + Руководители;
4. Отдельные руководители;
5. Министерства.

3. Контроль - это:

1. + Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
2. Вид человеческой деятельности;
3. Наблюдение за работой персонала организации;
4. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;
5. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

4. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

1. + Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;

2. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;
3. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;
4. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;
5. Постоянно повышать квалификацию персонала.

5. Контроль должен быть:

1. Объективным и гласным;
2. Гласным и действенным;
3. + Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.
4. Эффективным;
5. Текущим.

6. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?

1. Получение высоких материальных вознаграждений;
2. + Гармонизация между трудом и капиталом;
3. Признание заслуг;
4. Постоянное повышение квалификации персонала;
5. Достижение конкурентного преимущества.

7. Какие основные группы потребностей выделил украинский ученый Туган-Барановский?

1. Физиологические и альтруистические;
2. Половые и физиологические;
3. + Физиологические, половые, симптоматические инстинкты и потребности, альтруистические;
4. Физиологические и симптоматические;
5. Физиологические, потребности в безопасности, в отношениях принадлежности, в самовыражении, в самоактуализации.

8. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?

1. Со времен появления денег;
2. Со времен возникновения организаций;
3. Со времен появления руководителя организации;
4. + Со времен зарождения организованного производства;
5. Во время буржуазных революций в Европе.

Как следует понимать мотивы престижа?

1. Попытки работника занять высшую должность в организации;
2. + Попытки работника реализовать свою социальную роль, взять участие в общественно важной работе;
3. Попытки работника получать высокую зарплату;
4. Попытки работника взять участие в общественной работе;
5. Попытки работника иметь влияние на других людей.

10. Какие основные группы мотивов к труду выделил украинский ученый В. Подмарков?

1. Обеспечение и признание;
2. Признание и престиж;
3. + Обеспечение, признание, престиж;
4. Обеспечение и престиж;
5. Имидж, престиж.

11. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

1. + Полгода, месяц, декаду, неделю;
2. По рабочим дням;
3. 3-5 лет;
4. 1 год;

5. 10 лет.

12. Под планированием понимают:

1. Вид деятельности;
2. + Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
3. Перспективу развития;
4. Состояние организации;
5. Интеграцию видов деятельности.

13. Организационное планирование осуществляется:

1. Только на высшем уровне управления;
2. На высшем и среднем уровнях управления;
3. На среднем уровне управления;
4. + На всех уровнях управления;
5. Определение потребностей подчиненных.

14. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:

1. + Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
2. Установление целей организации;
3. Определение путей и средств выполнения заданий;
4. Определение способов достижения целей организации;
5. Моделирование действий организации.

15. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:

1. + Концерн;

2. Картель;
3. Консорциум;
4. Корпорация;
5. Ассоциация.

16. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд

1. Дочернее товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Полное товарищество;
4. + Коммандитное товарищество;
5. Акционерное общество.

17. Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит:

1. Полное товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Коммандитное товарищество;
4. + Товарищество с дополнительной ответственностью;
5. Производственный кооператив.

18. Вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом это :

1. Товарищество с дополнительной ответственностью;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. + Полное товарищество;

4. Коммандитное товарищество;
5. Акционерное общество.

19. Организация, которая имеет однозначные внутренние взаимосвязи жесткую регламентацию всех сторон деятельности это:

1. Первичная организация;
2. Органическая организация;
3. Вторичная организация;
5. На корпоративном уровне.

20. К средствам мотивации труда не относятся:

1. Вознаграждения;
2. Проведение производственных совещаний;
3. Повышение квалификации персонала;
4. + Обеспечение условий для самовыражения;
5. Объявление благодарности.

21. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:

1. Справедливости;
2. Потребностей;
3. Вознаграждений;
4. + Ожиданий;
5. Предположений.

22. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:

1. + Планирование, организация, мотивация, контроль;
2. Организация, планирование, контроль, мотивация;

3. Планирование, организация, контроль, мотивация;
4. Мотивация, контроль, планирование, организация;
5. Стратегия, планирование, организация, контроль.

23. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?

1. До фактического начала выполнения работ;
2. + После, выполнения запланированных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. После достижения поставленных целей.

24. Когда осуществляется текущий контроль в организации?

1. После выполнения определенных работ;
2. До фактического начала выполнения определенных работ;
3. + В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. Тогда, когда удобно коллективу.

25. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

1. Достижение личных целей;
2. + Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
3. Исполнение принятых управленческих решений;
4. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;
5. Побуждение работников к деятельности.

26. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это:

1. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей;

2. Побуждение себя к эффективной деятельности;
3. + Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;
4. Способ влияния на персонал с целью достижения целей;
4. + Механистическая организация;
5. Динамичная организация.

27. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:

1. Создание, становление, развитие, возрождение;
2. Рождение, зрелость;
3. + Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение;
4. Рождение, зрелость, возрождение;
5. Создание, развитие, зрелость, старение.

28. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:

1. Потребители, конкуренты, законы;
2. + Цели, задачи;
3. Персонал, технологии;
4. Структура управления;
5. Потребители.

29. Что следует понимать под миссией организации?

1. Основные задания организации;
2. Основные функции организации;
3. Основное направление деятельности;
4. + Четко выраженные причины существования;
5. Основные принципы организации.

30. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:

1. Объединение людей для выполнения определенных работ;
2. + Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;
3. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; .
4. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей;
5. Объединение людей по интересам.

31. К внутренней среде относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. + Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль ;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

32. Тест по менеджменту. К внешней среде организации непрямого действия относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. + Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

33. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомахова этика» древнегреческий философ Аристотель?

1. + Этические и эстетические принципы;
2. Организационные;
3. Корпоративные;
4. Моральные принципы;
5. Специфические принципы.

34. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?

1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
4. + В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;
5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

35. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?

1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
2. + Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;
4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.

36. Что должны отражать современные принципы менеджмента?

1. Основные закономерности управления;
2. Основные связи, которые складываются в системе;
3. Основные отношения, которые складываются в системе;

4. + Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;

5. Обязательное наличие цели при управлении.

37. Что является основой управления какой либо системы?

1. + Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;

2. Методы менеджмента;

3. Функции менеджмента;

4. Финансовые ресурсы;

5. Объект менеджмента.

38. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?

1. В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;

2. В Киевской Руси;

3. + В Риме и Шумерии;

4. В Шумерии и Македонии;

5. В Русской империи.

Тест. 39. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:

1. + Ситуационный подход;

2. Системный подход;

3. Процессный подход;

4. Поведенческий подход;

5. Текущий подход. ;

40. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:

1. Поведенческим подходом.
2. Процессным подходом;
3. Ситуационным подходом;
4. + Системным подходом;
5. Текущим подходом.

41. Что является составляющим элементом управления?

1. + Маркетинг;
2. Менеджмент;
3. Экономические процессы;
4. Социально-экономические процессы;
5. Финансы.

42. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?

1. + Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

43. К первичным потребностям относятся:

1. Психологические;
2. + Физиологические;
3. Экономические;
4. Материальные;
5. Социальные.

44. Потребности бывают:

1. Первичные и внутренние;
2. Внутренние и вторичные;
3. + Первичные, вторичные, внутренние и внешние;
4. Внутренние и внешние;
5. Первичные и внешние.

45. Мотивация базируется на:

1. Потребностях и самовыражении;
2. + Потребностях и вознаграждениях;
3. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
4. Удовлетворении всех людей;
5. Самовыражении и вознаграждениях.

46. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:

1. Премии;
2. Премии и ценные подарки;
3. Ценные подарки и зарплата;
4. + Зарплата;
5. Премии и зарплата.

47. Что создает структуру управления организацией?

1. Совокупность линейных органов управления;
2. Совокупность функциональных служб;
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
4. + Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

48. Анализ конкурентов организации проводится с целью:

1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. + Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

49. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

1. + Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;.
5. Ориентация во времени.

50. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?

1. В 20-е годы XX столетия;
2. В 30-е годы XX столетия;
3. + В 60-е годы XX столетия;
4. В 70-е годы XX столетия;
5. В 80-е годы XX столетия.

51. Организация как объект менеджмента:

- + а. Выступает в качестве основной единицы рыночной экономики, в рамках которой принимаются управленческие решения
- б. Служит связующим звеном между государством и потребителями произведенных благ и услуг

в. Помогает государству в сборе и аккумулировании различных видов налогов

52. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?

а. Контроль

б. Планирование

+ в. Мотивация

53. Практика управления возникла:

а. В ходе бурной индустриализации промышленного производства

б. Одновременно с возникновением системного подхода к управлению

+ в. Одновременно с объединением людей в организованные группы

54. Конечной целью менеджмента является:

а. Рационализация организации производства

+ б. Обеспечение прибыльности предприятия

в. Повышение мотивации работников

55. Какова важнейшая функция управления?

+ а. Создание благоприятных условий для дальнейшего развития и функционирования предприятия

б. Повышение производительности труда работников

в. Постоянное внедрение достижений НТП в производство

56. Является ли управление производительным трудом?

а. Нет. Менеджеры и управленцы не принимают прямого участия в производственном процессе.

б. В зависимости от формы собственности и специализации организации

+ в. Да. Потому что управление - это неотъемлемая часть производственного процесса

57. Что не является продуктом труда менеджера?

- + а. Товары и услуги
- б. Решение по выбору рынков сбыта
- в. Подготовка бизнес плана

58. Размер организации в менеджменте определяется:

- Количество отделов и структурных подразделений
- + Количество работающих в ней людей
- Количество постоянных клиентов и/или заказчиков

59. Цель стабилизационного менеджмента заключается в:

- Разработке мероприятий, способных повлиять на стабилизацию финансового состояния фирмы
- Вклинивании фирмы в отраслевые и межотраслевые структуры для стабилизации своего финансового состояния
- + Постоянном внедрении и проведении мероприятий, направленных на стабилизацию финансовой, кадровой, технико-технологической, внутренней и внешней структуры организации

60. Что характеризует норма управляемости?

- + Общее число человек, которые подчинены одному руководителю
- Закрепленное в должностной инструкции число обязанностей для каждого отдельного сотрудника
- Время, за которое сотрудник выполнил задание руководителя

61. Менеджмент – это наука, изучающая:

- Человеческий потенциал
- Взаимодействие работников внутри коллектива
- + Процессы управления материальными, сырьевыми, трудовыми и т.д. ресурсами фирмы

62. Методы исследования в менеджменте:

- Представляют собой конкретные способы реализации управленческих решений, которые ведут к достижению поставленных целей и задач
- + Это специфические способы познания, приемы, подходы и принципы, которые делают воздействие на объект управления эффективным
- Свод правил, норм и научных приемов, которые используются для изучения мотивационных признаков сотрудников

63. Менеджмент как наука – это:

- + Комплекс междисциплинарных исследований, направленных на изучение принципов принятия эффективных управленческих решений
- Специфическое экономическое знание, изучающее все виды ресурсов и управление ими
- Область знаний о том, как эффективно воздействовать на имеющиеся в организации ресурсы

64 - тест. Методы менеджмента - это:

- Подходы к подбору и выбраковыванию ресурсов
- Способы повысить эффективность используемых ресурсов
- + Приемы и способы воздействия на коллектив, а также отдельно взятых работников для достижения целей и миссии организации

65. Планирование как функция менеджмента заключается в:

- + Формулировании целей развития организации, а также определении способов их достижения
- Разработке тактических и стратегических планов хозяйственной деятельности организации
- Составлении производственных планов для каждого работника

66. Процесс принятия решений в менеджменте – это:

- Хаотичный процесс
- + Систематизированный процесс
- Рутинная деятельность

67. Критерием эффективности менеджмента является:

- Срок, в течение которого организация функционирует на рынке
- + Совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективна работа управляемых в организации систем и подсистем
- Непрерывный рост прибыли

Тест. 68. Задачами менеджмента являются:

- Разработка и научное обоснование управленческих решений
- Создание необходимых условий для принятия рациональных и эффективных управленческих решений
- + Разработка, проверка на практике и внедрение научных методов, подходов и принципов, которые обеспечивают слаженную и бесперебойную работу коллектива и отдельных ее членов

69. Что является объектом и субъектом менеджмента?

- Объекты – управленческие решения, субъекты – менеджеры, подчиненные
- + Объекты – производственная деятельность и взаимодействие с контрагентами, ресурсы всех видов, рынок, информация, субъект – менеджер
- Объекты – деньги, трудовые ресурсы, рынок, субъект – рыночная экономика

70. Управление – это в менеджменте:

- Основной метод работы руководителя
- Процесс упорядочения информации и грамотное распоряжение ею
- + Процесс прогнозирования и планирования, организации, координации, мотивации и контроля, который позволяет сформулировать цели организации и наметить пути их достижения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента: учебник / Ю. В. Гуськов. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 263 с. <https://znanium.com/catalog/product/1015334>
2. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 350 с. <https://znanium.com/catalog/product/1171350>
3. Красильников, С. А. Менеджмент. Управление холдингом : учебное пособие для вузов / С. А. Красильников, А. С. Красильников ; под редакцией С. А. Красильникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 169 с. <https://urait.ru/bcode/452268>
4. Бельчик, Т. А. Методы исследований в менеджменте: учебное пособие / Т. А. Бельчик. — Кемерово: КемГУ, 2014. — 308 с. <https://e.lanbook.com/book/61401>
5. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 307 с. <https://urait.ru/bcode/453322>
6. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 379 с. <https://urait.ru/bcode/450381>
7. Никулина, И. Е. Основы современного менеджмента : учебное пособие для вузов / И. Е. Никулина, Л. Р. Тухватулина, Н. В. Черепанова; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). — Томск: Изд-во ТПУ, 2010. <http://www.lib.tpu.ru/fulltext2/m/2011/m53.pdf>
8. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учебное пособие / Е. Е. Вершигора. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 283 с. <https://znanium.com/catalog/product/155609>
9. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / Виханский О. С., Наумов А. И., - 6-е изд., перераб. и доп - Москва : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. <https://znanium.com/catalog/product/959874>

10. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента: учебник / Ю. В. Гуськов. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 263 с. <https://znanium.com/catalog/product/1015334>

Дополнительная литература:

1. Костин, В. И. Финансовый менеджмент в реальном секторе экономики : учеб. пособие / В. И. Костин. - Москва : МГАВТ, 2011. - 270 с. <https://znanium.com/catalog/product/419296>
2. Основы менеджмента: учебное пособие / Я. Ю. Радюкова, М. В. Беспалов, В. И. Абдукаримов [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 297 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. <https://znanium.com/catalog/product/927209>
3. Современные технологии менеджмента: учебник / В. И. Королев, В. В. Уваров, А. Д. Заикин; Под ред. проф. В. И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. - Москва: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 640 с. <https://znanium.com/catalog/product/258352>
4. Блинов, А. О. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 298 с. <https://znanium.com/catalog/product/1091530>
5. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 384 с. <https://znanium.com/catalog/product/920548>