

Annotation

В книге раскрывается сущность менеджмента и место менеджера на современном предприятии через ролевой и личностный аспекты деятельности человека и организации. Прослеживается история возникновения и развития менеджмента в зависимости от той или иной школы. Показано взаимодействие внутренней и внешней среды организации. Рассмотрены сущность, принципы и цели управленческого учета и контроля в менеджменте, потребности и стимулы в управлении организацией.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Для студентов экономических факультетов высших учебных заведений, учащихся колледжей, а также тех, кто изучает данный предмет самостоятельно.

- [Галина Афанасьевна Маховикова, Владимир Евгеньевич Кантор](#)
- [Предисловие](#)
- [Глава 1 Менеджмент: содержание и основные понятия](#)
- [1.1. Основные варианты понятия «менеджмент», их содержание](#)
- [1.2. Виды, цели и функции менеджмента](#)
- [1.3. Принципы управления](#)
- [1.4. Методы управления и их классификация](#)
- [1.5. Менеджер и его функции](#)
- [Глава 2 Эволюция менеджмента \[2\]](#)
- [2.1. История возникновения и развития менеджмента за рубежом](#)
- [2.2. История и особенности российского менеджмента](#)
- [Глава 3 Организация как система управления](#)
- [3.1. Понятие и признаки организации](#)
- [3.2. Предприятие как ключевое звено рыночной экономики](#)

- [3.3. Виды предприятий](#)
- [3.4. Миссия организации](#)
- [3.5. Цели и задачи управления организацией](#)
- [3.6. Внутренняя и внешняя среда организации](#)
- [3.7. Организационная культура и управление ею](#)
- [Глава 4 Организационные структуры управления](#)
- [4.1. Понятие организационной структуры и ее элементы](#)
- [4.2. Типы управленческих структур](#)
- [Глава 5 Методологические основы принятия управленческих решений](#)
- [5.1. Сущность управленческих решений](#)
- [5.2. Виды управленческих решений](#)
- [5.3. Основные требования к управленческим решениям](#)
- [5.4. Методология принятия управленческих решений](#)
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
- [5.5. Процедура подготовки и принятия решения](#)
- [Глава 6 Формы власти и влияния в управлении организацией](#)
- [6.1. Руководитель и лидер](#)
- [6.2. Соотношение понятий «лидер» и «менеджер»](#)
- [6.3. Основные теории лидерства](#)
-
- [6.4. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям](#)
- [6.5. Конфликтность в менеджменте](#)
- [Глава 7 Управленческий учет и контроль в менеджменте](#)
- [7.1. Сущность, цели и основные понятия управленческого учета](#)
- [7.2. Принципы управленческого учета](#)
- [7.3. Задачи и функции управленческого учета](#)
- [7.4. Сущность и цели бюджетирования](#)
-
- [7.5. Основные системы управленческого учета в менеджменте](#)
- [7.6. Управление по центрам ответственности](#)
-
- [7.7. Координация и контроль в менеджменте](#)
- [Глава 8 Мотивы, потребности и стимулы в управлении организацией](#)
- [8.1. Мотивы: понятия и виды. Теория мотиваций](#)
- [8.2. Стимулы: понятие и формы](#)
- [Глава 9 Эффективность менеджмента](#)
- [9.1. Сущность, критерии и показатели эффективности управления](#)
-
- [9.2. Методы расчета экономической эффективности управленческого труда](#)
-
-
-
-
-
-

**Галина Афанасьевна Маховикова,
Владимир Евгеньевич Кантор
Менеджмент: учебный курс**

Предисловие

Менеджмент как наука пользуется заслуженным признанием во всем мире. Наука менеджмента относится к экономико-организационным, социально-психологическим наукам, поскольку изучает отношения и связи людей в процессе управления производством.

При определении предмета изучения науки менеджмента исходят из сущности управления как особой деятельности, возникающей из необходимости руководства совместным трудом. В процессе управления люди вступают в определенные отношения друг с другом. Поэтому изучать менеджмент значит изучать прежде всего отношения между людьми, которые представляют собой сложный комплекс устойчивых взаимосвязей и взаимодействия людей и коллективов в процессе управленческого воздействия.

Менеджмент, хотя ему и отводится вполне определенная роль в организации, тем не менее как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно точно определить субъектов управленческой деятельности – менеджеров, а также достаточно четко установить границы той деятельности, которая составляет содержание менеджмента.

Основной целью преподавания и изучения дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов современного управленческого мышления и способности решать разнообразные хозяйственные, социальные, психологические проблемы с использованием современных приемов и средств.

Изучение дисциплины призвано обеспечить приобретение:

- *знаний* сущности менеджмента, его объекта и условий, в которых он функционирует, содержания процесса менеджмента, социально-психологических вопросов менеджмента, проблем мотивации, лидерства и руководства, управления развитием, изменениями, группами, конфликтами и стрессами, связующих процессов менеджмента, а также форм и методов обеспечения эффективного управления;

- *умений* правильно определить сущность и содержание процессов управления, руководства, предпринимательства и менеджмента, провести анализ внутренней и внешней среды объекта менеджмента, социальных и психологических факторов, определяющих эффективность взаимодействия и связующих процессов менеджмента, наладить процессы коммуникаций, принятия решений, обеспечить эффективное управление организацией;

- *навыков* использования знаний и умений для организации предприятий, определения их миссии, целей и задач, выработки стратегии и тактики функционирования объекта менеджмента, для практического использования принципов мотивации, выбора эффективного стиля руководства и лидерства, управления группами, конфликтами и социальными процессами.

В настоящем учебном пособии излагаются основы теории и практики управления, изучаются сущность менеджмента и его роль в создании материальных благ. Исследуются значение внутренней и внешней среды в эффективности производства и деловом успехе, а также связующие процессы, мотивация, развитие управленческой мысли.

Знакомство с этими вопросами позволит читателю составить достаточно целостное представление о том, что такое менеджмент как определенный вид деятельности и какая роль в обеспечении жизнедеятельности организации отводилась и отводится ему в настоящее время.

Глава 1 Менеджмент: содержание и основные понятия

1.1. Основные варианты понятия «менеджмент», их содержание

На современном этапе развития существует значительное разнообразие формулировок и трактовок сущности и понятия «менеджмент», которое свидетельствует о том, что менеджмент как наука находится в стадии формирования. В табл. 1.1 представлен анализ понятия «менеджмент», который базируется на мнении

авторов, разделяющих хозяйствующий субъект на три системы: управляющую, управляемую и информационную. Совокупность этих трех систем составляет внутреннюю среду любого хозяйствующего субъекта, действующего во внешней рыночной среде.

Таблица 1.1

Варианты формулировок понятия «менеджмент» и их идентификация с элементами внутренней среды хозяйствующего субъекта и сферами управленческой деятельности

Формулировка понятия «менеджмент»	Наименование элемента внутренней среды (сфера управленческой деятельности или наименование менеджмента)
1. Способ, манера общения с людьми	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства (кадровый менеджмент)
2. Власть и искусство управления	Элементы управляющей системы: стили руководства, методология управления (кадровый и общесистемный менеджмент)
3. Особого рода умелость и административные навыки	Элементы управляющей системы: методы и стили руководства (кадровый менеджмент)
4. Орган управления, административная единица, аппарат управления	Элементы управляющей системы: организационная структура управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
5. Управление производством	Управляющая и управляемая системы (производственный менеджмент)
6. Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности	Элементы управляющей системы: методология управления (общесистемный, производственный и финансовый менеджмент)
7. Интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют хозяйствующие субъекты и управляют ими на основе постановки целей и разработки способов их достижения	Управляющая и информационная системы: методология и стадии управления, методика разработки и принятия управленческих решений (общесистемный и информационный менеджмент)

8. Процесс выполнения функций планирования, организации, координирования и активации, с помощью которых менеджеры создают условия для производительного и эффективного труда занятых в хозяйствующем субъекте работников и получения результатов, соответствующих целям	Элементы управляющей системы: функции и методология управления, методы управления и стили руководства (общесистемный, функциональный и кадровый менеджмент)
9. Умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в хозяйствующем субъекте	Элементы управляющей системы: методология, функции, методы управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
10. Процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы и коллектива хозяйствующего субъекта в целом с целью достижения максимальных результатов	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
11. Специфический орган современных хозяйствующих субъектов, как коммерческих, так и некоммерческих	Элементы управляющей системы: организационная структура управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
12. Самостоятельная сфера научных знаний, имеющая свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению	Элементы управляющей системы: теоретические основы и методология управления (общесистемный менеджмент)
13. Сумма знаний об управлении, представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления	Элементы управляющей системы: методология и теоретические основы управления (общесистемный менеджмент)
14. Динамичный элемент, поддерживающий жизнеспособность каждого хозяйствующего субъекта	Управляющая и информационная системы (общесистемный и информационный менеджмент)
15. Особый класс руководителей в индустриальном обществе	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, организационная структура (кадровый менеджмент)

Формулировка понятия «менеджмент»	Наименование элемента внутренней среды (сфера управленческой деятельности или наименование менеджмента)
16. Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение хозяйствующим субъектом, действующим в рыночных условиях, намеченных целей на основе рационального использования материальных и трудовых ресурсов	Информационная система, элементы управляющей системы: методология, функции, методы управления, виды информационных систем (общесистемный, кадровый, информационный, маркетинг-менеджмент, управление материально-техническим обеспечением)
17. Совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйствующими субъектами с целью повышения эффективности их деятельности	Управляющая и информационная системы (общесистемный, информационный и объектный менеджмент)
18. Управление формальными и неформальными хозяйствующими субъектами, образующимися и действующими спонтанно на основе личных связей, контактов, приятельских, семейных и других видов отношений	Элементы информационной и управляющей систем: методы управления, виды коммуникативных связей (общесистемный, коммуникативный менеджмент)
19. Сфера знаний и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения целей хозяйствующего субъекта на основе рационального использования имеющихся ресурсов	Элементы управляющей системы: теоретические основы управления, методология управления (общесистемный менеджмент, кадровый, управление ресурсным обеспечением)
20. Вид деятельности и процесс принятия управленческих решений	Элементы управляющей системы: методы и стадии управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
21. Всеобщая человеческая деятельность, которая предполагает принятие индивидом ответственности за свою деятельность и сознательные усилия, направленные на достижение определенного результата	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)

22. Особая профессия, которая развивается по мере обособления различных элементов процесса труда, когда выполнение отдельных его функций возлагается не на наемных работников, а на собственников предприятия или их агентов	Элементы управляющей системы: функции, методы и методология управления, стили руководства (общесистемный и кадровый менеджмент)
23. Управление социально-экономическими процессами на уровне хозяйствующего субъекта, действующего в рыночных условиях	Управляющая, управляемая и информационная системы (общесистемный, функциональный и объектный менеджмент)
24. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей хозяйствующего субъекта	Элементы управляющей системы: функции и методология управления (общесистемный и функциональный менеджмент)
25. Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
26. Стимулирующий элемент социальных изменений и пример значительных социальных перемен	Элементы управляющей системы: методы управления (кадровый менеджмент)
27. Определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — объекта управления	Управляющая, информационная и управляемая системы (общесистемный, объектный, информационный менеджмент)

Вопросы состава, анализа, построения и функционирования управляющей системы являются предметом изучения общесистемного менеджмента. Из общесистемного

менеджмента в отдельный предмет исследования выделяется функциональный (функционально-ориентированный) менеджмент, включающий методологию построения и анализа рациональности (эффективности) выполнения каждой функции управления независимо от сферы управленческой деятельности. Совокупность объектов управления – сфер управленческой деятельности – представляет собой систему, изучением которой занимается объектный (объектно-ориентированный) менеджмент.

В соответствии с различными сферами управленческой деятельности специалисты выделяют производственный, кадровый, финансовый, инвестиционный, инновационный, информационный, маркетинговый, природоохранный (экологический), коммуникативный, внешнеэкономический, сбытовой и другие виды менеджмента.

Информационный менеджмент, являясь самостоятельной частью объектного менеджмента, в качестве предмета исследования рассматривает процессы, происходящие в информационной системе, которые соединяют управляющую и управляемую системы в единую внутреннюю среду.

Как видно из формулировок понятий и их сущностной идентификации, составленной в виде пояснений состава элементов, входящих в описание каждого понятия (табл. 1.1), к менеджменту в большей степени относят кадровый менеджмент. Описание этого вида менеджмента входит в шестнадцать описаний из проанализированных двадцати семи. Следует заметить, что двадцать два понятия «менеджмент» (с первого по двадцать второе) в исследуемой литературе относятся к менеджменту как к самостоятельной сфере научных исследований и практического использования, а пять последних формулировок полностью отождествляют менеджмент с управлением, хотя в заглавии книг указано понятие «менеджмент».

подавляющее большинство формулировок относится к менеджменту, осуществляемому на уровне хозяйствующего субъекта (локальном уровне управления), и только одно понятие принадлежит к управлению социальными процессами на макроуровне управления – региональном (окружном) и уровне субъекта Российской Федерации.

Понятия «менеджмент» и «управление» следует различать, поскольку к менеджменту относится управление хозяйствующими субъектами как организационно-экономическими системами локального уровня. На других, более высоких уровнях управления, объекты управления (сферы управленческой деятельности) отличаются от тех, которые присутствуют во внутренней среде хозяйствующего субъекта.

Менеджмент – это часть науки управления, охватывающая методологию построения, анализа и реализации управляющих, управляемых и информационных систем на уровне хозяйствующего субъекта, действующего во внешней рыночной среде.

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

В зарубежной практике управления сложились четыре важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления:

- научное управление;
- административное управление;
- управление с позиций психологии и человеческих отношений;
- управление с позиций науки о поведении.

Концепция *научного управления* получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником стал Фредерик Тейлор, считавший менеджмент истинной наукой, а работу по управлению – определенной специальностью. Авторы концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством, и в частности вопросам повышения эффективности производства.

Концепция *административного управления* направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Эта концепция получила также название классической теории управления. Согласно концепции одного из представителей классической теории управления Анри Файоля (1825–1925), «управлять – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать».

Концепция *управления с позиций психологии и человеческих отношений* впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Концепция *управления с позиций науки о поведении* – это современная теория, получившая развитие в 1960-е гг. Ее кредо – повышение эффективности организации в результате повышения эффективности человеческих ресурсов. Поэтому главными вопросами становятся исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации

в организациях, а также изучение лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Нам известны три научных подхода к управлению:

- подход к управлению как к процессу;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления. Оптимальный набор функций включает в себя планирование, организацию, распоряительство (командование), мотивацию, руководство, координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, а также подбор персонала, представительство и ведение переговоров, заключение сделок.

Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность таких взаимозависимых элементов, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку как в самой организации, так и в окружающей среде существует множество внутренних и внешних факторов, не существует единого оптимального способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации становится метод, наиболее соответствующий данной ситуации.

Содержание менеджмента как организации управления фирмой состоит в достижении компанией определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности. При этом менеджмент можно рассматривать как орган управления, как различные уровни аппарата управления, как организацию работы людей, сотрудников, коллектива, как систему управления.

Анализ информации и принятие на ее основе управленческих решений составляют технологию менеджмента. Управленческое решение должно содержать ответы на вопросы: как реализовать принятое решение и как проконтролировать его исполнение. Принятие решения – прерогатива менеджеров всех уровней, имеющих соответствующие полномочия. Поэтому менеджмент можно рассматривать как **процесс принятия решений**.

1.2. Виды, цели и функции менеджмента

К основным видам менеджмента относятся следующие.

1. Организационное управление, объектом которого являются процессы создания организации, формирования структуры и системы управления ею, механизма реализации управленческих функций, выработки регламентов и инструкций. В результате складываются необходимые условия нормального функционирования организации и успешного решения стоящих перед ней задач.

2. Перспективное или текущее управление. В рамках первого ставятся долгосрочные цели организации, определяются основные пути их достижения и обеспечивается ее будущая жизнеспособность, второе связано с постановкой конкретных задач, координацией процесса их решения, обеспечением его необходимыми материальными, людскими, информационными и финансовыми ресурсами, контролем и оценкой достигнутых результатов, внесением необходимых корректив, поощрением или наказанием исполнителей.

Текущее и перспективное управление имеют несколько объектов, к которым относят:

- производство;
- материально-техническое снабжение и сбыт готовой продукции;
- инновации;
- маркетинг;
- кадры;
- финансы;

• аккаунтинг (деятельность по учету и анализу хозяйственных процессов в организации).

Среди важнейших целей менеджмента выделяются прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов бизнеса. Конечной целью менеджмента

становится обеспечение прибыльности функционирования данной фирмы. Это достигается посредством оптимальной организации производственного процесса, включая управление производством и совершенствование технической базы. Кроме того, в задачи менеджмента входит наиболее эффективное использование имеющегося кадрового потенциала.

Сущность менеджмента проявляется в его функциях, т. е. в совокупности задач, которые он призван решать. У менеджмента таких функций пять.

Важнейшей функцией менеджмента считается *планирование*, рассматриваемое в широком смысле слова. Реализация планирования осуществляется на основе глубокого и всестороннего анализа текущей ситуации и предполагает определение целей рыночной деятельности и средств, необходимых для их достижения. При этом разрабатывается стратегия действий на предстоящий период, а также составляются программы ее реализации.

Практическое воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах и стратегиях, связано с *организационной функцией*. Она реализуется через создание самой организации, формирование ее структуры, системы управления, обеспечение ее деятельности всем необходимым для текущей и перспективной работы. Существует два пути реализации организационной функции: через административно-распорядительное управление и через оперативное управление. Через административно-распорядительное управление определяется структура, устанавливаются взаимосвязи, распределяются функции между подразделениями, делегируются полномочия и ответственность персоналу аппарата управления. Оперативное управление заключается в постоянном сравнении получаемых результатов работы с показателями текущих планов и в принятии соответствующих управленческих решений для достижения поставленных задач.

Реализация задач организации осуществляется посредством совместной деятельности людей. Чтобы последняя достигла своей цели, ее нужно *координировать*, направлять в нужную сторону, обеспечивать необходимый уровень взаимодействия между участниками процесса. Цель подобной координации состоит в достижении слаженности, согласованности в работе всех подразделений данной организации через установление системы оптимальных связей (коммуникаций) между ними. В этом и проявляется сущность координирующей функции менеджмента.

Успешное решение любых задач с должным качеством и минимальными затратами обусловлено мотивацией работников – руководителей и исполнителей, которые будут заинтересованы в конечном успехе дела. *Мотивационная* функция менеджмента заключается в определении потребностей людей, выборе наиболее подходящего и действенного в данной ситуации способа их удовлетворения в интересах обеспечения их максимальной активности в процессе достижения стоящих перед организацией целей.

Результаты деятельности организации и ее сотрудников необходимо проверять, оценивать и корректировать. Это предполагает существование *контрольной* функции менеджмента. Выступая в качестве элемента обратной связи, контроль должен своевременно выявлять надвигающиеся проблемы и опасности, обнаруживать ошибки и создавать тем самым надежную основу для совершенствования работы.

1.3. Принципы управления

Принципы – это основополагающие начала, идеи, руководящие правила, которыми следует руководствоваться в деятельности для решения задач, стоящих перед предприятием. Наиболее продуктивными оказались поиски принципов управления представителями школы административного управления, одним из идеологов которой был Анри Файоль [1]. Он сформулировал четырнадцать принципов управления. Некоторые из них получили впоследствии всеобщее признание и сохранили свою актуальность до наших дней, потому что их правильность подтверждается практикой. С течением времени уточнялись формулировки, более полно раскрывалось содержание, открывались новые, ранее неизвестные принципы. К сожалению, сейчас нет полного единства теоретиков и практиков в формулировании принципов управления, в толковании их содержания, в подходе к методам и способам их воплощения в жизнь организации. В литературе по менеджменту многие авторы по-разному определяют состав и количество принципов. Порой называют принципами то, что никак нельзя считать основополагающими началами ни построения структур управления, ни их

функционирования.

Одним из общепризнанных принципов управления является *единоначалие*. За результаты деятельности любого подразделения, как и организации в целом, должен отвечать один человек – руководитель. Нет единоначалия – нет организации. Из единоначалия логически вытекает безусловное подчинение, повиновение подчиненных воле руководителя, т. е. дисциплина.

Второй общепризнанный принцип управления – *иерархичность структур управления*, обязательное наличие в организации пирамиды власти. Иерархия создает цепь команд, по которой решения высшего руководства доходят до всех исполнителей, включая самый низший уровень.

Следующим неопровержимым принципом управления является *плановость*. Ни одна организация не может действовать и развиваться без плана. Необходимость планирования всех видов деятельности организаций давно стала аксиомой. Чем сложнее деятельность организации и чем она крупнее, тем сильнее ощущается необходимость планирования, тем в большей мере достигаемые результаты зависят от полноты воплощения в жизнь принципа плановости, качества ее планов. Планирование по праву называют центральным звеном управления.

Последним по порядку, но отнюдь не по назначению, следует назвать принцип *уважения человека как личности* вне зависимости от занимаемой им должности. Уважение человека – это закон отношения руководителя любого уровня к своим подчиненным.

Что касается других принципов, упоминаемых в литературе (например, сочетание личных интересов с интересами организации, коллегиальность, стимулирование), то они охватываются содержанием изложенных выше принципов.

1.4. Методы управления и их классификация

Если принципы управления можно рассматривать как законы, на основе которых разрабатывается структура органов управления, выполняются все функции управления, то **методы** – это технология управления, представляющая собой совокупность действий, приемов воздействия на объект управления.

При всем многообразии воздействий руководителей на подчиненных их можно разделить на некоторые группы по тем или иным признакам. В одном случае руководитель оказывает прямое воздействие на подчиненного, в другом – косвенное. Прямое воздействие воспринимается, осознается подчиненным сразу, немедленно, и он на него реагирует. Руководитель своей властью, волей воздействует на волю подчиненного, подчиняя ее своей воле, и вынуждает подчиненного действовать определенным образом. Совокупность таких воздействий называют *административными* методами управления.

Косвенное воздействие воспринимается и вызывает ответную реакцию подчиненного не сразу. Подчиненному требуется время, чтобы понять сущность, смысл, целевое назначение такого воздействия, определить свое отношение к нему и наконец принять решение о своих ответных действиях.

Сами воздействия косвенного влияния на подчиненного можно разделить на две группы. Одни из них воздействуют на работников через их экономические интересы, через их материальные потребности, и их называют поэтому *экономическими* методами управления. Другие воздействуют на работников через их социальные интересы, оказывают на них психологическое влияние, влияние на их сознание, их называют *социально-психологическими* методами воздействия.

Между этими методами нет четкого водораздела, обособления одних методов от других; они тесно связаны и используются в их органическом единстве.

Административные воздействия руководителя на подчиненных опираются на его право принимать решения, командовать, распоряжаться ресурсами в тех пределах, которые определены кругом его обязанностей и делегированными ему полномочиями. Формы административного воздействия чрезвычайно многообразны. Это могут быть приказы, инструкции, письменные распоряжения. Воздействия в устной форме существуют в виде указаний, предложений, рекомендаций, порицаний; серьезные взыскания объявляются в приказах (выговор, понижение в должности, лишение каких-либо льгот, надбавок, премий), вплоть до увольнения.

Административное воздействие всегда является результатом принятого руководителем решения. Прежде чем принять решение в любой форме, прежде чем довести его до сведения подчиненных, руководитель должен быть убежден, что:

1) принятие решения было необходимо, ибо без него он не сможет выполнить свои служебные обязанности;

2) принимаемое решение является лучшим из возможных вариантов;

3) для реализации решения есть все возможности, в том числе необходимые ресурсы и время;

4) решение находится в пределах компетенции руководителя, делегированных ему полномочий;

5) принимаемое решение не противоречит действующему законодательству, законодательству о труде, нормам хозяйственного права;

6) решение с точки зрения руководителя является справедливым, и он способен в этом убедить подчиненных;

7) формулировка решения корректна, взвешена, не вызовет у подчиненных чувства уязвленного самолюбия, ущемленной гордости, не оскорбляет чувство человеческого достоинства;

8) реализация принимаемого решения не вызовет последствий, которые негативно отразятся на других сторонах деятельности руководимого подразделения, а тем более организации в целом.

Экономические методы управления воздействуют на людей не прямо, путем административного принуждения, а косвенно, через экономические интересы. Работники, действуя в своих личных интересах, одновременно действуют и в интересах организации. Сдельная форма оплаты труда – один из множества видов воздействия на работников в арсенале экономических методов управления. Она относится к методам длительного воздействия, как и сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная и некоторые другие. В отличие от них есть формы кратковременного или разового воздействия. К ним относятся вознаграждения за рационализацию и изобретательство и за другие достижения, оцениваемые руководством как важный вклад в общие результаты деятельности организации.

Все виды экономического воздействия можно разделить на две группы, два вида: индивидуальное и групповое (коллективное) воздействие. Содержание и особенности каждого вида воздействия вытекают из их названия. Не умаляя роли и значения методов индивидуального воздействия, предпочтение все же следует отдать методам коллективного воздействия (к ним относят такие, как бригадная организация и оплата труда и т. п.).

Методы коллективного воздействия повышают эффективность работы целых подразделений, что в свою очередь сказывается на эффективности труда отдельных исполнителей. Они стимулируют усиление хозяйственной самостоятельности подразделения, поиск и использование внутренних резервов, в том числе экономное использование ресурсов, и, что очень важно, сплачивают трудовой коллектив в духе сотрудничества, взаимопомощи, проявления инициативы всеми сотрудниками. Преимущества коллективных методов экономического воздействия очень ярко проявились и убедительно подтверждаются широким распространением бригадной организации и оплаты труда.

Экономические методы управления могут быть мощным рычагом повышения эффективности деятельности организации только при создании для этого соответствующих условий, предпосылок. Речь идет о создании необходимой нормативной базы. Для оплаты по труду, по его количеству и качеству, необходимы технически обоснованные нормы трудоемкости. Без них сдельная оплата труда является профанацией. Для коллективных методов экономического воздействия надо установить систему показателей, по которым можно оценивать результаты деятельности подразделений и объективно определять размер вознаграждений.

Социально-психологические методы управления – это методы воздействия на межличностные отношения работников и социальные процессы в организациях. Межличностные отношения складываются под воздействием многих факторов, изменение которых может влиять на эти отношения как позитивно, так и негативно. А сами отношения в своей совокупности определяют морально-психологическую обстановку, в которой люди работают.

Рассматривая социально-психологические методы управления, нельзя не коснуться роли и влияния на жизнь организации неформальных групп и вытекающей из этого необходимости воздействия руководства на поведение членов таких групп и их лидеров. Неформальные группы могут оказывать как положительное влияние на жизнь

организации, т. е. способствовать достижению ее целей, так и отрицательное. Поэтому долг руководителя в первом случае поощрять и всячески поддерживать действия неформальной группы, а во втором – постараться нейтрализовать ее негативное влияние на организацию. И то и другое достигается в процессе использования социально-психологических методов управления.

1.5. Менеджер и его функции

Менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу современными методами.

Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений относительно нововведений.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру деятельности;
- владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынке, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, а также распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать организация;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, знание особенностей спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Для этого необходимы:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
- знание условий, связывающих предприятие и работников, защита интересов тех и других на справедливой основе;
- устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

В России существуют три типа менеджеров высшей квалификации.

1. Управленцы, имевшие опыт работы в дорыночных условиях и адаптировавшиеся к новым, рыночным условиям, – так называемые хозяйственники. Они отличаются высоким профессионализмом и знаниями отраслевой специфики производства продукции и услуг, успешно решают управленческие задачи в сфере производственного менеджмента, направленные на получение продукции и услуг высокого качества и с запланированными издержками в установленные сроки. Однако не обладают достаточной квалификацией и навыками решения задач в таких сферах управленческой деятельности, как финансовое обеспечение, инвестиции, сбыт, маркетинг.

2. Управленцы, которые приобретали опыт руководства в переходный период в процессе становления рыночных отношений конца 1980-х гг. прошлого века и названные

антрепренерами. Эти менеджеры обладают навыками диверсификации, способностью осваивать новые виды продукции и услуг в различных отраслях, проникать на новые географические и демографические рынки, решать задачи практически во всех сферах управленческой деятельности, начиная от процессов основного производства до охраны окружающей среды, обеспечения безопасности.

3. Молодые, получившие специальную подготовку управленцы, или так называемые профессиональные наемные менеджеры. Они обладают знанием языков, деловой корректностью, трудовой активностью, лояльностью по отношению к собственникам. Как правило, эти менеджеры обучались либо проходили стажировки за рубежом, имеют четкое представление о различиях американского, японского, европейского, азиатского (арабского) и российского стилей менеджмента, соответствующих стилях руководства и корпоративного поведения.

Распределение менеджеров высшей квалификации по отраслям в доле соотношении к их общему числу представлено в табл. 1.2.

Таблица 1.2 Распределение менеджеров высшей квалификации по отраслям промышленности и сферы услуг, процент к их общему числу

Наименование отрасли	Доля менеджеров высшей квалификации, %
Машиностроение, металлообработка, оборонная промышленность	18
Связь и высокие технологии	11
Пищевая промышленность	10
Топливо-энергетический комплекс	10
Строительство и промышленность строительных материалов	9
Транспорт	9
Металлургия	8
Финансы	8
Легкая промышленность	6

Наименование отрасли	Доля менеджеров высшей квалификации, %
Машиностроение, металлообработка, оборонная промышленность	18
Прочие отрасли	11
Итого менеджеров высшей квалификации	100

Распределение менеджеров высшей квалификации по хозяйствующим субъектам, располагающим различной численностью персонала (табл. 1.3), показывает их преобладание в средних (100–500 чел.) и крупных (500–2000 чел.) хозяйствующих субъектах.

Таблица 1.3

Распределение менеджеров высшей квалификации по хозяйствующим субъектам с различной численностью персонала, процент к их общему числу

Численность персонала в хозяйствующих субъектах, чел.	Доля менеджеров высшей квалификации, %
100–500	34
500–2000	28
2000–10000	14
Более 10000	17
Прочее	7
Итого менеджеров высшей квалификации	100

Глава 2 Эволюция менеджмента [2]

2.1. История возникновения и развития менеджмента за рубежом

История возникновения и развития менеджмента насчитывает около семи тысячелетий. За этот период прошло пять управленческих революций, коренным образом изменивших место и значение менеджмента в жизни общества. Сегодня трудно точно сказать, когда возникли первые элементы управления; потребность в управлении возникла тогда, когда люди стали жить и охотиться группами. Высказывания по проблемам управления можно найти на египетских папирусах и на глиняных табличках Междуречья.

Как только люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления в трех сферах человеческой деятельности:

- оборонительной (защита от диких зверей и врагов);
- политической (установление порядка в группе);
- экономической (производство и распределение ограниченных ресурсов: пищи, одежды, орудий труда, оружия).

Когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком – вождем группы. По мере возрастания групп и усложнения выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. Но на это потребовались века.

Первыми вопросы управления начали решать древние египтяне. Дошедшие до нашего времени источники свидетельствуют о широком понимании египтянами проблем управления государством. Они признавали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля. Это, конечно, было обусловлено строительством пирамид и другими крупномасштабными работами, связанными с использованием труда многих людей.

Вавилонский царь Хаммурапи (1792–1750 г. до н. э.) создал свод законов управления государством, установил юридические нормы определения минимальной заработной платы, контроля и ответственности. Правитель Вавилонии Навуходоносор II (604–562 г. до н. э.) разработал и внедрил систему производственного контроля на текстильных предприятиях и в зернохранилищах.

Древние греки уделяли особое внимание вопросам организации и управления производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих. Известный древнегреческий философ Платон (427–347 г. до н. э.) первым сформулировал научные идеи о разделении труда. Платон говорил о том, что человек не может одинаково хорошо работать и по камню, и по железу, и по дереву. Управление он считал наукой об общем питании людей, которая должна базироваться на всеобщих разумных законах. В управлении обществом главная роль должна принадлежать политикам (царям), осуществляющим надзор за человеческим стадом.

Сократ (469–399 г. до н. э.) понимал управление как особую сферу человеческой деятельности. Он говорил о том, что главное в управлении – назначить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач. В 370 г. до н. э. Ксенофонт дал первое описание преимуществ разделения труда,

рассматривая древнегреческую крупную мастерскую, где трудились сотни рабов.

Насколько далеко продвинулась в Древнем Риме управленческая мысль, можно показать на примере применяемой там системы управления фермой. Катон Старший (234–149 г. до н. э.) предлагал планировать работы на ферме на год вперед. Он писал об обязательном контроле, о необходимости сравнения программы и результатов, о выяснении причин невыполнения плана, о рациональной организации работ.

Интересны идеи в области управления, выдвинутые на Древнем Востоке. Из древнеиндийского трактата «Артхамастра», опубликованного в IV–III вв. до н. э. видно, что получили развитие такие науки, как философия, учение о хозяйстве и учение о государственном управлении.

Следует отметить, что в древности крупные организации имели формальные структуры управления с четко выделенными уровнями управления. Теория управления в древнем мире была развита слабо. В основном управление осуществлялось путем проб и ошибок. Производился также обмен опытом и идеями среди правителей, церковных деятелей, военачальников.

Для древних организаций характерно:

- небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена;
- управленческая работа не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности;
- руководящие посты чаще всего занимали по праву рождения или силой;
- малое количество крупных организаций.

Заметный вклад в развитие проблем управления государством и правовых учений внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли (1469–1527). В своих работах он касался вопросов изучения стиля работы руководителя, организации его труда, взаимоотношений руководителей и подчиненных [3]. В 1513 г. Н. Макиавелли в «Рассуждениях» отстаивает принцип единства власти: «Лучше доверить экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями».

Англичане Т. Гоббс в 1651 г. и Дж. Стюарт в 1767 г. доказали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Великий английский экономист А. Смит в своем труде «Исследования о природе и причинах богатства народов» (1776) и других работах сформулировал идею «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей. Дальнейшие исследования показали, что к обогащению стремится лишь двенадцать процентов людей, а сорок процентов людей стремится к славе.

В условиях феодального и раннего капиталистического общества потребность в изучении проблем управления была ограничена: первостепенное внимание уделялось решению проблем управления государством. Основой существования феодального общества было ведение натурального хозяйства, крепостные крестьяне находились в полной личной зависимости от воли и власти хозяина, что не стимулировало роста производительности труда.

Английское слово «management» происходит от латинского слова «manus», что означает «рука, сила». Первоначально понятие относилось к сфере управления животными. Сегодня слово «менеджмент» связано с умением руководить, принимать решения и обозначает область науки и практики управления людьми и организациями. Понятие «менеджмент» трансформировалось и отразило в себе многообразие требований к управлению как искусству ведения дел (бизнеса), стилю работы, умению добиться высоких результатов в условиях конкуренции.

Менеджмент – это тип научно-практического управления, руководство людьми и производством; это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг с целью получения прибыли; это искусство ведения дел, управление тем или иным объектом, это владение профессиональным мастерством с помощью эффективных принципов управления, чувство хозяина, соединенное как с чутким, бережным отношением к людям, так и с использованием приемов, позволяющих исключить жесткое администрирование.

Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией. Первая половина XIX в. характеризуется бурным развитием капитализма сначала в Англии, а затем в США и Европе. Формирование научных основ менеджмента началось в последние десятилетия XIX столетия. Наиболее благоприятные условия для этого сложились в США, где уровень организации крупного машинного производства был выше, чем в других странах. Именно здесь при крупнейших университетах стали создаваться школы бизнеса, которые явились основой для создания широкой сети

учебных заведений разного уровня для подготовки специалистов-менеджеров.

Первый научный курс управления, разработанный в 1881 г. американцем Джозефом Вартаном, вначале не нашел широкого практического применения и лишь спустя тридцать пять лет стал использоваться в качестве учебной дисциплины. В 1886 г. бизнесмен Г. Таун выступил на собрании инженеров-механиков с докладом «Инженер как экономист», в котором ставилась проблема необходимости менеджмента как профессионального вида управленческой деятельности. В 1910 г. представитель американских фрахтовых компаний Луис Брандере впервые ввел в обиход понятие «научное управление», а в 1911 г. Фредерик Уинслоу Тейлор, которого по праву считают основателем теории современного менеджмента, выпустил работу «Принципы научного управления».

Основная идея Тейлора заключалась в том, что при научной системе управления точное научное знание и методы должны всюду сменить традиционные навыки управления. На смену расплывчатым и довольно противоречивым принципам управления Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференцированная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализация трудовых приемов, инструктивные карточки и многое другое. Методы Ф. Тейлора послужили основой технического нормирования труда и того, что позже стали называть научной организацией труда.

Предпосылки развития менеджмента как научной дисциплины были связаны с общим прогрессом науки и техники на рубеже XIX–XX вв. Заметно возросли масштабы и концентрация производства, появились крупные предприятия, на которых были заняты тысячи или даже десятки тысяч рабочих и инженеров. Применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технического прогресса. Для обслуживания таких предприятий уже требовались образованные и грамотные люди, заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам.

Изменение содержания менеджмента прослеживается в эволюции научных школ управления, но общепринятой классификации научных школ управления не существует. Развитие менеджмента в западных странах – наиболее разработанная часть истории и теории менеджмента. Менеджменту присущи как общие черты, так и национальные особенности; он неразрывно связан с культурой, уровнем экономического развития, природными и этническими особенностями существования человека. В настоящее время исторические процессы менеджмента выделяют по этапам развития управленческой мысли, определяя научные школы, которые следуют друг за другом и дополняют друг друга новыми содержательными аспектами понимания управления.

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах Г. Л. Ганнта, супругов Ф. и Л. Г. Гилбрет, Г. Эмерсона, Г. Форда и других. Один из учеников Тейлора – Генри Лоуренс Ганнт (1861–1919) интересовался уже не отдельными операциями и движениями, а производительными процессами в целом. Он объяснял низкую производительность труда тем, что задачи и методы их решения формулируются на основе сделанного ранее или неаргументированного мнения, как следует выполнять данную работу.

Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятия. Он разработал целую систему планов-графиков, позволивших осуществлять контроль и составлять календарные планы на будущее. К числу организационных новаций Ганнта следует отнести его систему начисления заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Ганнт подчеркивал ведущую роль человеческого фактора в промышленности и высказывал убеждение, что рабочему должна быть дана возможность обрести в труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности.

Значительный вклад в теорию управления внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет, которые в 1920-е гг. были активными сторонниками научного управления. Они упорно искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Ф. Гилбрет впервые применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников, что позволило ему разработать так называемые «самокарты» – карты цикла одновременно выполняемых движений. Это оказало большое влияние на развитие школы научного управления. Л. Гилбрет первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой.

В числе последователей Тейлора был известный американский ученый Гаррисон

Эмерсон (1853–1931). В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. – «Двенадцать принципов производительности», в которой автор сформулировал двенадцать принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда, не потерявшие своей актуальности и в настоящее время. По убеждению Эмерсона, «работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные» [4]. Эмерсон уделял большое внимание подбору персонала.

Генри Форд (1863–1947) является одним из основателей американской автомобильной индустрии. Он разработал теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Историческое значение деятельности Форда становится ясным при сравнении его взглядов с идеями Тейлора. Тейлор разработал определенную организационную механику. Форд сделал ставку на технику. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Форд – это последнее слово тейлоризма, «Форд – это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью» [5].

В целом заслуга Тейлора, Ганнта, супругов Гилбрет, Форда и других заключается в утверждении следующих принципов научного управления:

- 1) использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи;
- 2) отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;
- 3) обеспечение работников ресурсами;
- 4) систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности;
- 5) выделение планирования и анализа в отдельный процесс;
- 6) утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки;
- 7) формирование функций менеджмента.

Обилие подходов и концепций в управлении в итоге сформировали пять школ американского менеджмента.

Классическая (административная школа) управления появилась, когда на смену эпохе производства пришла эпоха сбыта. Спрос на основные товары стал близок к насыщению, для разработки программы деятельности фирм необходимо было изучать рынки, их состояние и тенденции развития. Родоначальником классической школы считается Ф. Тейлор. Его последователь А. Файоль пытался разработать общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировать на этой основе некоторые принципы администрирования. Он создал «теорию администрации». Первая статья исследователя, посвященная этой проблеме, вышла в 1900 г. В ней он выделил пять основных элементов, из которых складываются функции администрации: предвидение, планирование, организация, координация, контроль. Именно Файоль первым сформулировал универсальные принципы организации управления.

Представители другой школы (Л. Гьюлик, Дж. Муни, А. Рилей, Э. Бренч, Д. Аллен, М. Фоллетт, Р. Шелтон) рассматривали организацию как формальную закрытую систему, не связанную с внешней средой. Их основной вклад в теорию менеджмента состоит в том, что они выделяли управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких самостоятельных функций, и изложили основные принципы управления.

В 1930–1950-е гг. на Западе получила распространение «неоклассическая школа», возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Отношения между людьми являются основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, которая выдвинула требование «человек – главный объект внимания». Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстерберга (1863–1916).

Примерно с конца 1950-х гг. школа человеческих отношений трансформировалась в школу поведенческих наук. Наиболее яркими представителями этой школы являются Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор и другие. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры и лидерства. Их исследования способствовали возникновению в 1960-х гг. особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом». Главной целью поведенческой школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала, повышения эффективности организации за счет повышения эффективности ее

человеческих ресурсов.

Значительный вклад в развитие бихевиористского направления в менеджменте внес Абрахам Маслоу (1908–1970), разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». Она была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации труда. В результате теория менеджмента пополнилась широким инструментарием социальных и психологических методов управления. Это потребовало дальнейшего разделения труда, а также сочетания названных методов с экономическими и организационными.

На основе указанного синтеза в конце 1950-х гг. сформировалась процессная («эмпирическая») школа. Представителями эмпирической школы являются П. Ф. Друкер, Г. Дэвис, Х. Дейл, А. Слоун и другие. С середины 1970-х гг. известна системная («Школа социальных систем»), а в 1980-е гг. сложилась ситуационная («Новая школа науки управления») школы управления. Духовным отцом школы социальных систем является Чартер Барнард, а общеметодологические концепции системного подхода «Новой школы» разработаны Л. Берталанфи, К. Боулдингом и другими исследователями. Все вышеуказанные школы внесли значительный вклад в развитие науки об управлении.

При процессном подходе управление рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию. Менеджер обязан последовательно выполнять такие функции, как планирование, организация, мотивация и контроль, которые также являются сложными процессами.

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде определенных целостных систем. Не все системы имеют устойчивую структуру и состоят из взаимосвязанных элементов (подсистем), обладающих специфическими функциями. Системы делятся на закрытые (функционирующие независимо от изменений внешней среды) и открытые (связанные с внешним миром).

Ситуационный (кейсовый) подход к управлению также, как и системный, является скорее способом мышления, чем набором конкретных действий. Метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса и предлагает менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации. Ситуационный подход требует принятия оптимального решения, зависящего от соотношения имеющихся факторов. Если процессный и системный подходы более целесообразно применять в процессе планомерной деятельности, то ситуационный чаще используют в нестандартных и непредвиденных ситуациях.

В настоящее время, по мнению ряда специалистов, в развитии менеджмента просматриваются три наиболее интересные тенденции. Во-первых, отмечается некоторый возврат к прошлому, происходит осознание особого значения материальной технической базы современного производства. Во-вторых, отмечается усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, которые предусматривают участие рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций. В-третьих, усиливается международный характер управления.

В связи с интернационализацией управления перед теорией и практикой возникает много новых проблем. Важнейшими являются определение общих признаков и различий в местном и международном управлении, установление закономерностей форм и методов управления, которые являются универсальными и действуют в конкретных условиях разных стран, сохранение особенностей национального стиля в управлении и другое.

2.2. История и особенности российского менеджмента

Важнейшую роль в развитии российской политики середины XVII в. сыграл Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (1605–1680). По его убеждению, народное хозяйство должно было быть единым целым, отдельные части которого находятся в тесной взаимосвязи. Он первым из русских экономистов поставил вопрос о развитии не только государственного менеджмента, но и менеджмента на микроуровне, занимался улучшением организации управления на местах, активно заботился о частном предпринимательстве. Большое значение придавал Ордин-Нащокин развитию финансовой политики: им была разработана система регламентации денежного обращения, целью которой было привлечение в страну благородных металлов. Главной целью экономической политики Ордин-Нащокина была ликвидация экономической отсталости России, создание отечественной промышленности и борьба против

засилья иностранного торгового капитала.

На смену экономическим преобразованиям XVII в. пришли реформы Петра I, которые затрагивали все стороны управления страной и ее хозяйственными организациями. Петр I стремился создать оптимальные условия для экономического развития России, его главной целью стала борьба за выходы к морю. Для управления государством был учрежден Сенат. Петр I отделил гражданскую службу от военной, что было узаконено и четко разграничено в его «Табели о рангах», где все должности и чины были размещены в известном порядке, по классам. Ликвидация экономической отсталости России потребовала коренных преобразований в центральном и местном управлении всех сфер хозяйственной жизни.

Основными направлениями экономических преобразований были следующие:

- развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;
- содействие развитию сельского хозяйства;
- укрепление финансовой системы;
- развитие внешней и внутренней торговли.

Петр I понимал государство как направляющую силу развития экономики, а законодательство считал мощным рычагом реализации намеченных программ. Поэтому издание указов, регламентов, инструкций по претворению в жизнь было важной формой государственной деятельности. То, что теперь признано государственным менеджментом, в Петровскую эпоху использовалось весьма продуктивно.

Среди дворян-идеологов первой половины XVIII в. заметной фигурой был Артемий Петрович Вольтер (1689–1740). Он был назначен кабинет-министром и проявил незаурядные способности в области государственного управления. В царствование Анны Иоанновны Вольтер составил проект «Генеральное рассуждение о правлении государственных дел», в центре которого были экономические вопросы.

Большой вклад в развитие экономической науки внес Михаил Васильевич Ломоносов (1711–1765). Любую науку, и особенно науку экономическую, он рассматривал с позиций ее практического применения для развития производственных сил и культуры в России. Центральным звеном производственных сил Ломоносов считал рост промышленного производства. Как и некоторые его предшественники, Ломоносов был решительным сторонником активного вмешательства государства в экономику и считал важнейшей его функцией регулирование хозяйственной жизни.

В числе сторонников прогрессивной экономической политики в России второй половины XVIII в. следует назвать Михаила Дмитриевича Чулкова (1743–1793). Он был секретарем Коммерц-коллегии и несколько лет работал вместе с А. Н. Радищевым. Чулков создал многотомный труд «Историческое описание российской коммерции», посвященный развитию отечественной промышленности и торговли. Автор утверждал, что государство может процветать и без внешней торговли, если его мануфактуры, заводы и сельское хозяйство будут «в цветущем состоянии».

В эпоху царствования Екатерины II самым прогрессивным общественным деятелем был Александр Николаевич Радищев (1749–1802). Свои взгляды он изложил в книге «Путешествие из Петербурга в Москву» (1790), где изобразил разные стороны русской жизни и различные сословия и рассмотрел политические, социальные, экономические и другие проблемы действительности. Радищев высоко оценил реформы Петра I по развитию промышленности и торговли, но отмечал и недостатки преобразований. Он первым из российских экономистов дал обстоятельный анализ бумажно-денежного обращения, показал негативные последствия выпуска бумажных денег в количестве, превышающем потребности товарного обращения. Радищев считал, что налоговая система может как стимулировать, так и сдерживать развитие экономики.

Экономические воззрения многих прогрессивных деятелей XVIII в. получили дальнейшее развитие в трудах ученых и общественных деятелей XIX в., заметный след в сфере российского государственного управления оставили П. А. Валуев, А. М. Горчаков, П. Д. Киселев, Н. С. Мордвинов, М. М. Сперанский и другие.

Первые шаги в области научного управления российскими исследователями были сделаны задолго до появления и распространения в мире идей Ф. Тейлора. Еще в 1860–1870-х гг. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н. Э. Баумана) разработали оригинальную методику рационализации трудовых движений, которая была отмечена наградой на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. и стала применяться на практике английскими предпринимателями. В начале XX столетия в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента, а популяризаторами идей тейлоризма стали горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. В ряде

высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Например, в 1911–1912 гг. в Петербургском политехническом институте читался курс «Организация заводского хозяйства».

На рубеже XIX–XX вв. усилился интерес к социальным прогнозам и социальной организации. Теоретически проблемами организации труда в начале XX в. независимо от Тейлора начал заниматься русский исследователь Л. Крживицкий. Он разработал учение о профессиональных типах и пытался построить карту «размещения в обществе способностей». Можно отметить, что теоретические основы учения о трудовом действии появились в России не позже, чем в Америке и Европе.

Тогда же в России появились первые ростки научной организации труда (НОТ), в этот период в США и Европе приобрели широкую популярность тейлоризм, фордизм, файолизм и другие направления. Отметим, что в Российской империи в начале XX в. преобладало сельское население, готовой продукции производилось в десять раз меньше, чем в Америке. На Западе были выше интенсивность и производительность труда; в России уровень организации производства был ниже, в промышленности отмечалось преобладание неквалифицированного труда. Импорт техники, капиталов и специалистов сопровождался прогрессивными идеями в области НОТ и менеджмента. Первые упоминания о тейлоризме появились в нашей стране в 1908–1909 гг. (Забегая вперед, отметим, что после Октябрьской революции дискуссия вокруг тейлоризма развернулась особенно остро: она приобрела государственный размах и политическую окраску.)

Начало XX в. ознаменовалось деятельностью двух крупных фигур в экономической и политической жизни России – С. Ю. Витте и П. А. Столыпина. Осуществляя денежную реформу в 1897 г., Витте использовал понижение золотого содержания рубля до рыночного курса. Благодаря такой политике удалось укрепить на несколько лет установленный курс рубля на международном рынке (позднее именно этот способ девальвации был использован большевиками в 1928 г. во время денежной реформы).

Денежная реформа Витте противоречила интересам помещиков, которые использовали низкий уровень рубля на международном рынке и выгодно экспортировали хлеб, зато введение твердого курса рубля на мировом рынке было выгодно промышленному капиталу, импортировавшему технику, и государству, которое платило большие проценты по займам.

Преемником Витте в экономике по праву считается П. А. Столыпин. Деятельность Столыпина включала в себя проведение целой серии реформ (аграрной, переселенческой и других), преобразование местного самоуправления, введение всеобщего начального образования, введение земства в западных губерниях. Всемирную известность ему принесла земельная реформа, носившая общенациональный характер и направленная на оздоровление и возрождение всех сфер жизни российского общества.

Отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были прерваны в связи с революционными событиями, Первой мировой и Гражданской войнами, а возобновились лишь в начале 1920-х гг. Именно этот период оказался весьма плодотворным в развитии отечественной управленческой мысли. Уже в первые годы Советской власти получают большую известность труды таких ученых, как А. А. Богданов (Малиновский), Н. А. Витке, А. К. Гастев, Ф. Р. Дунаевский, О. А. Ерманский, П. М. Керженцев.

Формирование отечественной науки управления и организации труда основывалось на острой дискуссии вокруг системы Тейлора и вопросов НОТ. До 1917 г. Ленин оценивал систему Тейлора крайне негативно, считая, что она может принести России больше вреда, чем пользы. После революции главной задачей большевиков было доказать преимущества социализма над капитализмом. Российские сторонники Тейлора указывали, что в его системе нет ничего, что способствовало бы ускоренному изнашиванию организма работника. Одновременно они считали, что надо искать новые пути, учитывая исторический опыт нации и трудовую этику народа.

В 1920-е гг. отечественная наука управления создала теоретические концепции и практические методы, которые можно сопоставить с лучшими зарубежными образцами. Период продолжительностью в десять-пятнадцать лет дал достойные образцы методологии эффективного управления, которые потом не были развиты, а многое было полностью утрачено. Теоретические основы науки управления развивали такие крупные ученые, как А. В. Чайнов, Н. Д. Кондратьев, С. Г. Струмилин.

По мнению специалистов, первым крупным вкладом отечественных исследователей в развитие теории научного управления стала формулировка основных законов НОТ, во многом сохраняющих свое значение и поныне.

Среди них:

- 1) закон *наименьших при цепной связи*, утверждающий, что конечный объем выпуска продукции, последовательно проходящей обработку в нескольких подразделениях, определяется возможностями слабейшего из них, как бы ни были сильны остальные;
- 2) закон *взаимного замыкания*, сущность которого в том, что сначала создаются подразделения основного производства, а затем подсобные, работающие на них и друг на друга, а после удовлетворения внутренних потребностей – на сторону;
- 3) закон *ритма*, в соответствии с которым рациональное функционирование хозяйства невозможно без ритмичной работы производства и отдельных работников;
- 4) закон *параллельности – последовательности работ*, требующий, чтобы частные производственные и трудовые процессы совершались не только последовательно, но и параллельно в интересах конечного результата;
- 5) закон *фронта работ*, предполагающий, что нагрузка на людей должна соответствовать их реальным возможностям;
- 6) закон *реальных условий*, заставляющий при организации любой деятельности ставить только достижимые цели, исходящие из реальных условий, наличных потребностей и возможных результатов.

Начиная с 1920-х гг. в отечественной управленческой мысли довольно четко проявились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные. К первой относят концепции организационного управления А. А. Богданова, физиологического оптимума О. А. Ерманского, «узкой базы» А. К. Гастева, производственную трактовку Е. Ф. Розмирович. Ко второй – теорию организационной деятельности П. М. Керженцева, социально-трудовую концепцию управления производством Н. А. Витке и теорию административной емкости Ф. Р. Дунаевского.

А. А. Богданов (1873–1928) смог заметить, что все виды управления и в природе, и в технике, и в обществе имеют сходные черты, что позволяет судить о возможности существования особой науки – организационной. Предметом ее в технической области является организация вещей, в экономической сфере – организация людей, в политической – организация идей. Причем, по мнению Богданова, техническая организация являлась определяющей по отношению ко всем остальным. Это фактически означало пренебрежение самостоятельным характером социально-экономической деятельности людей. Частным случаем организации А. А. Богданов считал дезорганизацию, появляющуюся вследствие того, что каждый субъект, будучи обособленным, стремится организовать окружающий мир для себя и по-своему. Хотя из-за абстрактности взгляды Богданова не получили широкого распространения, они содержали ценные для развития кибернетики и сетевых методов планирования идеи (о структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах формирования, биорегуляторах, аналогичных современным обратным связям).

В работах другого видного представителя направления организационно-технических концепций управления О. А. Ерманского (1866–1941) сформулированы важнейшие положения науки об организации труда и управления. Ерманскому удалось внести значительный вклад в создание *теории социалистической рационализации*. Опираясь на народнохозяйственный подход, Ерманский выделил несколько последовательных ступеней ее осуществления, заключающихся в рационализации:

- 1) отдельного рабочего процесса;
- 2) производственного процесса в рамках предприятия как единого целого;
- 3) всей промышленности;
- 4) всего народного хозяйства.

По мысли Ерманского, комплексное решение проблем рационализации на разных ступенях управления предприятием и народным хозяйством в целом потребует усиления внимания к стандартизации, специализации и кооперированию предприятий. При этом важное значение приобретает решение задачи оптимального распределения производительных сил по отдельным отраслям народного хозяйства и рационального районирования всех частей народно-хозяйственного комплекса, устранения непроизводительных затрат и потерь.

Одним из основных законов организации Ерманский считал закон *организационной суммы*, которая превышает «арифметическую составляющую ее сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга. Закон организационной суммы был необходим ученому для формулировки главной идеи – принципа физиологического оптимума, дававшего критерий рациональности выполнения любой работы. Данный принцип раскрывается путем сопоставления проделанной работы с затраченной энергией; их соотношение является коэффициентом рациональности.

А. К. Гастев (1882–1941) сформулировал и обосновал концепцию, получившую название *трудовые установки*, содержащую основы кибернетики, инженерной психологии и эргономики. Важнейшими составляющими этой концепции стали теория трудовых достижений в производственном процессе, организация рабочего места, методика рационального производственного обучения. На основе содержащихся в них практических положений стало возможным задавать определенные стандарты для производственных операций, содействовать адаптации работников к их непрерывному изменению, а также стимулировать личную инициативу. Еще одним направлением исследований А. К. Гастева была разработка концепции *узкой базы*. Ее суть можно выразить словами: «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем „станка“», а закономерности управления последним можно распространить не только на предприятие, но и на государство в целом.

Е. Ф. Розмирович (1886–1953) трактовала управление как процесс чисто технический, представляющий собой разновидность производственного. По ее мнению, определенный уровень механизации делает излишним руководство людьми, заменяя его управлением вещами. Поэтому нужда в изучении социальных аспектов управления, как и самой этой науки, со временем отпадает. Аппарат управления – это сложная машина, работа которой воплощается в материальных объектах – приказах, телефонограммах и другом.

Представителем социального направления был П. М. Керженцев (1881–1940), выдвинувший теорию *организационной деятельности*. Выделив в НОТ три составляющие (труд, производство и управление), он считал последнее наиболее важным. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных методов и приемов выполнения управленческих действий. Керженцев был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки широких масс трудящихся, которые должны не только быть исполнителями полученных сверху директив, но и проявлять широкую инициативу. Роль профессиональных руководителей он считал определяющей.

Другим активным сторонником социального подхода к управлению был Н. А. Витке, четко разграничивший в своей *социально-трудоустройственной концепции управления производством* управление вещами и людьми. Согласно идеям Витке, управление представляет собой единый целостный процесс, чьи элементы соединяются с помощью административной функции, учение о которой стало краеугольным камнем его концепции. Чем выше уровень управления, тем больше в нем доля административных элементов (по сравнению с техническими), тем более важную роль играет административная функция и сами администраторы. Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям: умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу и осуществлять контроль.

Ф. Р. Дунаевский (1887–1960) создал теорию *административной емкости*, под которой понимал способность управляющих руководить определенным количеством подчиненных вне зависимости от их личных качеств. Дунаевский считал, что с развитием производства происходит разбухание промежуточного звена руководящих органов, возникает сложная иерархия, каждая ступень которой расширяет «административную емкость» вышестоящей, ведет к бюрократизации.

В дальнейшем в управленческих исследованиях стал преобладать отраслевой или народно-хозяйственный подход, а на уровне отдельных организаций они были сосредоточены на решении технических проблем. И лишь с начала 1960-х гг. начал постепенно возрождаться интерес к первичному хозяйственному звену. По проблемам совершенствования планирования и управления народным хозяйством страны высказались А. М. Бирман, Е. Г. Либерман, В. С. Немчинов, В. А. Трапезников. Период с 1965 г. был ознаменован попытками проведения ряда реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством.

В 1965 г. в Советском Союзе была предпринята реформа системы управления экономикой. Была упразднена территориальная система управления, ее место снова заняла отраслевая система; произведена структурная перестройка управления народным хозяйством. Существенные сдвиги произошли в системе внутризаводского планирования предприятий: вместо показателя «валовая продукция» стал использоваться показатель «объем реализованной продукции», образованы три фонда экономического стимулирования. Первые результаты реформирования системы управления продемонстрировали значительное улучшение показателей деятельности предприятий и народного хозяйства в целом, но уже в начале 70-х гг. произошло заметное ухудшение всех показателей, снизились реальные доходы на душу населения.

В 1979 г. в СССР была осуществлена вторая реформа системы управления экономикой. Она ориентировалась на достижение высоких конечных народно-хозяйственных результатов, на повышение эффективности производства и качества работы. Показатель реализованной продукции был заменен на показатель чистой (нормативной) продукции; большое внимание уделялось заключению хозяйственных договоров; вводились нормативы платы за производственные фонды, плата за воду, забираемую промышленными предприятиями из систем водоснабжения. Большое внимание уделялось вопросам рационального сочетания отраслевого и территориального планирования и управления. Реформа не принесла ожидаемых результатов, хотя в целом соответствовала требованиям, предъявляемым к системе управления в развитых странах.

В 1986 г. началось перестроечное ускорение социально-экономического развития страны. Было принято решение о создании целостной системы управления: объявлена перестройка всех сторон общественной жизни, курс на развитие гласности и демократии, техническая реконструкция всех отраслей народного хозяйства на основе опережающего роста машиностроения. Однако реформа не имела соответствующей базы, поэтому к началу 1989 г. сложилась предкризисная ситуация. Действующая система управления стала преградой на пути интенсификации и научно-технического прогресса.

В связи с этим была разработана программа постепенного перехода экономики страны к регулируемому рынку. Было предложено три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям (автор А. Г. Аганбегян):

- 1) внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления;
- 2) быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;
- 3) создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики.

Другая комиссия (руководитель – С. Шаталин) наметила комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку (вариант «шоковой терапии»). В итоге был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку (Программа «500 дней»). С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России. Среди основных мер по созданию рыночного механизма управления:

- разгосударствление собственности;
- создание рыночных отношений на основе сочетания различных форм собственности;
- создание нормативной базы, необходимой для становления и развития рыночных отношений в стране;
- образование новых рыночных структур управления.

С тех пор для развития системы управления на основе рыночных отношений в РФ сделано немало. Тем не менее, по мнению специалистов, России необходимы кардинальные преобразования системы управления. Одним из наиболее перспективных механизмов, способствующих формированию эффективной системы хозяйствования в РФ, является менеджмент.

Глава 3 Организация как система управления

3.1. Понятие и признаки организации

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения значимой для всех членов группы общей цели или целей. В этом состоит ее главная функция (задача), выполняя которую организация преобразует с помощью различных технологий имеющиеся ресурсы в требуемые конечные результаты.

Организация всегда является системой и представляет собой некую целостность, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Организация может рассматриваться одновременно и как субъект, и как средство деятельности. Термином «организация» также характеризуется состояние упорядоченности разрозненных элементов (людей, объектов и прочего), их взаимосвязь, взаимное расположение в рамках такого целого.

Расширение рыночных отношений ведет к увеличению количества организаций и усилению их роли в жизни общества; большинство людей выступают прежде всего как их представители (владельцы, руководители, сотрудники). Как социальная система организация является открытой, ибо ее выживание зависит от внешнего мира. Она описывается такими основополагающими характеристиками, как внешняя и внутренняя среда, структура, цели, стратегии, технология, персонал, потенциал.

Объединение людей может считаться организацией при наличии следующих обязательных признаков:

- наличие одной или нескольких целей, которые принимаются членами группы в качестве общих, придают смысл существованию организации, определенную и конкретную направленность действиям персонала;
- обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих ее от внешнего окружения;
- системность, наличие связей (экономических, технологических, социальных и т. д.) между ее отдельными элементами, с помощью которых те взаимодействуют и влияют друг на друга;
- саморегулирование, позволяющее организации в определенных рамках самостоятельно решать многие вопросы внутренней жизни и с учетом конкретных обстоятельств выполнять внешние команды;
- наличие специфической культуры, считающейся сегодня фактором конкурентоспособности первого порядка.

Характерной чертой современной организации является ее устойчивость, т. е. способность функционировать и развиваться в условиях существования внешних и внутренних помех (и вопреки ним), а также возвращаться к первоначальному либо переходить в качественно более высокое состояние.

Жизнь организации подчиняется определенным законам, главным из которых считается закон *синергии*. Он гласит, что ее потенциал как единого целого превышает сумму потенциалов отдельных элементов вследствие их взаимной поддержки и дополнения. Таким образом, от объединения в организацию для субъектов существует реальный выигрыш.

Закон *использования противоположно направленных процессов и функций* (дифференциации и интеграции, децентрализации и централизации и т. п.) позволяет одновременно выгодно использовать все составляющие и, следовательно, существенно увеличивать общие организационные возможности.

Закон *поддержания оптимальной пропорциональности* между организацией и ее элементами в любой ситуации способствует максимальной реализации потенциала всей системы.

Закон *композиции* говорит о том, что функционирование всех без исключения организационных элементов подчиняется общей цели, а цели каждого из них ее конкретизируют, являются по отношению к ней подцелями.

Закон *самосохранения* гласит, что любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий:

- избегать серьезных потрясений;
- соблюдать экономию;
- рационально использовать ресурсы;
- расширять масштаб и сферы деятельности.

Закон *информированности* утверждает, что в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать адекватные решения.

Закон *необходимого разнообразия элементов и связей* обеспечивает устойчивость и гибкость организации, возможность компенсировать негативные последствия внутренних и внешних потрясений.

Закон *онтогенеза* утверждает, что жизнь любой организации состоит из трех последовательно сменяющихся друг друга фаз: становления, развития и угасания.

3.2. Предприятие как ключевое звено рыночной экономики

Основным первичным звеном промышленности являются предприятия, соединяющие вещественные элементы производства (средства труда, предметы труда и рабочую

силу) для изготовления продукции (выполнения работ, оказания услуг).

Предприятие как экономическое понятие представляет собой предпринимательскую производственную единицу, функционирующую в разных сферах деятельности и выступающую объектом собственности в виде обособленного имущественного комплекса. С позиции права в состав предприятия как имущественного комплекса могут входить земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукция и иное имущество. В многоукладной рыночной экономике только собственник имущества вправе учредить и ликвидировать предприятие. Из теории собственности также известно, что собственник имущества обладает всей совокупностью прав, которые включает в себя право собственности, а именно: правом владения, правом пользования, правом распоряжения. Передавая эти правомочия (полностью или частично) трудовому коллективу или администрации предприятия, собственник как распорядитель имущества сохраняет свои обязательственные права по отношению к головному предприятию. По российскому законодательству минимальный размер имущества, гарантирующего интересы предпринимателей и кредиторов, наделяется свойством правоспособности; все собственники такого имущества независимо от степени его обособления наделяются правом юридического лица.

В соответствии с действующим законодательством юридическим лицом признается предприятие, которое имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, заключает от своего имени имущественные сделки и участвует в предпринимательском обороте. Предприятие считается созданным со дня его государственной регистрации в местных органах власти, что узаконивается присвоением ему регистрационного номера в едином государственном реестре юридических лиц. Все предприятия имеют право учредить представительства, филиалы и отделения с открытием текущих и расчетных счетов. Ликвидация предприятия наступает после официального признания финансовой несостоятельности, банкротства самим должником или арбитражным судом.

Предприятие самостоятельно планирует свою текущую и будущую деятельность, исходя из спроса на выпускаемую продукцию, необходимости обеспечения производственного и социального развития и повышения личных доходов своих работников.

Основу планирования хозяйственной жизни предприятия составляют договоры с потребителями продукции и поставщиками материально-технических ресурсов. Существующее законодательство предоставляет предприятиям полную свободу в вопросах организации производства, реализации продукции, ценообразования, формирования финансовых средств и развития инновационной, инвестиционной и внешнеэкономической деятельности. Права предприятия неразрывно связаны с их ответственностью перед обществом, государством, наемными работниками и хозяйственными партнерами в части отчисления налоговых платежей, обеспечения безопасных условий труда и социальной защиты трудящихся, соблюдения договорной, кредитной и расчетной дисциплины, а также выполнения других обязательств.

Предприятие в процессе осуществления своей производственно-хозяйственной деятельности выполняет производственную программу по изготовлению продукции, вступает в договорные взаимоотношения с поставщиками и потребителями, ведет расчеты с персоналом, финансовыми и кредитными организациями и т. д. Основы организации и управления предприятием, его права, основы производственно-хозяйственной деятельности определяются рядом законодательных актов. Основная задача промышленного предприятия – удовлетворение общественных и личных потребностей в промышленных изделиях соответствующего ассортимента и качества.

Предприятие – это всегда организация с законченным циклом производства и относительной обособленностью; оно характеризуется производственно-техническим, организационным и экономическим единством.

В *производственно-техническом* отношении предприятие представляет собой систему машин, строгую взаимосвязь и последовательность технологических процессов, однотипность перерабатываемого сырья и материалов, пропорциональность и соподчиненность всех производственных звеньев предприятия, общность назначения изготовленной продукции или процессов ее производства.

Организационное единство заключается в том, что предприятие является юридическим лицом, руководство им осуществляется единым аппаратом управления, который реализует административно-хозяйственное и производственное управление предприятием в целом и его подразделениями.

Важным для предприятия является его *экономическое единство*, т. е. единство

планирования, учета и контроля, общность материальных, технических и финансовых ресурсов, экономических результатов работы. Предприятие своими доходами должно возмещать все расходы по осуществлению производственно-хозяйственной деятельности.

Экономические отношения предприятий в народном хозяйстве осуществляются в трех основных формах: предприятий с обществом, предприятий друг с другом и предприятий с занятыми на нем работниками. В этих случаях предприятие выступает как финансово-экономическая система. Кроме того, предприятие является сложной вероятностной экономико-кибернетической системой, в управлении которой используются законы кибернетики (принцип обратной связи, теория информации, методы исследования операций и т. д.), экономико-математические методы, системно-комплексный подход, организационная и электронно-вычислительная техника. В рамках предприятия в процессе труда формируется вновь созданная стоимость, от величины которой зависят индивидуальные доходы работников предприятия и его прибыль.

3.3. Виды предприятий

Рыночная экономика отличается большим многообразием различных типов предприятий, которые классифицируются по видам хозяйственной деятельности, формам собственности, формам хозяйствования и прочим признакам. Основные типы предприятий и организаций показаны на рис. 3.1. Классификация предприятий по видам деятельности вытекает из их предназначения (производство продукции, оказание услуг, выполнение работ, коммерческое посредничество и другое) и отражает их отраслевую принадлежность (например, машиностроительная, швейная, мебельная и другое).

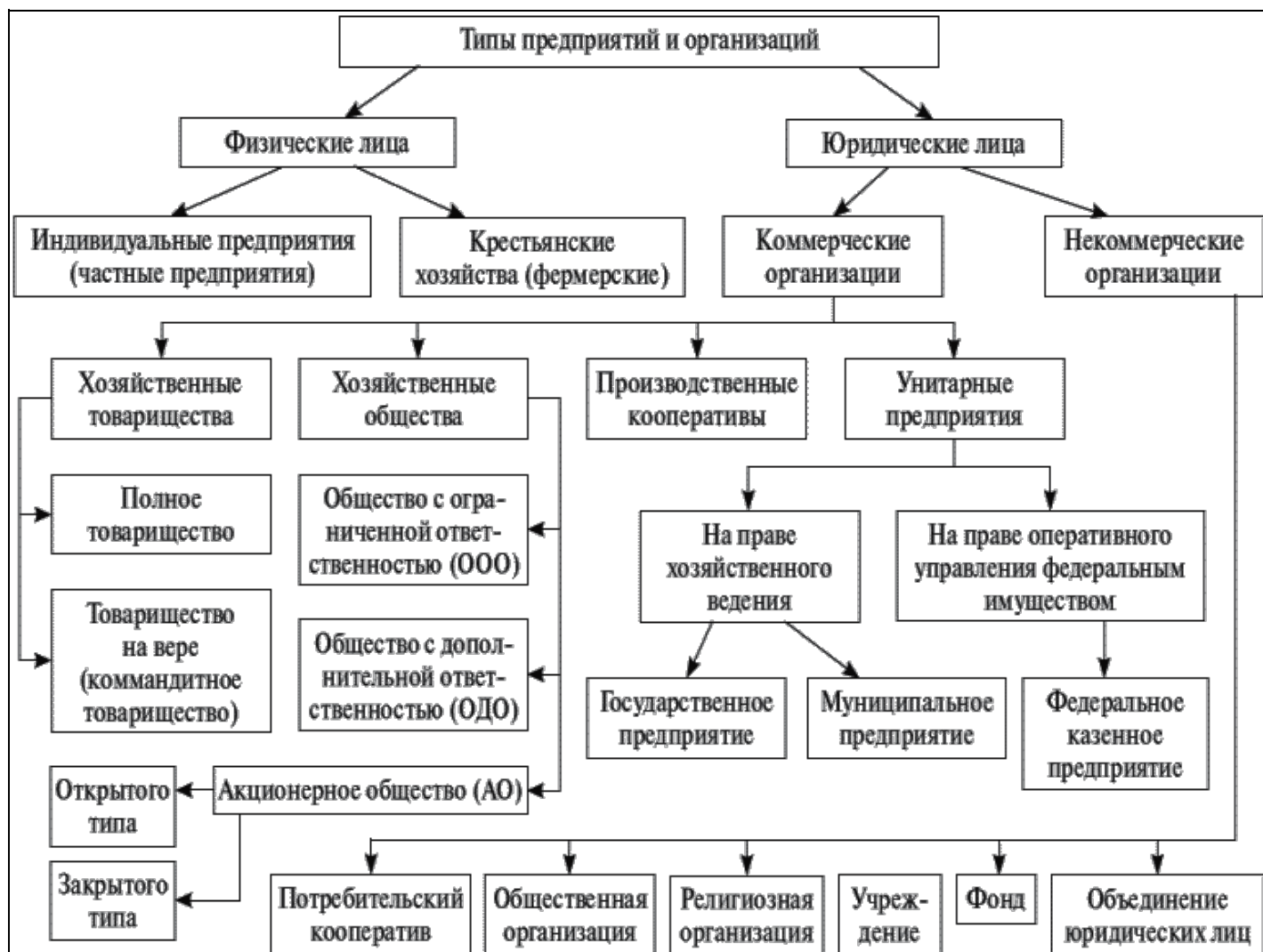


Рис. 3.1. Основные типы предприятий и организаций

С точки зрения происхождения выделяют естественные и искусственные организации. *Естественные* возникают сами по себе, на основе добровольного объединения лиц, стремящихся реализовать собственные интересы. Такие организации не имеют

специально заданных кем-то извне целей, и их деятельность направлена на решение собственных проблем создателей. Они не зависимы ни от кого, не подчиняются никаким структурам более высокого порядка. Они обладают высокой адаптивностью, т. е. способностью приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды, а потому и устойчивостью. Примером естественной организации является акционерное общество как добровольное объединение определенного числа лиц.

Искусственные организации проектируются и создаются по определенному плану по инициативе и за счет ресурсов общности более высокого порядка (например, государства). Поэтому они обладают лишь относительной самостоятельностью. Такие организации характеризуются четким разделением труда, узкой специализацией работников, жесткой структурой, основанной на принципах рационализма, централизованным регулированием деятельности по аналогии с техническими системами. В результате искусственная организация на практике оказывается недостаточно гибкой и адаптивной, а часто и нежизнеспособной.

Юридическое признание организации общностью более высокого порядка делает ее *официальной*. В то же время существует значительное число *неофициальных*, т. е. не зарегистрированных государством в установленном порядке, структур. К последним можно отнести криминальные объединения.

Формы собственности характеризуются способами присвоения условий и результатов производства, определяются по признаку субъекта собственности и закрепляются в законодательном порядке. Существует столько форм собственности, сколько имеется субъектов собственности. Современное рыночное хозяйство ориентируется на следующие формы организации собственности и предприятий:

1) *частная собственность* – частные предприятия, основанные на личном и наемном труде;

2) *коллективная собственность* – государственные, акционерные, арендные и кооперативные предприятия;

3) *смешанная форма собственности* – совместные предприятия, включая предприятия с иностранными инвестициями.

В Российской Федерации признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности (ст. 212 ГК РФ). Предпринимательская деятельность может осуществляться в различных организационно-правовых формах, определенных Гражданским кодексом РФ. Выбор формы зависит от размеров первоначального капитала, масштабов предполагаемой деятельности, возможности установления партнерских отношений с другими предпринимателями, особенностей налогообложения и многих других обстоятельств. Те граждане, которых привлекают самостоятельность и независимость от непосредственных начальников или партнеров, могут зарегистрироваться в качестве индивидуальных предпринимателей. Однако, как правило, крупные участники рынка товаров и услуг имеют статус юридического лица.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету. Наиболее существенным признаком таких организаций является именно наличие имущества, становящегося участником соответствующих правоотношений.

Все юридические лица подлежат государственной регистрации. Они делятся на коммерческие (преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли) и некоммерческие (потребительские кооперативы, религиозные, благотворительные и другие) организации, которые создаются для достижения иных целей.

Коммерческие организации могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий. В рыночной экономике наиболее распространенной формой предпринимательства являются хозяйственные товарищества и общества (в пяти разновидностях, предусмотренных Гражданским кодексом). Они представляют собой коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Хозяйственное товарищество представляет собой добровольное объединение физических и юридических лиц (в любых сочетаниях) для ведения совместной хозяйственной деятельности. Имущество (складочный капитал) товарищества формируется за счет вкладов участников и принадлежит всем участникам на правах

общей собственности, в которой каждый из них имеет свою долю. Взамен отчуждения своего имущественного вклада в единую собственность товарищества его участник приобретает право требования части дохода в виде прибыли товарищества, участия в управлении делами товарищества, возвращения части имущества при ликвидации товарищества. Члены товарищества должны лично участвовать в его деятельности и могут быть участниками только одного товарищества, а само товарищество не правомочно выпускать акции и другие ценные бумаги.

Полное товарищество характеризуется тем, что, во-первых, действия любого из участников (полного товарища) признаются действиями товарищества в целом; во-вторых, при недостатке имущества самой организации все ее участники несут ответственность по ее обязательствам всем своим имуществом. Возможность столь высокой ответственности одного участника за действия другого требует установления между ними тесных, доверительных отношений, исчезновение которых обычно влечет и прекращение деятельности самого товарищества.

Отличие **коммандитного товарищества** от полного состоит в том, что в нем наряду с участниками, которые осуществляют от его имени предпринимательскую деятельность и отвечают по его обязательствам своим имуществом (полными товарищами), имеются и участники-вкладчики (коммандитисты), рискующие только своими имущественными взносами в капитал товарищества. Разный уровень ответственности влечет и разграничение прав этих двух категорий лиц на ведение дел такого товарищества. Вкладчики отстранены от управления, они не вправе оспаривать действия полных товарищей и могут лишь требовать предоставления необходимой коммерческой информации и рассчитывать на первоочередное получение вкладов из имущества ликвидируемого товарищества после удовлетворения интереса кредиторов. Таким образом, вкладчики вынуждены доверять полным товарищам, и отсюда происходит традиционное российское название такой организации – товарищество на вере. Для полных товарищей коммандитисты в сущности являются источником дополнительных капиталов.

Если товарищество является объединением лиц, то общество есть объединение капиталов.

Хозяйственное общество создается в форме общества с ограниченной или дополнительной ответственностью или акционерного общества. Это более сложная организация предпринимательства, связанная с ограничением или исключением ответственности участников по обязательствам общества. Поэтому в законодательстве предусмотрено требование об обязательном минимальном уставном капитале. Если же в ходе деятельности стоимость чистых активов общества оказывается менее уставного капитала, оно обязано либо зарегистрировать уменьшение этого капитала, либо вообще прекратить деятельность и, во всяком случае, не вправе распределять доходы между участниками, так как это ущемляет интересы его кредиторов. Участниками хозяйственных обществ, как и вкладчиками в товариществах на вере, могут быть не только предприниматели, но и любые граждане и юридические лица.

В обществе с ограниченной ответственностью уставный капитал состоит из вкладов участников, которые не несут ответственности по долгам общества своим имуществом, а лишь рискуют утратить свои вклады. Число участников такого общества не должно превышать предела, установленного законом об этой форме предпринимательства. Участник вправе в любое время выйти из общества и потребовать возвращения ему его доли в уставном капитале в стоимостном или натуральном виде, а остальные участники пользуются преимущественным правом приобретения этой доли.

Высшим органом управления ООО является общее собрание участников, в компетенцию которого входят следующие вопросы: изменение устава и уставного капитала общества, избрание исполнительных органов общества, утверждение годовых результатов деятельности, реорганизация или ликвидация общества, избрание ревизионной комиссии общества. Руководство текущей деятельностью ООО осуществляется единоличным исполнительным органом (директором) или коллегиальным исполнительным органом (дирекцией), подотчетным общему собранию участников. ООО не ведет публичной отчетности о состоянии своей производственной, финансовой и коммерческой деятельности.

Организационно-правовое положение **общества с дополнительной ответственностью** во многом сходно с юридическим статусом ООО, кроме имущественной ответственности участников этих обществ. Уставный капитал ОДО также поделен на вклады участников, которые при недостатке имущества общества

могут быть обращены на погашение его долгов. Однако если ответственность участников ООО ограничивается только стоимостью их вкладов в уставный капитал, то ответственность участников ОДО дополнительно возрастает в прямой пропорции от суммы внесенных ими вкладов. Одинаковый для всех участников ОДО размер такой субсидиарной ответственности (например, трехкратный или пятикратный) устанавливается в учредительных документах. В случае банкротства одного из участников ОДО его ответственность по обязательствам общества распределяется между всеми участниками.

Наибольшее распространение в ходе реализации программы приватизации получили **акционерные общества**. Порядок создания и правовое положение акционерных обществ, права и обязанности акционеров регламентируются Федеральным законом РФ «Об акционерных обществах», введенным в действие с 1 января 1996 г. В соответствии с этим законом акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников (акционеров) по отношению к обществу. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Учредительным документом общества является его устав, а в роли учредителей выступают граждане и (или) юридические лица. Причем общество может быть создано одним лицом и состоять из одного лица. АО обязано строго контролировать реальную величину своего уставного капитала. Увеличение или уменьшение уставного капитала общества производится по решению общего собрания акционеров путем изменения номинальной стоимости акций, выпуска дополнительных акций, выкупа и погашения части акций.

Закрытое акционерное общество (ЗАО) – это общество, уставный капитал которого формируется только за счет вкладов (акций) учредителей. Вклады акционеров в уставный капитал ЗАО могут осуществляться в виде денежных средств, различных видов имущества, ценных бумаг и имущественных прав. ЗАО не имеет права проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Акционеры ЗАО пользуются правом преимущественной покупки акций, продаваемых другими акционерами.

Открытое акционерное общество (ОАО) проводит без ограничений подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу, а его участники отчуждают свои акции без согласия других акционеров. Уставный капитал составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами, причем стоимость всех обыкновенных акций должна быть одинаковой.

Еще одна разновидность акционерных обществ была введена в хозяйственную практику с 1 октября 1998 г. в соответствии с Федеральным законом РФ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (**народных предприятий**)» от 19.07.98 г. № 1115-ФЗ. Такое общество выпускает только обыкновенные акции, не менее 75 % которых принадлежат акционерам, работающим на этом предприятии. Число работников (не акционеров) не должно превышать 10%. Каждый акционер, являющийся членом трудового коллектива, может владеть пакетом акций, суммарная стоимость которых не превышает 5 % уставного капитала. При этом уставный капитал должен быть не менее тысячекратной суммы МРОТ.

Отличительной особенностью народного предприятия является демократический метод принятия решений на общем собрании по принципу «один акционер – один голос», что нивелирует преимущества крупных акционеров перед остальными. Среднесписочная численность работников не может быть меньше чем 51 человек, а число акционеров народного предприятия не должно быть более 5000. Руководство текущей деятельностью осуществляется генеральным директором, являющимся единоличным исполнительным органом народного предприятия.

Производственный кооператив (артель) – вид коммерческой организации, получивший право на существование и развитие с принятием нового Гражданского кодекса и Федерального закона РФ «О производственных кооперативах» от 8 мая 1996 г. Производственный кооператив – это добровольное объединение граждан для совместной производственной и иной хозяйственной деятельности, создаваемое на основе аккумуляции имущества его членов и личного трудового участия. Членами производственного кооператива могут быть любые физические лица (российские и иностранные граждане, лица без гражданства), достигшие 16-летнего возраста и внесшие паевой взнос в имущество кооператива. В порядке исключения допускается возможное членство в кооперативе юридического лица (если оно оговорено в уставе). Каждый член кооператива наделяется одинаковыми правами в части управления его

деятельностью, располагая одним голосом независимо от размера паевого взноса. Участие в деятельности кооператива всех его членов как обязательное требование закона выражается в виде личного трудового вклада (чаще всего это физический труд) либо путем внесения дополнительного паевого взноса (предоставления капитала). Максимальное количество таких «финансовых участников» не должно превышать 25 % от числа членов, осуществляющих участие в кооперативе личным трудом. Это без учета наемных работников, по закону составляющих не более 30 % от численности членов кооперативов. При выходе или исключении из кооператива пайщику возвращается стоимость пая или соответствующее этой стоимости имущество.

Ряд организаций продолжают оставаться в государственной или муниципальной собственности. Для них в Гражданском кодексе предусмотрена форма **унитарного предприятия**, которому имущество передается собственником на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям) между работниками. Оно целиком принадлежит соответствующему собственнику и не должно переходить в частные руки незаконным способом, что довольно часто встречалось в условиях расширения прав государственных предприятий со второй половины 1980-х гг. Руководитель унитарного предприятия назначается собственником или уполномоченным собственником органом и им подотчетен. Устав такого предприятия утверждается также соответствующим государственным органом или органом местного самоуправления.

Небольшое количество предприятий, находящихся в федеральной собственности, может быть по решению правительства РФ преобразовано в **федеральное казенное предприятие**. Это означает, что такое предприятие получает на закрепленное за ним имущество еще более узкое, ограниченное по содержанию в сравнении с «хозяйственным ведением» право учреждений. Казенные предприятия гарантированы от банкротства. Государство несет полную ответственность за результаты их хозяйственной деятельности и отвечает по их обязательствам при недостаточности имущества, жестко контролируя сбыт продукции, порядок распределения прибыли и оплату труда работников.

Большинство унитарных предприятий, относящихся к федеральной, государственной и муниципальной собственности, было преобразовано в процессе приватизации государственных и муниципальных предприятий в акционерные общества либо подлежат акционированию с разрешения центральных и местных органов управления. По существу такие унитарные предприятия превращаются в государственные акционерные общества, действующие в соответствии с общегражданскими нормами на основе государственного или смешанного капитала. Смысл такой коммерциализации государственных и муниципальных предприятий состоит в том, что их контрольный пакет акций принадлежит государству, которое регулирует деятельность этих предприятий прямым путем как собственник и акционер или косвенно – путем передачи своих управленческих функций по трастовому (доверительному) договору акционерному обществу или коммерческому банку.

Большое значение в современном обществе имеет развитие малого предпринимательства. В соответствии с Федеральным законом РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 14 июня 1995 года, к субъектам малого предпринимательства относятся физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели), и малые предприятия. Последние представляют собой коммерческие организации, в которых средняя численность работников не превышает в промышленности, строительстве и на транспорте 100 человек, в сельском хозяйстве и научно-технической сфере – 60 человек, в розничной торговле и бытовом обслуживании – 30 человек, в оптовой торговле, остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 человек (критерий численности). Кроме того, в уставном капитале малых предприятий доля участия государства, субъектов Федерации, общественных или религиозных организаций, благотворительных или иных фондов, а также доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся членами малого предприятия, не должна превышать 25 %.

Распространенной формой хозяйствования стала **предпринимательская деятельность без образования юридического лица**, которой граждане вправе заниматься с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. Индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание.

По методам работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды организации подразделяются на два типа (модели):

- механистические;
- органические, или адаптивные организации.

Механистическими являются организации закрытого типа, которые функционируют, опираясь на формальные правила и процедуры. Это бюрократический тип организации, характеризующийся централизованным принятием решений, узкой специализацией, жесткой иерархией власти. Механистическими по своей сути являются все органы государственного управления, а также крупные и средние коммерческие фирмы, действующие в традиционных отраслях экономики, слабо подверженных воздействию научно-технической революции и конкурентной борьбы.

Органические (адаптивные) организации – это организации открытого типа, умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, с малым числом уровней иерархии, с участием работников в принятии решений. Организации такого типа сегодня чаще всего связаны с научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, внедрением их результатов в практику.

3.4. Миссия организации

Жизнь любой организации начинается с определения ее предназначения: чем организация должна стать для потребителей ее продукции или услуг в регионе, в пределах которого она действует, а также для общества в целом в ближайшие 10–15 лет. Основная общая цель организации – четко сформулированная причина ее существования – обозначается как **миссия**. Именно она мобилизует людей на действия по достижению поставленной цели, объединяет их, является жизненно важной для сотрудников. Миссия формируется высшим руководством организации. Определение основной общей цели имеет не только идеологический смысл, но и носит прагматический характер.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии, но необходимо соблюдать следующие рекомендации:

- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как она устремлена в будущее;

- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли. Фокусирование на прибыли может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, что в конечном счете приведет к негативным последствиям. На первое место предпочтительно ставить интересы, ожидания и ценности потребителей (сегодняшних и будущих);

- между миссией организации и более общей системой (обществом), частью которой она является, не должно быть противоречий.

Специалисты по менеджменту считают, что при осуществлении формулировки общей цели организации должны идентифицировать себя не по производимому продукту или услуге, а по ключевому назначению, т. е. по определению того, «кто мы; чем мы отличаемся от других». Важное значение имеет не то, что организация производит, а то, за что она борется, что она будет делать в будущем.

Формирование миссии определяется следующим ее значением для деятельности организации:

- 1) дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п.;

- 2) способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Она делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации;

- 3) создает возможность для более действенного управления организацией, в силу того что она является базой для установления целей организации, выработки стратегий, определения допустимых границ ее функционирования.

Миссия, не имея сроков реализации и количественных оценок, задает основные стратегические направления развития хозяйствующего субъекта, определяет философию поведения коллектива и отношений с элементами внешней среды, осуществляет выбор концепции управления маркетингом как философии ведения деловой активности.

Качественной оценкой успешности использования миссии, адекватности ее формулирования условиям внутренней и внешней среды может служить степень благожелательности или лояльности внутренних и внешних контактных аудиторий, а также поставщиков ресурсов, посредников и клиентурных рынков всему хозяйствующему субъекту и его сотрудникам, включая руководство.

3.5. Цели и задачи управления организацией

Цели системы управления, которые можно иначе называть целями менеджмента, направлены на достижение результатов, которые необходимо достигнуть хозяйствующему субъекту, исходя из выбранной концепции управления маркетингом (производственной, товарной, сбытовой, традиционной или социально-этической) и стратегии развития, включающей четыре целевых направления:

- более глубокое проникновение на старый демографический и географический рынок со старой продукцией и услугами;
- проникновение на новые географические и демографические рынки со старыми товарами;
- разработка и производство новых товаров для старых, освоенных рынков;
- диверсифицированное развитие, заключающееся в освоении производства новых продуктов и услуг для новых географических и демографических рынков.

Перечень требований, предъявляемый к целям, можно представить в виде признаков классификации целей, позволяющих сформировать и внедрить в систему управления программно-целевой подход.

По *уровню управления* цели можно разделить на виды: федеральные, региональные (федеральных округов), субъектные (краевые, республиканские, областные, автономных округов, автономной области, Москвы и Санкт-Петербурга), а также районные, муниципальные и локальные. К федеральным относятся цели органов управления трех ветвей власти: законодательной, исполнительной и судебной, осуществляющих функции государственного управления на территории всей Российской Федерации, к субъектным – цели управления субъектами Российской Федерации.

По *принадлежности к объекту управления* цели делятся на два вида: объективные и субъективные. Первые разрабатываются для объектов управления – процессов основного и вспомогательного производства продукции и услуг, обеспечивающих маркетинговые, научно-исследовательские, природоохранные, сбытовые и другие процессы. Вторые служат для обоснования целесообразности прохождения управленческих процессов.

По признаку *элемент внешней макросреды* цели классифицируются как политические, экономические, демографические, культурные, природоохранные, научно-технические. Каждый вид направлен на создание такой среды, которая соответствовала бы установленным международным или российским нормам.

На локальном уровне или уровне хозяйствующего субъекта разделение целей можно осуществить по признаку *объект управления* или *вид процесса* на следующие группы: цели основного производства, цели вспомогательного производства, обслуживающего хозяйства, цели научных исследований и опытно-конструкторских разработок, маркетинговые, инновационные, финансовые, сбытовые, инвестиционные, а также природоохранные, коммуникативные и другие – в соответствии с выделенными сферами управленческой деятельности.

Кроме того, можно выделить цели по признаку *функции управления* в виде следующих групп: цели прогнозирования, программирования, планирования, контроля, регулирования, учета, организации, координирования, нормирования, руководства, активации трудовой деятельности. По *срокам реализации* цели разделяются на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и текущие. По признаку *степени активности системы управления* все цели можно разделить на две группы: цели развития и цели стабилизации. Первые направлены на достижение таких ресурсов и состояний, которыми внутренняя среда в данный период не обладает, но желает обладать в будущем. Цели стабилизации направлены на сохранение имеющих ценность ресурсов и состояний, которыми внутренняя среда в данный момент обладает и уровень которых желает сохранить в будущем.

По признаку *направленности* цели подразделяются на два вида: стратегические и

тактические. Под стратегическими понимаются цели развития, реализация которых обеспечивает достижение объектом управления новых состояний. Под тактическими понимаются цели, направленные на удовлетворение текущих потребностей рынка в товарах определенного ассортимента, требуемого качества и свойств, по приемлемой рыночной цене, пользующихся повышенным спросом.

По *очередности внедрения* цели можно разделить на следующие виды: первоочередные, второй, третьей и т. д. очередей. По признаку *отражение интересов различных уровней* цели могут быть общими, особенными, частными. К общим относятся цели, выражающие интересы всего коллектива как внутренней среды хозяйствующего субъекта, к особенным – цели подразделений (производственных, обслуживающих, обеспечивающих и управленческих); к частным – цели каждого отдельного сотрудника.

Цели подразделяются также на условные и безусловные по признаку *необходимости создания условий для достижений*. Условные цели предполагают создание определенных, имеющих количественные и качественные характеристики условий для их реализации. Примером безусловных целей могут служить цели человека как личности.

Содержание целей зависит от трех факторов:

1) объективные законы развития элементов внешней среды макроуровня – политико-правовой, экономической, демографической, культурной, природной, научно-технической;

2) маркетинговые возможности хозяйствующего субъекта, состоящие из степени целесообразности и уровня ресурсного обеспечения объекта управления;

3) используемые системой управления средства формирования и реализации целей, средства количественной и качественной оценки результатов целенаправленной деятельности системы управления, средства разработки рациональных механизмов управления.

3.6. Внутренняя и внешняя среда организации

Совокупность внутренних элементов организации (объектов, процессов), так называемых внутренних переменных, придающих ей специфическое лицо, образует ее внутреннюю среду. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то в основном внутренние переменные являются результатом управленческих решений. К основным переменным в самой организации, которые требуют внимания руководства, относятся цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели. Организация есть группа людей с осознанными общими целями; организацию также можно рассматривать как средство достижения целей. Целью являются конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Специализированное разделение труда в большинстве современных организаций вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Успешному функционированию элементов структуры организации способствует специализированное разделение труда.

Задачи. Одним из направлений разделения труда в организации является формулирование задач. Задачи – это определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее определенные сроки. Задачи являются элементами, составляющими должность. В соответствии со структурой организации задача (ряд задач) рассматривается как часть необходимого вклада в достижение цели организации.

Технология – четвертая внутренняя переменная – имеет гораздо более распространенное воздействие на организацию, чем традиционно считается. Технология (применительно к организации) представляет собой совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает

использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Люди. И организации, и руководители, и подчиненные есть не что иное, как группы людей. Существует три основных составляющих человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, т. е. функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Наиболее наглядно люди различаются по своим индивидуальным способностям, присущим им качествам. Организации почти всегда стараются учесть различия в способностях при решении вопроса о том, какую должность будет занимать и какую работу выполнять конкретный работник. В своей работе по координации усилий персонала для эффективного достижения целей организации менеджеры должны учитывать личность работников, их потребности, ожидания, ценности.

В совокупности все внутренние переменные организации рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Организация, чтобы выжить в условиях рынка, должна приспосабливаться к факторам внешней среды. К **внешней среде** относятся следующие факторы: поставщики, покупатели (или клиенты), конкуренты, партнеры по бизнесу, законы и государственные структуры, экономические факторы, профсоюзы, трудовые ресурсы, культура, мораль, традиции, политические и международные факторы.

Внешнюю среду в менеджменте разделяют на *деловую среду*, к которой причисляют факторы прямого влияния на организацию, и *фоновую среду*, которая охватывает факторы косвенного влияния. Из перечисленных выше факторов к факторам прямого (непосредственного) влияния относятся поставщики, покупатели, партнеры по бизнесу, конкуренты, государство со своими законами и учреждениями (рис. 3.2). Остальные факторы – факторы косвенного влияния. Они не оказывают непосредственного воздействия, но заметно сказываются на эффективности деятельности организации.

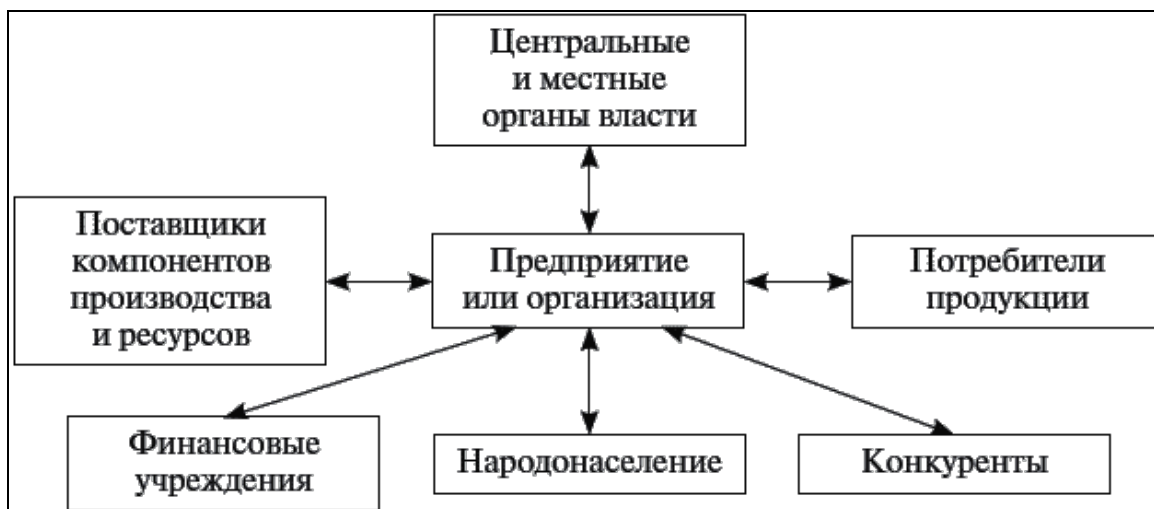


Рис. 3.2. Основные факторы внешней среды предприятия или организации

Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью.

Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые организация должна реагировать, а также их вариативностью. Факторы внешней среды характеризуются многими категориями данных, которые принимаются во внимание при выработке управленческих решений.

Подвижность характеризуется скоростью, с которой происходят изменения факторов окружающей среды. Наибольшие изменения происходят в отраслях, ориентированных на научно-технический прогресс.

Неопределенность внешней среды объясняется недостаточностью информации о факторах и зачастую ее низкой достоверностью. Чем неопределеннее данные, характеризующие факторы внешней среды, тем сложнее принимать эффективные управленческие решения.

На организацию косвенно воздействуют состояние экономики и изменения, происходящие в ней. Такие экономические явления, как инфляция, спады производства, налоги и колебания курса валюты, заметно затрагивают интересы организаций. Например, снижение налогов увеличивает массу денег у населения, что способствует развитию бизнеса.

Любая организация подвергается воздействию социокультурного фактора, к

которому относят традиции, стереотипы поведения людей, приверженность определенной торговой марке или, наоборот, отрицательное отношение к какому-либо товару и т. д. Социокультурный фактор в России ввиду ее масштабов, многонациональности, расслоения населения на бедных и богатых является весьма актуальным.

С социокультурным фактором тесно связан политический фактор, во многом определяющий обстановку, в которой функционирует организация. Речь идет о практических действиях административных, законодательных и судебных органов, защищающих права граждан, бизнес, частную собственность; о структуре и соотношении интересов в обществе.

Если организация ведет дела за пределами внутреннего рынка, ей необходимо считаться с особенностями внешней среды страны, где она организовала свой бизнес. В среде международного бизнеса выделяются такие факторы, как культура, экономика, законодательство, государственное регулирование и политическая обстановка. Все они должны учитываться в деятельности организаций, работающих в международной среде.

3.7. Организационная культура и управление ею

Под **организационной культурой** понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, их взаимодействия друг с другом и с окружением. Сегодня культура организации считается главным фактором ее конкурентоспособности, особенно если она согласована со стратегией. Влияние культуры определяется шириной и глубиной охвата ею организации, степенью признания ее основ людьми.

Культура, с одной стороны, достаточно устойчива, традиционна, но с другой – находится в постоянном развитии, которое происходит под влиянием среды или в результате сознательных действий субъектов. Культура иерархична и имеет несколько уровней: поверхностный, промежуточный и глубинный. Поверхностный образуют правила поведения людей и вещественные атрибуты – эмблемы, дизайн, униформа, лозунги и прочее. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования; глубинный уровень представлен философией.

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

Охранная функция состоит в создании барьера, отделяющего от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы и формирование специфической логики мышления.

Интегрирующая функция объединяет людей, поддерживает необходимый социально-психологический климат и формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с нею.

Регулирующая функция обеспечивает соблюдение людьми правил и норм поведения, осуществления контактов с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов.

Коммуникационная функция играет важную роль в установлении контактов между людьми, облегчении взаимопонимания.

Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг к другу и к внешней среде.

Ориентирующая функция направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению, способствует осмыслению ими событий и связи между ними.

Мотивационная функция создает необходимые стимулы для действий.

По степени влияния на организацию выделяют несколько типов культур. *Беспорная* культура характеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм, которые при необходимости сознательно корректируются. Она не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри и является закрытой. Это проявляется в нежелании видеть недостатки, в показном единстве. Данная культура формально объединяет, но на самом деле подавляет персонал.

Слабая культура практически не содержит общих ценностей и норм; у каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие друг другу. Нормы и

ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к его (процессу) ослаблению.

Сильная культура содержит множество норм и ценностей, открыта любому влиянию, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее. Как сильная, так и слабая культура могут быть эффективны в одном и неэффективны в другом отношении. Соотношение между сильной и слабой культурами должно быть оптимальным.

Одной из форм проявления культуры организации является имидж (понятие предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.), т. е. ее репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Задача имиджа – обеспечить не столько известность, сколько доверие к фирме и продукту ее деятельности, служить условием ее процветания. Имидж бывает внешним и внутренним. Внешний имидж отражает восприятие организации окружением. Внутренний имидж неосязаем. Это впечатления, которые остаются у клиентов организации от общения с ее персоналом. Известная классификация управленческих культур принадлежит Ч. Хэнди [6] (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Классификация управленческих культур Ч. Хэнди

Название культуры организации	Краткая характеристика	Организации, для которых характерна данная управленческая культура
Культура личной власти (культура Зевса)	Основана на владении ресурсами. Организации с такой культурой имеют жесткую структуру, высокую степень централизации, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу, жестко контролируют работников	Молодые коммерческие фирмы, действующие в условиях жесткой конкуренции

Название культуры организации	Краткая характеристика	Организации, для которых характерна данная управленческая культура
Ролевая культура (культура Аполлона)	Основана на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников и распределение их ролей, прав, обязанностей и т. п. Она негибка, препятствует инновациям. Источник власти в ней — должность	Крупные корпорации и государственные учреждения
Культура задачи (культура Афины)	Основа власти — профессионализм и обладание информацией. Приспособлена к управлению в экстремальных и постоянно меняющихся условиях, обеспечивает быстрое решение проблем на основе коллективного творчества	Проектные или венчурные организации
Культура личности (культура Диониса)	Основана на творческих ценностях. Решения принимаются на основе согласия участников, поэтому задачей власти является их координация	Организации, находящиеся в кризисе

У. Оучи предложил другую классификацию организационных культур. Исследователь выделил три основных вида:

- *рыночную культуру* характеризующуюся господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль; источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;
- *бюрократическую культуру* основанную на господстве регламентов, правил и процедур; источником власти здесь служат компетенции членов организации;
- *клановую культуру*, дополняющую предыдущие; ее основу составляют внутренние ценности [7].

Отношение менеджмента к организационной культуре определяется тем, сколь сильно ее влияние на подчиненных и насколько она сама управляема. Управляемость же культуры во многом зависит от источника ее формирования.

Если таковым является деятельность администрации, культура полностью управляема и обновляется в результате смены лидеров или стратегии руководства. Если культура формируется как результат взаимодействия индивидуальных культур членов организации, их установок, форм поведения и спонтанно приспосабливается к изменениям внутри и вне организации, непосредственно управлять ею нельзя. На нее можно влиять лишь опосредованно, изменяя самих людей. Каждый из этих подходов сам по себе является ограниченным, поэтому управление организационной культурой должно учитывать положения и того и другого.

Глава 4 Организационные структуры управления

4.1. Понятие организационной структуры и ее элементы

Под организационной структурой управления понимают совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности, обеспечивающих взаимосвязь

между управляющей и управляемой системами. Организационную структуру управления обычно изображают в виде схемы. Если на схеме кроме управленческих структур отражены и структурные подразделения (цех, участок и др.), то такая схема представляет собой организационную структуру предприятия. В рамках организационной структуры осуществляется управленческий процесс, базирующийся на разделении и кооперации труда управленческих работников.

Схема структуры управления организацией состоит из трех ключевых элементов: звено, связь, уровень. **Звено** – графическое изображение подразделения, работника или выполняемой функции. **Связь** – графическое изображение траектории взаимодействия работников или подразделений. **Уровень** – вертикальное расположение звена относительно высшего для данной организации уровня управления или должностного лица. Различают верхний, средний и низший уровни управления.

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями (инструкциями), которые определяют функции каждого органа управления, распределение прав и обязанностей между ними, а внутри подразделения – каждого исполнителя. При формировании организационных структур главное внимание уделяется приданию им динамичности, чтобы они могли приспособляться к постоянным изменениям внутренней среды.

Наукой установлено, что существует предел числа структурных подразделений или работников, которые могут быть подчинены одному субъекту управления. На пути эффективного управления становится информационный барьер, который определяет границы сложности экономических задач, доступных для решения при заданной структуре и технических средствах управления.

Для управления производством создается аппарат, в состав которого входят различные категории сотрудников: руководители, специалисты, технические исполнители. Различают функции управления и функции структурных подразделений. Функции управления – это объективная необходимость предприятия как управляемого объекта. Функции структурных подразделений выражают конкретное содержание управленческой деятельности и сферу влияния в производстве. Они служат основой для формирования структурных подразделений предприятия.

Структурное подразделение аппарата управления – это административно обособленная часть аппарата, которая выполняет одну, несколько или множество функций управления. Их, в зависимости от количества, может выполнять одно или несколько специализированных структурных подразделений. Несовместимые по характеру деятельности функции возлагаются на отдельных работников.

Под **структурой аппарата управления** производством понимается количество и состав подразделений, ступеней управления в единой взаимосвязанной системе (чем сложнее структура, тем больше ступеней управления). Структуру управления обычно характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации.

Сложность структуры определяется числом отделов, групп, бюро, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии. **Формализация** характеризует масштабы использования норм и правил регулирования поведения работников. **Централизация** характеризует распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а уровень централизации показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. В качестве такого механизма может рассматриваться подход к разделению задач по иерархии управления, дающий право любому менеджеру собирать необходимую информацию, анализировать ее и составлять скоординированный план действий.

К организационным структурам управления (ОСУ) предъявляются следующие требования:

- **научность** – при формировании ОСУ необходимо применять научные методы анализа и проектирования;
- **оптимальность** – структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления и ей присущи компактность, стройность, простота;
- **оперативность** – суть этого требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений;

- *надежность* – структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, быть безотказной и восстанавливаемой;
- *экономичность* – задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат;
- *гибкость* – способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды;
- *устойчивость структуры управления* – стабильность ее основных свойств при различных внешних воздействиях.

На формирование ОСУ влияют:

- отраслевая принадлежность, особенности отрасли и подотрасли;
- объем производства (в большинстве своем предприятия больших размеров имеют более разветвленную сеть подразделений);
- характер и особенности производственного процесса, уровень его механизации и автоматизации, применяемые технологии, количество и объем необходимых исходных ресурсов, а также их доступность;
- специфика отношений предприятия с другими, занимающимися, в частности, материально-техническим снабжением, предоставлением кредитов, конструкторскими разработками и т. д.;
- регион и рассредоточение производства;
- разделение труда и функции управления;
- социальный характер коллектива и др.

4.2. Типы управленческих структур

На промышленных предприятиях применяются четыре основные организационные структуры систем управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная) и матричная.

Простая линейная структура (рис. 4.1) характерна для предприятий, где нет подразделений, а число работников, выполняющих несложную однородную работу, не превышает нормы управляемости. Она имеет один уровень управления. Принятие решений здесь полностью сосредоточено в руках одного лица (руководителя), который непосредственно направляет всю деятельность исполнителей и объединяет все полномочия.



Рис. 4.1. Простая линейная структура

С ростом масштабов организации и углублением разделения труда на предприятии появляются подразделения. Управленческая структура усложняется, превращаясь из одноуровневой в двухуровневую (руководитель организации – руководитель подразделения). Такая управленческая структура получила название *сложной линейной* (рис. 4.2).

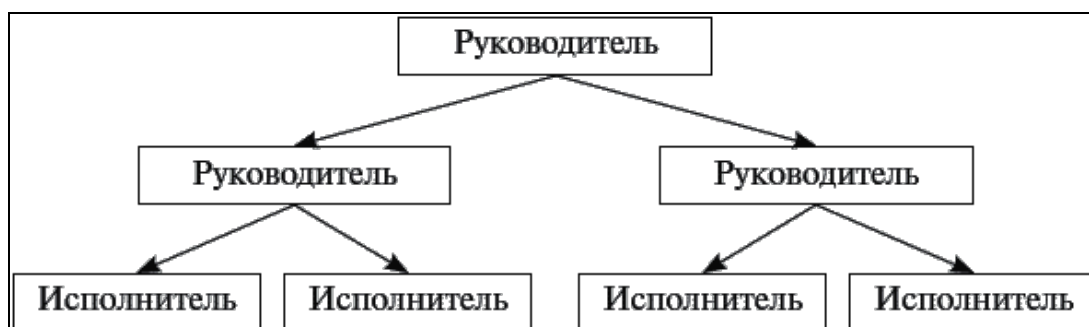


Рис. 4.2. Сложная линейная структура

Данная управленческая структура наиболее проста: она имеет один канал связи (по

вертикали), каждый подчиненный имеет только одного начальника. Это способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена. Однако в таких структурах не предусмотрено использование специалистов (их функции выполняют руководители). В условиях отсутствия горизонтальных связей это приводит к чрезмерным информационным перегрузкам, увеличению сроков принятия и невысокой эффективности реализации решений. Рост размеров и усложнение деятельности организаций привели к тому, что их подразделения стали группироваться по функциональному принципу, т. е. по основным направлениям деятельности (производство, сбыт, управление, финансы и прочее). Так появилась *функциональная структура управления* (рис. 4.3). Ее сущность заключается в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Однако эта управленческая структура имеет неустранимые недостатки.

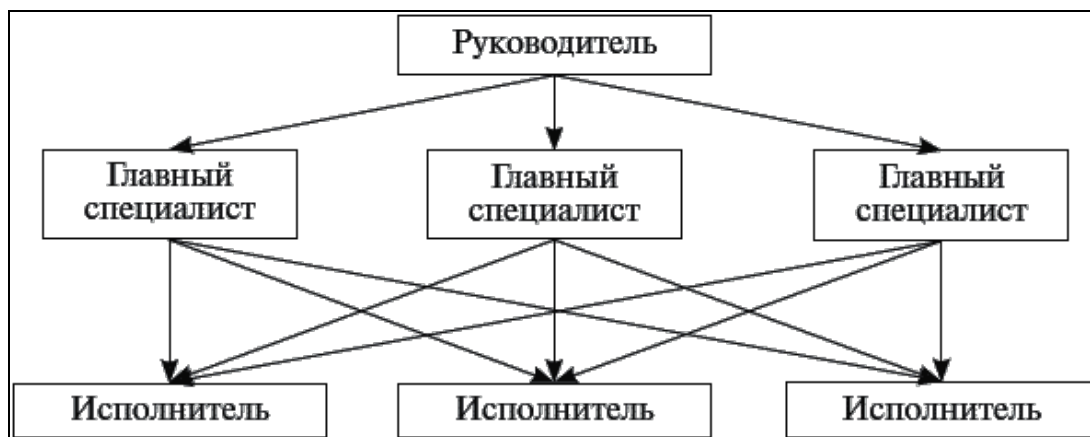


Рис. 4.3. Функциональная структура управления

Нескоординированные решения специалистов, какими бы хорошими они сами по себе ни были, неизбежно вступают в противоречие друг с другом. Кроме того, исполнители находятся в двойном подчинении. Так, рабочий обязан выполнять одновременно указания своего линейного начальника и функционального специалиста. При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов. Однако команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение или к одному исполнителю, и поэтому возникает проблема взаимного согласования этих команд, что создает определенные трудности. Кроме того, снижается ответственность исполнителей за выполнение своих обязанностей. Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются в *линейно-функциональной (штабной) структуре управления* (рис. 4.4).

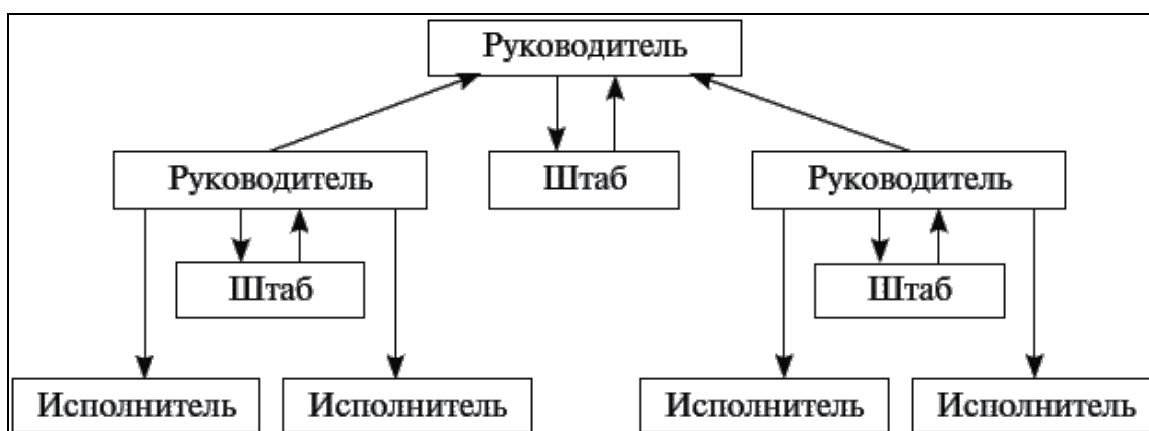


Рис. 4.4. Линейно-функциональная (штабная) структура управления

При линейном руководстве специалисты образуют штаб, который готовит данные, необходимые для компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с ним, что способствует более компетентному решению вопросов. Но при линейно-функциональной структуре управления резко увеличивается нагрузка на линейного руководителя, который должен исполнять роль посредника между

функциональными службами и подчиненными ему производственными подразделениями.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления состоят в следующем:

- обеспечивается стратегическая направленность управленческого процесса;
- исключается дублирование управленческих функций;
- появляется возможность без задержки доводить до исполнителей и реализовывать управленческие решения;
- поддерживаются высокие стандарты деятельности за счет концентрации в штабных подразделениях высококвалифицированных специалистов.

Линейно-функциональная структура управления имеет и ряд недостатков, которые становятся особенно ощутимыми в связи с укрупнением производства и усложнением производственных связей. Чем крупнее производство и разветвленнее аппарат управления, тем сложнее координировать работу линейному руководителю. Кроме того, в структуре нет прочных связей между функциональными службами, в результате чего наблюдаются плохое взаимодействие и параллелизм в работе.

На предприятиях многоцелевой деятельности требуется создание специального органа по управлению целевой программой. В этих случаях помимо линейно-функциональных органов, осуществляющих управление по вертикали, создаются органы горизонтального целевого управления. Такая структура управления носит название *матричной* (рис. 4.5).

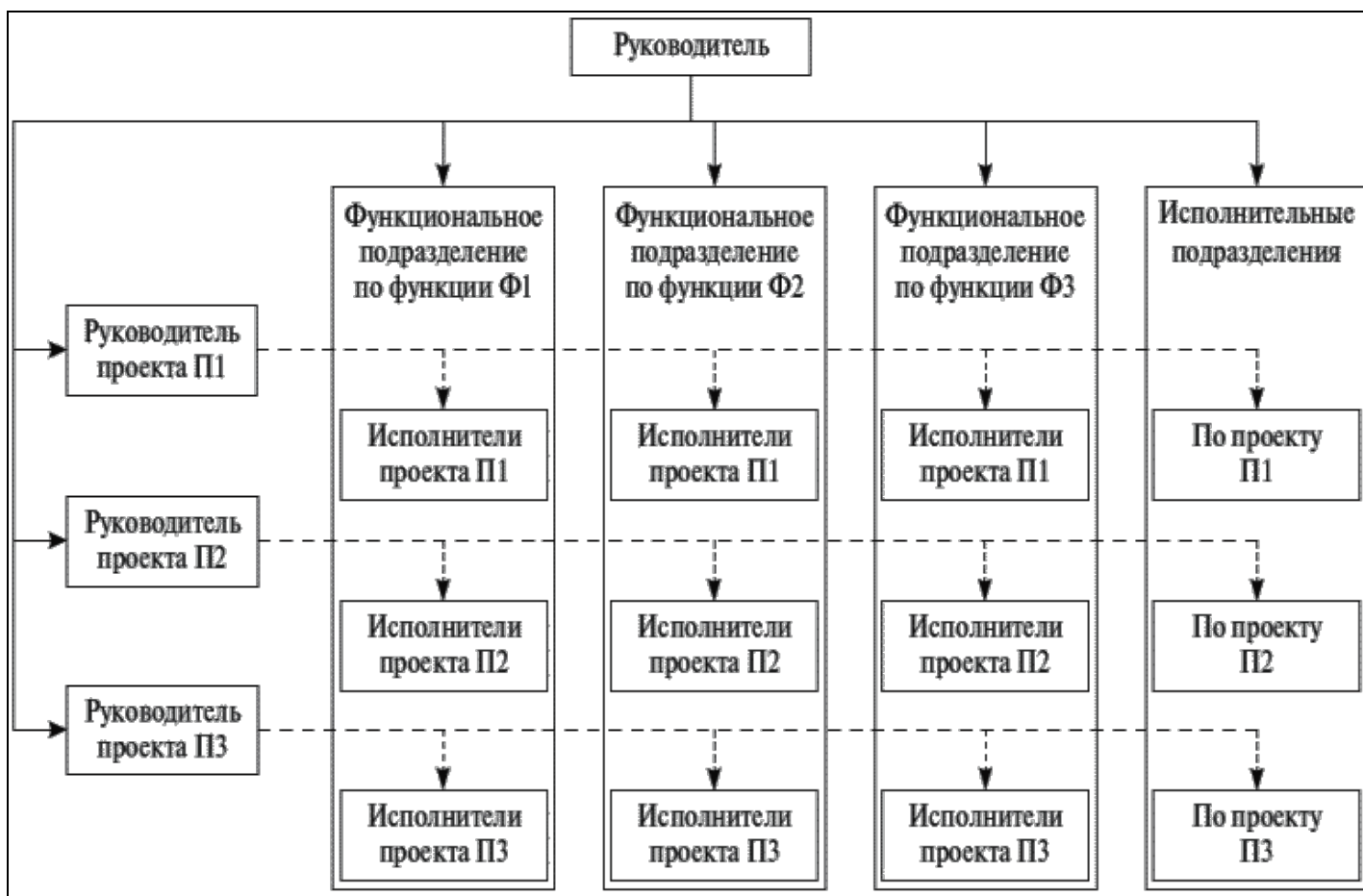


Рис. 4.5. Матричная структура управления

В матричной структуре совмещается два вида структур: линейная и программно-целевая. По вертикали (линейная структура) осуществляется управление отдельными сферами деятельности (производство, снабжение, сбыт и другое), а по горизонтали (программно-целевая структура) – управление программами, проектами, темами.

При возникновении горизонтальных связей назначаются руководитель программы (проекта), его заместители по отдельным темам и ответственный исполнитель в каждом специализированном подразделении и организуется специальная служба управления программой. Руководитель программы определяет, что и когда должно быть сделано, а кто и как будет выполнять ту или иную работу, решает линейный руководитель.

Матричная структура управления имеет следующие разновидности: проектно-матричную и функционально-матричную. Проектно-матричная предполагает, что исполнители проекта (подразделения или отдельные лица) находятся в прямом подчинении руководителя, который осуществляет одновременно как линейные, так и

функциональные полномочия. Функционально-матричная структура предполагает, что исполнители действуют в рамках двойного подчинения. По отношению к ним руководитель временной проектной группы осуществляет функциональные полномочия, руководитель основного подразделения – линейные. Причем их компетенция при этом четко разграничена.

В целом матричные управленческие структуры имеют немало достоинств. Они обеспечивают высокую целевую ориентацию работ, их быструю адаптацию к меняющейся ситуации, дают возможность руководителям проекта сосредоточиться на содержательных задачах, не отвлекаясь на административные дела и т. д. Но в то же время они сложны в управлении, поскольку решения, принимаемые двумя руководителями, требуют длительных согласований.

Глава 5 Методологические основы принятия управленческих решений

5.1. Сущность управленческих решений

Любое решение всегда представляет собой выбор, который человек делает осознанно. Руководитель также избирает один из возможных вариантов действия для достижения цели, но управленческое решение принципиально отличается от выбора индивида в его повседневной жизни. Во-первых, управленческое решение диктуется производственной необходимостью, потребностями организации, в то время как индивидуальный выбор обусловлен личными потребностями человека, его желаниями и интересами. Во-вторых, управленческое решение должно быть обязательно принято, иначе руководитель не выполнит свой служебный долг, возложенные на него служебные обязанности; индивид же может и не принимать решения, отказаться от него. Делая выбор, индивид руководствуется субъективными соображениями, своими вкусами, привычками, а выбор руководителя всегда объективно обусловлен. Наконец, руководитель должен быть глубоко убежден, что он принял лучшее из возможных решений, сделал оптимальный выбор из нескольких альтернатив, каждая из которых позволяет решить поставленную задачу. Чем квалифицированнее руководитель, тем он быстрее и увереннее делает свой выбор, тем более своевременным и эффективным оказывается принятое им решение.

Для поиска и оценки альтернативных решений руководитель привлекает свой аппарат управления, ставит перед ним задачу, координирует усилия работников, которые и разрабатывают соответствующие предложения. Чем выше стоит руководитель, чем сложнее и ответственнее вопросы, за решение которых он несет персональную ответственность, тем большее количество квалифицированных специалистов привлекает руководитель к подготовке решения.

Управление – это процесс, в котором орган управления воздействует на объект управления с целью перевода последнего в желаемое состояние. Прежде чем предпринять какое-либо воздействие, надо осознать его необходимость, затем выбрать вид самого воздействия и только после этого оказывать воздействие. Перечисленные три момента составляют этапы подготовки, принятия и реализации управленческого решения.

Уяснению сущности управленческого решения способствует системный подход к управлению организацией как системой. Созидательной, производительной частью этой системы является система преобразования входных элементов (ресурсов) в выходные (результаты). Если на вход системы подаются требуемые ресурсы, а на выходе получаются ожидаемые результаты, то система функционирует нормально. Если же обнаруживаются недопустимые отклонения или существует угроза их появления, необходимо предпринять воздействия на систему, чтобы устранить причину отклонений или ликвидировать угрозу и предупредить их появление. В том и в другом случае руководитель обязан найти, принять и реализовать управленческое решение. Такого рода решения можно назвать вынужденными. Руководитель вынужден принимать решения, чтобы обеспечить нормальное функционирование системы.

Часто именно руководитель обнаруживает возможности повышения эффективности нормально функционирующей системы и стремится их использовать. Для этого в системе надо что-то изменить, усовершенствовать, перестроить, создать новые

подсистемы, ввести дополнительные элементы и т. д. Значит, надо подготовить, принять и реализовать соответствующее решение. Подобного рода решения правомерно назвать инициативными. Инициатива не обязательно исходит от руководителя. Напротив, крайне желательно, чтобы ее проявляли и члены коллектива. Но все же главным генератором новых идей всегда является руководитель, менеджер. В этом один из факторов его авторитета и успеха.

5.2. 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. 5.1, в которой представлены рассматриваемые признаки и возможные группы решений, образующиеся по этим признакам.

Таблица 5.1 Классификация управленческих решений

Признаки, по которым различаются управленческие решения	Группы решений, различающиеся между собой по данному признаку
Продолжительность и глубина воздействия на развитие организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегические, обычно долгосрочные 2. Тактические, обычно среднесрочные 3. Оперативные, кратковременного воздействия, краткосрочные
Мотивы принятия решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вынужденные, по преимуществу оперативные, реже тактические 2. Инициативные (оперативные, тактические и стратегические)
Планирование подготовки решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Плановые, заранее предусмотренные 2. Внеплановые, спонтанные, непредвиденные
По содержанию вопросов, решаемых задач и проблем	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Групповые, коллегиальные 2. Коллективные 3. Личные
Процесс, процедура поиска альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запрограммированные, преимущественно оперативные, реже тактические 2. Незапрограммированные (все стратегические, по большей части тактические, реже оперативные)
Выбор решения из нескольких альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интуитивные 2. Основанные на суждениях 3. Рациональные
Направление деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 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. 5.1, 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**. По данному классификационному признаку выделяют решения четырех уровней: рутинные, селективные, адаптивные и инновационные.

1. **Рутинные** решения представляют собой часть обычной рутины. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны. Руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как автомат, распознающий ситуации и поступающий по заранее заданной программе.

2. На **селективном** уровне требуется доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме.

3. На **адаптационном** уровне руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Успех руководителя зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное.

4. На **инновационном** уровне руководителю необходимо найти способы решать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, которые могут потребовать для их решения создания новых приемов и технологии.

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 5.2

Виды решений по уровню творческого вклада менеджера

Уровень творческого вклада	Вид решения	Необходимые профессиональные умения менеджеров
Первый	Рутинный	<ul style="list-style-type: none"> • Неукоснительное следование процедуре • Разумная оценка ситуации • Гуманное лидерство • Контроль / мотивация
Второй	Селективный	<ul style="list-style-type: none"> • Установление целей • Планирование • Анализ / развитие • Анализ информации

Уровень творческого вклада	Вид решения	Необходимые профессиональные умения менеджеров
Третий	Адаптационный	<ul style="list-style-type: none"> • Идентификация проблемы • Систематизированное решение проблем • Создание рабочих групп • Анализ возможного риска
Четвертый	Инновационный	<ul style="list-style-type: none"> • Творческое управление • Стратегическое планирование • Системное развитие

5.3. Основные требования к управленческим решениям

Прежде чем приступить к подготовке решения, поиску альтернатив руководитель должен отчетливо представлять требования, предъявляемые к управленческому решению. Тогда он не будет витать в облаках, строить воздушные замки. Не станет подробно анализировать ни одну из тех альтернатив, которые заведомо не отвечают хотя бы одному из предъявляемых к решению требований.

Трудно назвать все требования, предъявляемые к решению. Перечень таких требований не может не зависеть от конкретного содержания решения, его направленности.

К основным, наиболее важным, характерным для большинства решений требованиям относятся осуществимость, результативность, своевременность и экономическая эффективность.

Осуществимость (реалистичность). Это первое важное требование к решениям означает, что решение должно быть реально осуществимым. Реализация любого решения всегда связана с затратами ресурсов – материальных, трудовых, финансовых. Обосновать реалистичность решения – значит доказать, что организация располагает достаточными для его реализации ресурсами. Следовательно, в ходе подготовки решения необходимо точно определить ожидаемую величину затрат конкретных видов ресурсов и указать источники их покрытия. Крайне важно учитывать и такой ресурс, как время, которым располагают исполнители, реализующие решение.

Обоснованием реальности выполнения решения в определенные сроки может быть только соответствующий план. Процесс реализации решения во времени должен быть тщательно спланирован. Это удобно делать с помощью сетевого графика. При наличии подобного графика могут быть установлены реальные сроки выполнения отдельных пунктов решения с определенной вероятностью. Фактор времени необходимо учитывать и по другой причине. С течением времени меняется ситуация внутри организации и вне ее. И эти изменения могут привести к изменению используемых в расчетах норм, цен, процентных ставок и т. д., в результате чего расчеты теряют свою

достоверность.

Под *результативностью* подразумевается, что реализация принимаемого решения обеспечивает гарантированное достижение желаемого (требуемого) результата. Такой результат часто называют целевым эффектом, в связи с чем результативность решения правомерно назвать эффективностью. Результативность решения надо доказать расчетами.

Важность и справедливость этого требования столь очевидны, что нет нужды их доказывать.

На практике встречаются несвоевременные решения – запоздалые или преждевременные. Запоздалое решение может быть теоретически хорошим, продуманным, взвешенным, но пока оно готовилось, изменились обстоятельства, потеряла остроту решаемая проблема или сложились такие условия, что решение стало невыполнимым. Преждевременным является решение, исходящее из предпосылок, которые еще не появились. Иногда оно связано с реально существующими проблемами, но далеко не с первоочередными. С реализацией такого решения можно повременить. Своевременность сродни актуальности. Есть решения, правильные по существу и в принципе реализуемые. Но они не актуальны, и в этом смысле их можно относить к преждевременным. Запоздалые решения – это те, которые перестали быть актуальными.

Своевременным считается такое решение, которое в данный момент является для организации актуальным, жизненно важным, которое направлено на решение самых острых проблем в жизни организации.

Экономическая эффективность как требование к управленческому решению рассматривается в последнюю очередь, потому что необходимо вначале убедиться, что решение реально осуществимо, своевременно и может дать ожидаемый результат. В противном случае бессмысленно оценивать и обосновывать экономическую эффективность (хотя она рассматривается последней, по значению ее считают первой). Показатель экономической эффективности в большинстве случаев является решающим фактором при принятии решения.

Для качественной оценки решений используются показатели экономической эффективности. Они делятся на частные и общие. Частные показатели характеризуют эффективность решения с какой-либо одной стороны. Они могут говорить об эффективности использования материальных ресурсов или живого труда, об эффективности использования основного или оборотного капитала. Такие показатели широко используются для анализа, выявления резервов организации, но они непригодны для общей интегральной оценки какого-либо плана и решения. Для этой цели используются общие или интегральные показатели экономической эффективности (рентабельность производства, рентабельность продукции, выпуск продукции на один рубль затрат и другие).

Выбор по показателю экономической эффективности требует, как правило, применения так называемых показателей сравнительной экономической эффективности. К ним относятся коэффициент эффективности дополнительных капиталовложений, годовой экономический эффект при использовании одной альтернативы в сравнении с другой и некоторые другие.

5.4. Методология принятия управленческих решений

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов, и не в последнюю очередь – от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные;
- количественные.

Неформальные методы основаны на аналитических способностях и опыте руководителя. Это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического (мыслительного) сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта, базирующихся на интуиции. Преимущество метода

заключается в том, что решения, как правило, принимаются оперативно. Недостаток – данный метод базируется, как правило, на интуиции, отчего возникает довольно высокая вероятность ошибок.

На рис. 5.1 приведена классификация методов выявления альтернатив.



Рис. 5.1. Классификация методов выявления альтернатив

При генерировании альтернатив используют интуитивный подход или методы логического (рационального) решения проблем. К коллективным методам относится метод мозгового штурма (при дословном переводе англ. выражение «brainstorming» означает «мозгами атаковать проблему»). Этот метод был разработан в 1938 г. Алексом Ф. Осборном) – используется при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения, связанного с экстремальной ситуацией, требующего от руководителей творческого мышления, умения излагать предложение конструктивно (рис. 5.2–5.3).



Рис. 5.2. Алгоритм процесса «мозгового штурма»

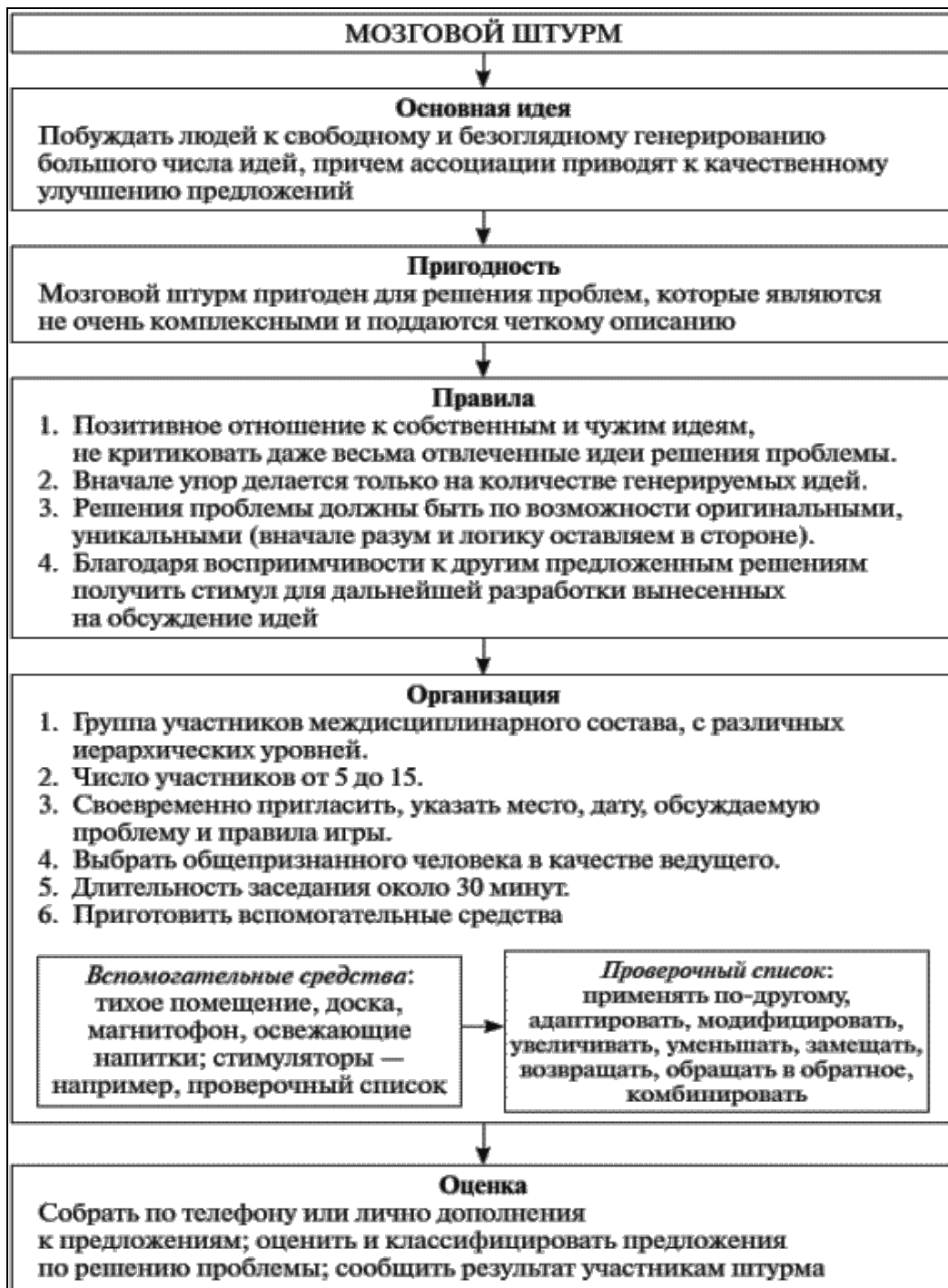


Рис. 5.3. Схема организации мозгового шторма по А. Осборну

При мозговом шторме мы имеем дело с неограниченной дискуссией, которая проводится преимущественно в группах по 5–15 участников. Возможен также мозговой шторм в одиночестве. Чем больше разница между участниками, тем плодотворнее результат.

Метод номинальной групповой техники построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта. Представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики) и после этого каждый член группы в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Достоинством данной техники является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

Метод Дельфи – многоуровневое анкетирование. Руководитель объявляет проблему и предоставляет подчиненным возможность формулирования альтернатив. Первый этап формулирования проходит без аргументации, т. е. каждым из участников предлагается набор решений. После оценки эксперты предлагают подчиненным

рассмотреть набор альтернатив. На втором этапе сотрудники должны аргументировать свои предложения, варианты решения. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скоординированное наиболее оптимальное решение.

Выбор альтернатив осуществляется в условиях определенности, риска и неопределенности. Для принятия управленческих решений необходимо знание этих условий, т. е. сущности явлений, оказывающих влияние на разработку и принятие управляющих решений. Методы выбора альтернатив представлены на рис. 5.4.

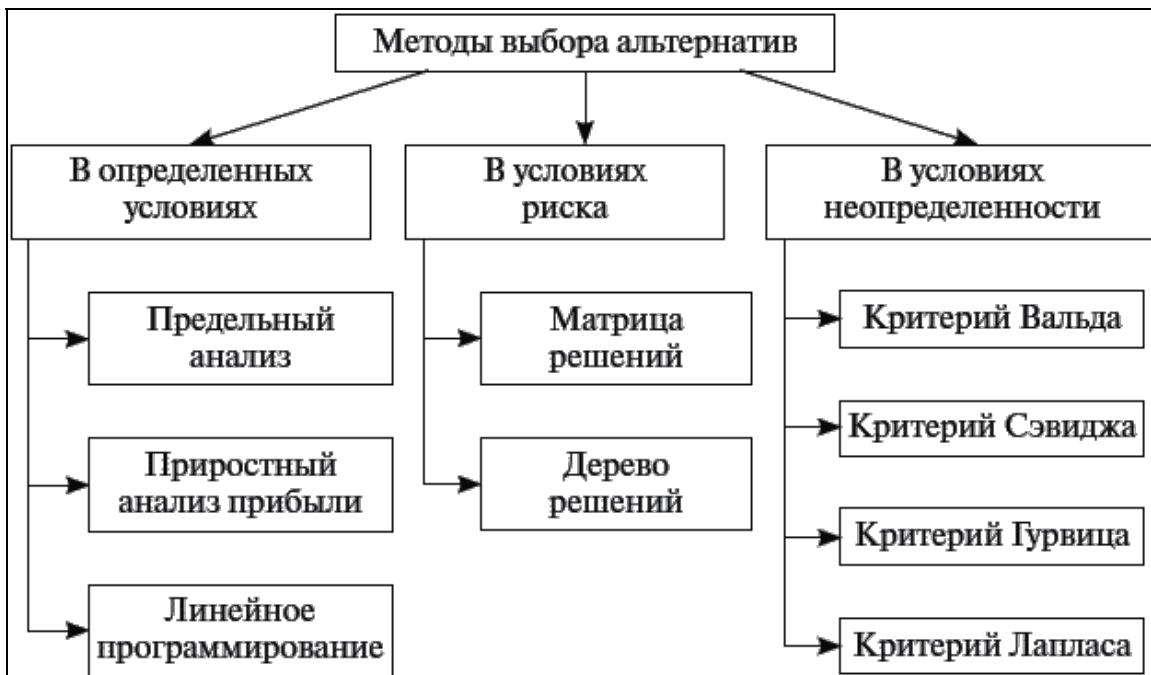


Рис. 5.4. Классификация методов выбора альтернатив

Условия определенности представляют собой такие условия принятия решений, когда лицо, принимающее решение (ЛПР), заранее может определить результат (исход) каждой альтернативы, предлагаемой для выбора. Такая ситуация характерна для тактических, краткосрочных решений. В этом случае ЛПР располагает подробной информацией, т. е. исчерпывающими знаниями о ситуации для принятия решения.

Условия риска характеризуются таким состоянием знания о сущности явления, когда ЛПР известны вероятности возможных последствий реализации каждой альтернативы.

Условия неопределенности представляют собой такое состояние окружающей среды (знания о сущности явлений), когда каждая альтернатива может иметь несколько результатов, и вероятность возникновения этих исходов неизвестна. Неопределенность среды принятия решения зависит от соотношения между количеством информации и ее достоверностью. Естественно, чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. Среда принятия решения зависит также и от степени динамики, подвижности среды, т. е. скорости происходящих изменений условий принятия решения. Изменение условий может происходить как вследствие развития организации, т. е. приобретения ею возможности решать новые проблемы, способности к обновлению, так и под влиянием внешних по отношению к организации факторов, которые не могут регулироваться организацией.

Кроме того, условия принятия решения зависят от количества факторов, на которые организация обязана реагировать, т. е. от сложности среды принятия решения. Анализ факторов внешней и внутренней среды позволяет предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности, а также увидеть сильные и слабые стороны организации, т. е. проводить SWOT-анализ.

Одним из важных моментов анализа условий неопределенности является возможность прогнозирования изменений факторов внешней среды, влияющих на выбор решения. Сложность данной проблемы заключается в том, что решения основываются на информации прошлых периодов и направлены в будущее организации. Прогнозирование изменения состояния факторов внешней среды позволит свести условия неопределенности к условиям риска и даже к условиям определенности. Для этого используют модели изменения факторов внешней среды и объектов управления. Основными методами прогнозирования являются известные методы количественных ассоциативных оценок (построение статистических прогнозов на основе временных рядов, корреляционного и регрессионного анализов и др.).

Прогнозирование на основе анализа временных рядов использует методы экспоненциального сглаживания, экспоненциального сглаживания с учетом линейного тренда, экспоненциального сглаживания с учетом сезонной аддитивной компоненты. Экспоненциальное сглаживание данных временного ряда основано на следующей зависимости:

...

$$P_{i+1} = M_i,$$

где $M_i = \alpha X_i + (1 - \alpha) M_{i-1}$,

P_{i+1} – прогноз;

M_i – экспоненциально сглаженное среднее в период i ;

X_i – исходный временной ряд;

α – параметр сглаживания ($0 \leq \alpha \leq 1$).

Экспоненциальное сглаживание с учетом линейного тренда использует следующие соотношения:

...

$$P_i = M_i + T_i,$$

где $M_i = \alpha X_i + (1 - \alpha) M_{i-1} + T_{i-1}$;

$T_i = \gamma \Delta M_i + (1 - \gamma) T_{i-1}$;

γ – коэффициент сглаживания (от 0 до 1);

$\Delta M_i = M_i - M_{i-1}$

T_i – экспоненциально сглаженное значение тренда;

ΔM_i – оценка величины тренда в i -м периоде.

Экспоненциальное сглаживание с учетом сезонной аддитивной компоненты основано на расчете по следующим формулам:

...

$$P_{i+1} = M_i + B_i + d,$$

где $M_i = \alpha X_i + (1 - \alpha) M_{i-1}$

$B_i = B_{i-1} + (1 - \beta) e_i$;

d – сезонный лаг;

e – ошибка прогноза в текущий момент, которая определяется как разность между фактом и прогнозом данных в период i ;

B_i – величина сезонной компоненты.

Метод корреляционно-регрессионного анализа построен на использовании моделей причинного прогнозирования, которые содержат ряд переменных, имеющих отношение к предсказываемой переменной. После определения связи между этими переменными строится статистическая модель, которая и используется для прогноза.

Принятие решений в условиях определенности представляет собой поиск, оценку и отбор альтернатив, исходя из существования в будущем конкретных ситуаций, состояния и факторов внешней среды. В этом случае ЛПР выбирает альтернативу с наилучшим результатом (исходом), который выражается либо в максимуме дохода, либо в минимуме затрат. Такой выбор называют оптимизационным, а используемые методы называют методами оптимизации. К ним относят методы предельного анализа, линейное программирование и экономический анализ прибыли.

Условия риска и неопределенности характеризуются так называемыми условиями многозначных ожиданий будущей ситуации во внешней среде. В этом случае ЛПР должно сделать выбор альтернативы (A_i), не имея точного представления о факторах внешней среды и их влиянии на результат. В этих условиях исход, результат каждой альтернативы представляет собой функцию условий – факторов внешней среды (функцию полезности), который не всегда способен предвидеть ЛПР. Для предоставления и анализа результатов выбранных альтернативных стратегий используют матрицу решений, называемую также платежной матрицей. Пример матрицы решений приведен в табл. 5.3.

Таблица 5.3 Матрица решений

Альтернативы	Состояние экономики			
	S ₁	S ₂	S ₃	...
A ₁				
A ₂				
A ₃				
...				

A₁, A₂, A₃ – альтернативные стратегии действий; S₁, S₂, S₃ – состояние экономики (стабильность, спад, рост и др.).

Числа в ячейках матрицы представляют собой результаты реализации стратегии A_i в условиях S_j. При этом в условиях риска вероятность наступления S_j известна, а в условиях неопределенности эта вероятность может быть определена субъективно, в зависимости от того, какой информацией располагает ЛПР.

Методы принятия решений в условиях риска используют теорию выбора, получившую название теории полезности. В соответствии с этой теорией ЛПР выбирает A_i из совокупности A_i (i = 1 ... n), если она максимизирует ожидаемую стоимость его функции полезности Y_{ij}

В условиях риска при принятии решения основным моментом является определение вероятности наступления состояния среды S_j, т. е. степени риска.

Существует два основных подхода к определению данного показателя: метод дедукции и статистический анализ данных. Метод дедукции, как известно, не нуждается в экспериментировании, а статистический анализ данных предполагает наличие экспериментов в прошлом и определяет частоту наступления события, которую и принимают за вероятность. После определения вероятности наступления состояния среды S_j определяют ожидаемую стоимость реализации каждой альтернативы, которая представляет собой средневзвешенную стоимость E(x):

...

$$E(x) = P_1x_1 + P_2x_2 + \dots + P_nx_n = \sum P_i x_i,$$

где x_i – результат реализации A_i;

P_i – вероятность реализации A_i в условиях S_j.

Оптимальной стратегией является та, которая обеспечивает наибольшую ожидаемую стоимость.

...

$$E(x) = \sum P_i x_i \Rightarrow \max \\ \text{при } \sum P_i = 1.$$

Кроме показателя E(x) при принятии решений в условиях риска используют еще один критерий, называемый степенью риска (v), т. е. степень отклонения ожидаемой стоимости от предполагаемых последствий. Степень риска, называемая коэффициентом вариации, как известно, определяется отношением среднего квадратичного отклонения к средней арифметической:

$$v = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \sum P_i \times x_i)^2 P_i}}{\sum P_i \times x_i}.$$

Коэффициент вариации вычисляется в процентах и характеризует показатель риска для каждой стратегии A_i. Чем выше значение коэффициента вариации, тем более рискованное решение принимает ЛПР.

При принятии решений в условиях риска после определения предполагаемой стоимости E(x) и степени риска v встает проблема определения компромисса между риском и прибылью. Как правило, получение больших доходов сопровождаются более высокими значениями степени риска, поэтому решения ЛПР будут зависеть не только от

расчета показателей $E(x) = \sum P_i \times x_i$, но и от финансового состояния предприятия.

Следующий метод, применяемый для принятия решений в условиях риска, носит название дерева решений. Его применяют тогда, когда необходимо принимать последовательный ряд решений. Дерево решений – графический метод, позволяющий увязать точки принятия решения, возможные стратегии A_i , их последствия Y_{ij} с возможными условиями внешней среды. Построение дерева решений начинается с более раннего решения, затем изображаются возможные действия и последствия каждого действия (событие), затем снова принимается решение (выбор направления действия) и т. д., до тех пор пока все логические последствия результатов не будут исчерпаны.

Выбор наилучшего решения в условиях неопределенности существенно зависит от того, какова степень этой неопределенности, т. е. оттого, какой информацией располагает ЛПР.

Для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределенности используются следующие критерии:

- MAXIMAX;
- MAXIMIN (критерий Вальда);
- MINIMAX (критерий Сэвиджа);
- пессимизма-оптимизма Гурвица.

Критерий MAXIMAX определяет альтернативу, максимизирующую максимальный результат для каждого состояния возможной действительности. Это критерий крайнего оптимизма. Наилучшим признается решение, при котором достигается максимальный выигрыш, равный

...

$$M = \max_i (\max_j X_{ij}).$$

Запись вида \max означает поиск максимума перебором столбцов, а запись вида \max – поиск максимума перебором строк в матрице решений.

Следует заметить, что ситуации, требующие применения такого критерия, в общем нередки и пользуются им не только безоглядые оптимисты, но и игроки, вынужденные руководствоваться принципом «или пан, или пропал».

Максиминный критерий Вальда еще называют критерием пессимиста, поскольку при его использовании как бы предполагается, что от любого решения надо ожидать самых худших последствий и, следовательно, нужно найти такой вариант, при котором худший результат будет относительно лучше других худших результатов. Таким образом, он ориентируется на лучший из худших результатов.

...

$$W = \max_i (\min_j X_{ij}).$$

Критерий MINIMAX, или критерий Сэвиджа, в отличие от предыдущего критерия ориентирован не столько на минимизацию потерь, сколько на минимизацию сожалений по поводу упущенной прибыли. Он допускает разумный риск ради получения дополнительной прибыли. Пользоваться этим критерием для выбора стратегии поведения в ситуации неопределенности можно лишь тогда, когда есть уверенность в том, что случайный убыток не приведет фирму к полному краху.

...

$$S = \min_i (\max_j (\max_i X_{ij} - X_{ij})).$$

Критерий пессимизма – оптимизма Гурвица при выборе решения рекомендует руководствоваться некоторым средним результатом, характеризующим состояние между крайним пессимизмом и безудержным оптимизмом. Т. е. критерий выбирает альтернативу с максимальным средним результатом (при этом действует негласное предположение, что каждое из возможных состояний среды может наступить с равной вероятностью). Формально данный критерий выглядит так:

...

$$H = \max_i (k \min_{j} iX_{ij} + (1 - k) \max_j jX_{ij}).$$

где k – коэффициент пессимизма, который принадлежит промежутку от 0 до 1 в зависимости от того, как принимающий решение оценивает ситуацию. Если он подходит к ней оптимистически, то эта величина должна быть больше 0,5. При пессимистической оценке он должен взять упомянутую величину меньше 0,5.

При $k = 0$ критерий Гурвица совпадает с максима́льным критерием, а при $k = 1$ – с критерием Вальда.

Метод «кингисе» – японская кольцевая система принятия решения, суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новации. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемый проект и дать свои замечания в письменном виде, после чего проводится совещание, на которое приглашаются сотрудники, чье мнение не совсем понятно либо выходит за рамки обычного решения. Руководитель принимает решение на основе экспертных оценок с использованием одного из известных принципов:

- 1) большинства голосов;
- 2) диктатора (за основу берется мнение одного лица);
- 3) Курно (каждый эксперт предлагает свое решение; выбор не должен ущемлять интересов каждого в отдельности);
- 4) Парето (эксперты образуют единое целое, одну коалицию);
- 5) Эджуорта (эксперты разбиваются на несколько групп, каждой из которых невыгодно отменять свое решение); зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

В основе количественных методов лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, лежащих в основе моделей, различают:

- линейное моделирование (используются линейные зависимости);
 - динамическое программирование (позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач);
 - вероятностные и статистические модели (реализуются в методах теории массового обслуживания);
 - теорию игр (моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений);
 - имитационные модели (позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним).

5.5. Процедура подготовки и принятия решения

Своевременность и полнота реализации управленческого решения зависит не только от того, насколько оно актуально, своевременно, экономически обоснованно, но и от многих других причин. С точки зрения руководителя, принимающего решение, эти причины можно разделить на объективные и субъективные.

К объективным относятся причины, лежащие вне организации, являющиеся по отношению к ней внешними. В их числе непредвиденные изменения конъюнктуры рынка, положения деловых партнеров, изменения политической ситуации в стране и др. Для руководителей среднего и низшего уровней объективные причины, негативно влияющие на выполнение управленческих решений, могут быть и чисто внутренними, зависящими от самой организации, ее культуры, традиций, господствующей системы ценностей, от исполнительской дисциплины.

Но если речь идет о высшем руководстве организации, для него низкий уровень исполнительской дисциплины не может быть объективной причиной несвоевременного или недобросовестного выполнения управленческого решения. Ибо дисциплина в организации зависит прежде всего и главным образом от ее руководителя.

Когда говорят о *субъективных* причинах, от которых зависит успешная реализация управленческого решения, то имеют в виду главным образом личные качества руководителя. Нет сомнений в том, что чем выше авторитет руководителя, чем он требовательнее, тем ответственнее относятся его подчиненные к выполнению тех или

иных решений руководителя. Однако руководитель обязан смотреть вперед, он должен заранее, т. е. на стадии подготовки и принятия решения, сформировать у своих подчиненных убеждение в правомерности и необходимости принятого решения, создать у работников психологический настрой на его безусловное выполнение, на успех. А для этого надо учитывать и некоторые социально-психологические аспекты управления.

Схема процесса принятия решения приведена на рис. 5.5.

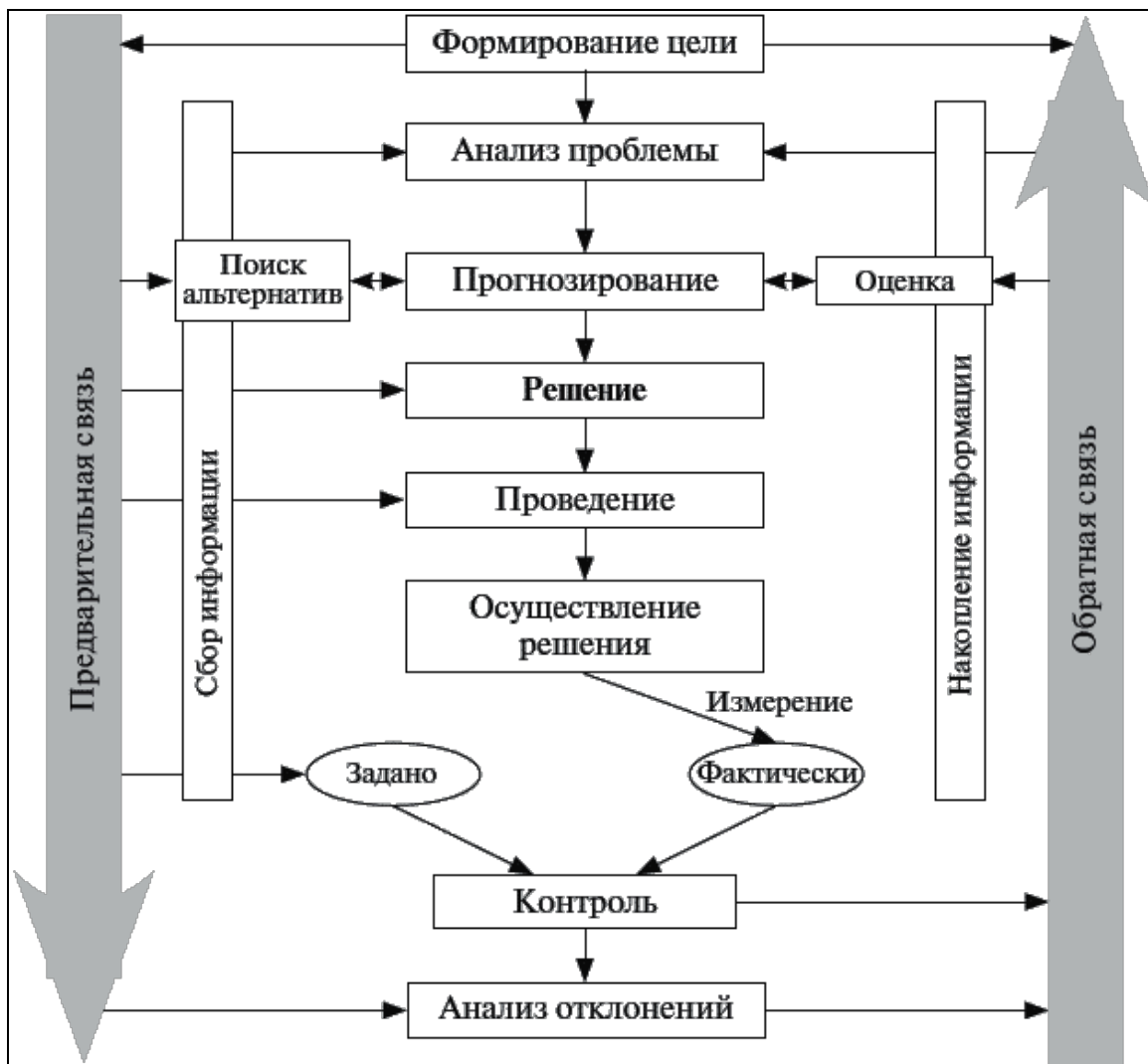


Рис. 5.5. Схема процесса принятия решения

В общем случае рациональный подход к принятию решений представляет собой последовательность определенных этапов.

1. *Постановка проблемы.* Первый шаг на пути решения проблемы – это ее определение. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Во-первых, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты (вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться). В таком случае наше воздействие на проблемную ситуацию будет реактивным управлением. Во-вторых, как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность (например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо); это будет упреждающим управлением. В данном случае вы определяете проблему, когда приходите к выводу, что кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела либо для извлечения выгоды из предоставляющейся возможности.

Можно выделить две фазы этапа диагностики сложной проблемы:

- осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей;
- выяснение причин выявленных симптомов.

2. *Формулировка ограничений и критериев принятия решения.* Чтобы управленческие решения были реалистичными и осуществимыми, необходимо принимать в расчет внутренние и внешние ограничения. К внутренним можно отнести недостаточность ресурсов организации – финансовых, временных, технологических, человеческих, а также моральные и этические соображения, к внешним – действующее законодательство.

Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Прежде чем переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно выделить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. В дополнение к идентификации ограничений руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать варианты выбора (критерии принятия решений).

3. *Определение альтернатив.* В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и тем самым дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

4. *Оценка альтернатив.* При выявлении альтернатив необходима определенная предварительная оценка. Как количество, так и качество альтернативных идей растут, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи. Это означает, что только после составления списка всех идей следует переходить к оценке каждой. Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемых на втором этапе.

При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем, поэтому важным моментом в оценке альтернатив является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

5. *Выбор.* Если проблема была правильно определена, а возможные решения тщательно взвешены и оценены, то сделать выбор, т. е. принять решение, сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество факторов (или если информация и анализ субъективны), может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит анализу, опыту и интуиции.

6. *Реализация решения.* Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т. е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано). Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении таких лиц к процессу его принятия.

7. *Контроль исполнения решения.* В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Глава 6 Формы власти и влияния в управлении организацией

6.1. Руководитель и лидер

В организации руководители различного уровня (от низшего до высшего) входят в аппарат управления, но не все работники управления являются руководителями. Руководители – это лица, принимающие решения, обязательные для выполнения всеми подчиненными, т. е. как непосредственными исполнителями, так и руководителями нижележащих уровней. Право руководителя принимать решение определяется данной ему властью. Чтобы руководить, надо иметь полномочия, которые делегируются свыше лицу, занимающему соответствующую должность.

Иное содержание имеет слово лидер. Буквально оно означает «ведущий», идущий впереди. Принципиальное различие между руководителем и лидером состоит в том, что руководитель назначается или избирается, он обязательно занимает какую-либо должность, дающую ему право подчинять себе других, командовать. Лидер не

избирается, не назначается. Лидером становятся вследствие признания окружающих. Лидер тоже имеет власть над теми, кто его считает таковым. Но это власть не должности, а авторитета.

Руководителя можно назвать формальным лидером. Он может стать и фактическим, неформальным, если это признают подчиненные. Совершенно очевидно, что в целях повышения эффективности управления крайне желательно, чтобы руководитель был не формальным, а фактическим лидером, безусловно признанным подчиненными. Теоретически такое желание можно осуществить путем подбора руководителей из числа неформальных лидеров, что нередко и использует руководство организаций на практике. Но таким путем задачу можно решить не всегда. Во-первых, неформальные лидеры могут оказаться совершенно неподготовленными к выполнению обязанностей руководителя ни по своему образованию, ни по опыту работы. Во-вторых, интересы неформальных лидеров нередко не совпадают с интересами организации, а иногда и просто противостоят интересам работодателя.

Гораздо продуктивнее другой путь – постепенное превращение руководителя в лидеры. Эту цель должны ставить перед собой и всячески содействовать ее достижению и сам руководитель, и руководитель более высокого уровня. Для этого руководителю надо четко представлять себе, как можно стать лидером, как завоевать авторитет, власть которого выше формальной власти, очерченной полномочиями руководителя.

Руководитель должен иметь:

- широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования;

- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;
- творческий подход и умение мотивировать действия, решения свои и персонала;
- желание и способность сотрудничать;
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы;
- способность идти на риск;
- способность принимать решения;

- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

По своему отношению к работе руководители делятся на пассивных и активных. Пассивные используют, как правило, принципы деятельности, выработанные другими, замыкаются преимущественно на своих подчиненных, пытаются контролировать все их действия. В повседневной работе такие руководители ограничиваются решением узких проблем, рассматривая их с рутинных позиций. Они берутся лишь за то, что идет на пользу их карьере, не пытаются расширять свой кругозор, а нехватку знаний и идей пополняют тем, что заимствуют их у подчиненных. Руководитель активного типа стремится к испытаниям, полностью отдает себя работе, конструктивно использует любые (даже конфликтные) ситуации, не боясь риска и ответственности.

Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. Власть – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Власть и влияние – инструменты лидерства – являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения разнообразных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить через других людей ресурсы, необходимые для определения и достижения целей. Именно власть является необходимым условием успешной деятельности организации.

Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих людей он не может эффективно осуществлять свои функции. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывает влияние, а также от ситуации и способности руководителя.

Не существует реальной абсолютной власти, ибо никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. Сколько власти имеет тот или иной человек в конкретной ситуации? Это определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица (чем больше зависимость от другого, тем больше и власть другого лица).

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, которые зависят от него в

таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и другое. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, если от них зависят наличие необходимой для принятия решений информации и неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие бывает необходимо для руководителя. Важно также влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Использование руководителем в одностороннем порядке своих полномочий в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать собственную власть. Это может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей, поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти, достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, как следствие, непокорности. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги.

Власть может принимать разнообразные формы.

1. *Власть, основанная на принуждении.* Она ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворение какой-либо насущной потребности (уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. Длительное ее применение вызывает скованность, отчуждение, текучесть кадров.

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Здесь имеет место положительное подкрепление действия вознаграждением, которое активизирует исполнительную деятельность подчиненного.

3. *Экспертная власть.* Подчиненный убежден, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить его потребности.

4. *Эталонная власть (власть примера).* Такая власть основана на личных свойствах руководителя и носит название харизмы. Харизма – это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

5. *Законная власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и готов подчиняться им. Он реагирует на должность, а не на личность. Все руководители пользуются законной властью, потому что они получили полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации.

6.2. Соотношение понятий «лидер» и «менеджер»

Руководитель как специалист должен обладать определенным набором необходимых качеств. В число обязательных входят:

1) компетентность, т. е. необходимые знания и навыки, приобретенные в процессе практической работы (например, нельзя успешно руководить фирмой по производству электроизмерительных приборов, не зная устройства приборов, технологии их изготовления);

2) умение подбирать людей, требовать от них выполнения порученных обязанностей. Этим качеством менеджер должен обладать уже по самому определению его как человека, добивающегося успеха усилиями других людей. Умение заставить людей действовать в интересах организации приобретает не только и не столько в процессе обучения, сколько в процессе практической деятельности;

3) решительность в достижении поставленных целей. Всем давно известно, что принять хорошее и правильное решение гораздо легче, чем его реализовать. При реализации решения неизбежно возникают трудности, препятствия, умышленное или неумышленное сопротивление. Нужна решительность в преодолении всех препятствий, проявление воли руководителя, его принципиальности, выдержки, терпения;

4) умение оценивать ситуацию и быстро находить нужные решения. Это качество в руководителе вырабатывается в значительной мере в результате приобретения опыта, в процессе практики. Тем не менее оно является еще в большей мере проявлением личных качеств руководителя. Большую роль играет способность мыслить не только правильно, но и быстро, что в свою очередь зависит от темперамента человека. Неоценимое значение имеет эрудиция руководителя, его общее интеллектуальное

развитие, начитанность;

5) умение предвидеть будущее. Это не врожденное свойство человека, не способность предсказания. Настоящее предвидение строится на объективных законах развития природы и человеческого общества.

Руководитель организации может предвидеть будущее организации и строить планы ее развития в будущем только опираясь на науку. К сожалению, единой науки для прогнозирования будущего организации не существует. Но существуют методы прогнозирования, основывающиеся на использовании многих наук. Поэтому руководитель должен овладеть этими методами.

Все эти качества необходимы руководителю с точки зрения нанимателя – того, кому руководитель будет служить, в чьем непосредственном подчинении будет находиться.

6.3. Основные теории лидерства

Выделяют следующие подходы к изучению лидерства в организации [8]: традиционные концепции лидерства (теория лидерских качеств и концепции лидерского поведения), концепции ситуационного лидерства и новые подходы (ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении).

Теория лидерских качеств

Теория лидерских качеств появилась на раннем этапе изучения и объяснения лидерства. Первые концепции пытались выявить те особые качества, которые присущи великим людям. Исследователи полагали, что лидеры имеют уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличающих их от обычных людей. Ученые пытались определять лидерские качества, измерять их и использовать для выявления лидеров. Такой подход базировался на уверенности в том, что лидерами рождаются, а не становятся. Были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств.

Ф. Тейлор выдвинул новые требования к управленческому персоналу и разработал список лидерских качеств. В этот список входят ум, образование, специальные или творческие познания, физическая ловкость и сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, а также крепкое здоровье.

Ральф Стогдилл в 1948 г. обобщил все ранее выявленные лидерские качества и пришел к выводу, что в основном лидера характеризуют пять качеств:

- ум (интеллектуальные способности);
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела [9].

Однако эти пять качеств не объясняют появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались исполнителями, последователями. Дальнейшее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические (эмоциональные), умственные (интеллектуальные) и личностные деловые.

Уоррен Беннис, один из ведущих специалистов по лидерству в США, предлагает следующий список качеств, которыми должен обладать лидер: техническая компетентность, склонность к стратегическому мышлению, умение добиваться результатов, навыки коммуникации, мотивации и делегирования, умение определять и развивать таланты, умение принимать сложные решения в условиях дефицита времени и отсутствия надежной информации, характер [10].

Гэй Хендрикс и **Кейт Льюдман** приводят свой список качеств лидеров XXI века [11]: абсолютная честность, справедливость, глубокое знание себя, фокусирование на вкладе, недогматическая духовность, эффективность за счет умения присутствовать в настоящем моменте. Лидеру также необходимы обращенность к лучшему в себе и в других, открытость к изменениям, особое чувство юмора, сочетание видения перспективы с фокусировкой на мелочах в настоящем, исключительная самодисциплина, умение поддерживать баланс между различными сферами жизни (личная жизнь – работа – духовность – общество).

Роберт Гоффи и **Гарет Джонс** определили еще четыре качества, которые они считают фундаментально важными: лидеры избирательно демонстрируют свои слабости, они сильно полагаются на интуицию при выборе правильного времени и

направления действия, они управляют своими подчиненными с помощью жесткой эмпатии, они проявляют свое отличие от других [12].

Теория лидерских качеств не позволяет установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством, а также эффективно выявлять лидеров на практике, так как:

- перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным, в связи с чем невозможно создать правильный образ лидера;
- сложным является вопрос измерения многих лидерских качеств;
- отсутствует дифференциация лидерских качеств в зависимости от организации или ситуации.

Таким образом, хотя важным фактором в осуществлении лидером своих функций являются его личностные качества, не все зависит только от него, многое зависит от зрелости последователей, их опыта и знаний. Кроме того, на действия лидера влияют как ситуационные факторы, так и результаты деятельности последователей. Следующими этапами изучения проблемы лидерства стало появление концепции лидерского поведения, а затем ситуационного лидерства.

Концепции лидерского поведения

Изучение образцов поведения, присущего лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось вплоть до середины 1960-х гг. [13] Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. В отличие от теории врожденных качеств новый подход предполагал возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам.

Наиболее известными концепциями данного типа являются:

- стили руководства К. Левина;
- исследования лидерства в университетах штатов Огайо и Мичиган;
- стили лидерства Ренсиса Лайкерта;
- «решетка менеджмента» Р. Блейка и Д. Мутон.

Курт Левин выделил следующие стили лидерства: демократический, авторитарный и попустительский [14]. В этой классификации акцент делается на степень влияния подчиненных или руководителя на принимаемое решение. При *авторитарном* лидерстве решение принимается руководителем в соответствии с его целями, в то время как при *демократическом* лидерстве решение принимается группой. Гипотеза исследования заключалась в том, что авторитарный стиль руководства менее эффективен, чем демократический.

Исследования лидерства в университетах штатов Огайо и Мичиган [15]. Первая работа по количественному анализу лидерства была выполнена в 1945 г. в бюро исследований бизнеса Университета штата Огайо. В 1950 г. Э. Флейшман с помощью статистического анализа упростил первоначально обширный перечень параметров до двух четких факторов:

- 1) внимательность, т. е. степень, в которой руководитель проявляет сердечность, уважение, заботу и доверие к своим подчиненным;
- 2) ведение структуры, или степень, в которой руководитель следует классическим правилам планирования, организации, руководства и контроля.

В исследовательском центре Мичиганского университета в результате выполнения аналогичной работы также были выявлены два фактора:

- 1) ориентация на работников, т. е. такой стиль поведения, который показывает, что руководитель понимает интересы подчиненных, уважает их индивидуальность и принимает во внимание их потребности;
- 2) ориентация на производство, при которой основное внимание уделяется производственным и техническим аспектам работы.

Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию оказывать поддержку работникам и развивает хорошие отношения с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Наиболее широкое и общепризнанное определение стилей лидерства получила система, разработанная американским производственным психологом **Ренсисом Лайкертом**. Он выделил четыре стиля лидерства [16].

Эксплуататорско-авторитарный стиль: менеджеры этого стиля навязывают свои решения подчиненным, мотивация осуществляется посредством угроз, высшие уровни

менеджмента несут большую ответственность, в то время как на низших уровнях ответственности почти нет, в отношениях отмечена недостаточная коммуникабельность. Менеджеры этого стиля исходят из теории «Х» Мак-Грегора.

Благожелательно-авторитарный стиль: менеджер относится к подчиненным, в отличие от первого случая, уже снисходительно, по-отечески. Мотивация осуществляется на основе вознаграждения. Управленческий персонал несет определенную ответственность, но это касается в основном среднего уровня. Этот стиль характеризуется также малой коммуникабельностью и ограниченностью групповой работы.

Консультативно-демократический стиль: менеджеры этого стиля советуются с подчиненными и стремятся конструктивно использовать все лучшее, что они предлагают. Мотивация осуществляется не только за счет вознаграждения, но и в форме некоторого подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются как сверху вниз, так и снизу вверх. Существуют средние возможности групповой работы.

Демократический стиль, или система группового участия: в основе лежит привлечение подчиненных как к определению целей организации или подразделения, так и к контролю над их достижением. Менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация осуществляется за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации; существует множество коммуникативных связей, существуют большие возможности групповой работы. Менеджеры этого стиля исходят из теории «У» Мак-Грегора.

«Решетка менеджмента». Роберт Блейк и Джейн С. Мутон из Техасского университета пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком [17]. Первая силовая линия ведет к максимальному объему производства. Если стремиться повышать производительность любой ценой без учета интересов работников, то это может привести к плачевным результатам. Вторая силовая линия направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени соответствовали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворенность работой – вот вторая цель. Между этими двумя силовыми линиями есть определенное противоречие.

В результате выделяется пять стилей руководства, или лидерства, в зависимости от степени внимания лидера к задаче (производству) и к человеку.

Обедненное управление – страх перед бедностью. Менеджер прилагает минимальные усилия как для сохранения коллектива, так и для организации и совершенствования производства. Прилагаются только такие усилия, которые позволяют избежать увольнения. Это самый неэффективный стиль лидерства.

«Управление в стиле загородного клуба»: менеджер сосредоточивается на хороших человеческих отношениях, но мало заботится о развитии производства.

«Власть – подчинение»: характеризуется высоким уровнем заботы о производстве и низким уровнем заботы о людях. Иногда его еще называют менеджментом задач.

Организационное управление: менеджер поровну делит свое внимание между развитием производства и формированием хороших отношений в коллективе, но при этом никто не использует полностью свой потенциал.

«Групповое управление»: базируется на усиленном внимании менеджера одновременно к подчиненным и производству. Создается команда, где люди сознательно приобщаются к целям организации. Обеспечиваются высокий моральный настрой и высокая эффективность производства. Это самый эффективный стиль.

Концепции ситуационного лидерства

В рамках ситуационного подхода исследуется взаимодействие различных факторов, оказывающих влияние на поведение лидера и последствия этого поведения. Существует достаточно много подходов к ситуационному лидерству: диапазон стилей поведения лидера Танненбаума – Шмидта; теория Ф. Фидлера; модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшара; модель «путь-цель» Хауза – Митчелла; модель Стинсона – Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго.

Диапазон стилей поведения лидера Танненбаума – Шмидта [18]. В соответствии с данной моделью лидер выбирает из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства три фактора: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации.

Теория Ф. Фидлера является ситуационной моделью эффективности лидерства, определяющей, что «производительность группы зависит от взаимодействия стиля

лидерства и степени благоприятности ситуации» [19] . Производительность группы людей, работа которых характеризуется взаимной зависимостью, есть функция взаимодействия между уважением лидера к его наименее предпочитаемому сотруднику и ситуационными переменными, к которым относятся:

- 1) степень, в которой руководителю доверяют и симпатизируют его подчиненные;
- 2) структурированность задач;

3) взгляды подчиненных на позицию лидера относительно его власти принимать на работу и увольнять.

Благоприятность ситуации, таким образом, зависит от степени, в которой ситуация облегчает контроль за поведением группы. Так, легче быть лидером, если группа доверяет и симпатизирует своему руководителю, если она выполняет четко сформулированные задачи и если положение лидера подкреплено властью.

Модель **ситуационного лидерства Херсея и Бланшара**. Данная модель делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. В зависимости от степени зрелости последователей в рамках данной модели выделяются четыре основных лидерских стиля: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий.

Указывающий стиль является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный контроль выполнения работы.

Убеждающий стиль является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей; реализует в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать.

Участвующий стиль является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть сильнее мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким работникам возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль является лучшим для руководства высоко зрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

Модель **лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла**. Рассматриваемая модель ситуационного лидерства базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер тот, кто помогает подчиненным идти к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации.

Директивное лидерство – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, *что и как* делать, а также *что и когда* от них ожидается.

Поддерживающее лидерство – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение, – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание, уделяемое качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство – совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

Модель **ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона**. Согласно этой модели, высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в двух случаях:

- работа высоко структурирована и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости; при этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;
- работа не структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости; к тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;
- работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

Ситуационная модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго. Спецификой модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения – привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: автократический I (AI), автократический II (AII), консультативный I (KI), консультативный II (KII), групповой (совместный) II (ГII). Каждый из указанных стилей в применении к руководству группой означает следующее.

AI: руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

AII: руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

KI: руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может либо основываться на вкладе подчиненных, либо нет.

KII: руководитель делится соображениями с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

ГII: руководитель делится соображениями с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу, с тем чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы.

6.4. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям

В практической деятельности руководителя предприимчивость – это умение работника находить и использовать резервы для повышения эффективности личной работы и деятельности коллектива, преодолевать трудности в работе.

Для предприимчивого человека характерны такие качества, как творческий и ответственный подход к выполнению обязанностей, способность к самостоятельному, без административного вмешательства, решению возникающих хозяйственных проблем. Предприимчивость ориентируется на новизну управленческих решений. Она реализуется путем обоснования необычности, неординарности управленческих поступков. Предприимчивый руководитель – это человек, способный к самостоятельным действиям, мыслящий гибко, масштабно и перспективно, умеющий анализировать, распознавать и использовать сложившиеся обстоятельства в интересах задуманного дела, своевременно решать сложные вопросы хозяйственной деятельности, идти на риск. Для предприимчивого руководителя характерно принятие решений на базе глубокого экономического анализа сложившихся обстоятельств и социальных явлений.

Важнейшими чертами предприимчивого менеджера являются обостренное чувство нового и умение мыслить категориями экономической эффективности, проявление энергии и настойчивости в достижении целей, понимание личной ответственности за принятые рискованные решения. Готовность руководителя принимать рискованные решения основывается не только на объективных обстоятельствах, связанных с существованием страховых резервов. Большую роль играют и такие его личные качества, как потребность в независимости и стремление к лидерству. Право на риск

означает право на собственную позицию. Выбор управленческого решения часто связан с тем, к чему преимущественно склонен руководитель, – к предупреждению неудачи или к успеху. Руководитель, склоняющийся в пользу предупреждения неудачи, выбирает вариант решения, угрожающий меньшими потерями в случае неблагоприятного исхода. Совсем уходят от риска руководители консервативного типа.

6.5. Конфликтность в менеджменте

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение» (столкновение интересов сторон, мнений, сил). Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, показывает большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении к власти.

Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия.

Известны четыре основных типа конфликтов.

1. *Внутриличностный конфликт.* Этот тип конфликта может принимать различные формы. Он порожден ролевой несовместимостью, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и в организации, а также в связи со стрессом. Конфликты, порождаемые индивидуальными различиями и несовместимостью ролей, резко усиливаются при возникновении стрессовых ситуаций.

2. *Межличностный конфликт.* Данный конфликт является существенной и повсеместной составляющей организационной жизни. В условиях растущей специализации, глобализации и расширения сектора смешанных предприятий умение менеджеров, представляющих различные организации и культуры, управлять конфликтными ситуациями становится одной из важнейших предпосылок успеха. В организациях межличностный конфликт проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

3. *Конфликт между личностью и группой.* Данный конфликт может возникнуть, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. *Межгрупповой конфликт.* Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

Перечисленные виды конфликтов могут быть скрытыми и открытыми. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют и интриги.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т. п.

Руководитель может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение, – люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтов.

Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся все более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и уделять их достижению большее внимание, чем достижению целей организации.

Различия в манере поведения и жизненном опыте также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово, создавая вокруг себя конфликтную атмосферу.

К настоящему времени специалистами разработаны весьма эффективные способы управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две группы: структурные и межличностные методы.

К *структурным* методам разрешения конфликтов относятся:

- разъяснение требований к работе;
- создание новых координационных и интеграционных механизмов;
- установление общей цели для всех подразделений и организаций;
- разработка системы вознаграждений.

Межличностные методы разрешения конфликтов:

- уклонение от конфликта;
- сглаживание причин конфликта;
- принуждение одной из сторон;
- компромисс;
- решение проблемы.

В интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутренние конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны. Разумнее всего находиться «над схваткой», но не в позиции стороннего наблюдателя, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы.

Глава 7 **Управленческий учет и контроль** в менеджменте

7.1. **Сущность, цели и основные понятия** управленческого учета

Управленческий учет – подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля над деятельностью организации. Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций.

В «Словаре по экономике» находим: «Управленческий учет – любая отчетность, используемая для информирования управляющих с целью облегчения планирования и контроля над деятельностью компании» [20].

А. Чмель в «Англо-русском словаре бухгалтерских терминов» [21] определяет управленческий учет как деятельность, связанную с подготовкой информации для руководства предприятия; существенную часть управленческого учета составляют учет и анализ затрат (себестоимости). Данное определение во многом соотносится с определением Р. Х. Паркера [22], рассматривающего управленческий учет как часть учета, которая связана в основном с внутренней отчетностью для менеджеров предприятия. В этом качестве он ориентирован более на контроль и принятие управленческих решений, нежели на счетоводческий аспект бухгалтерского учета, относительно свободен от давления обязательств законодательства и бухгалтерских стандартов и может быть противопоставлен финансовому учету.

Б. Нидлз [23] и другие считают, что управленческий учет охватывает все виды учетной информации, которая измеряется, обрабатывается и передается для внутреннего пользования руководству. Управленческий учет расширяет финансовый учет и применяется прежде всего при внутренних операциях фирмы. Его цель – обеспечение информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных целей. Ч. Т. Хорнгрен и Дж. Фостер определяют управленческий учет как идентификацию, измерение, сбор, систематизацию, анализ, разложение, интерпретацию и передачу информации, необходимой для управления какими-либо объектами [24].

Аналогичное мнение у российских авторов, в частности у А. Д. Шеремета: «Управленческий учет – подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации. Этот

процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций» [25].

Акцентируют внимание на интеграции элементов учета, планирования, анализа и С. А. Николаева, Т. В. Шишкова [26] и другие исследователи, считающие управленческий учет интегрированной системой учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия.

Е. А. Мизиковский [27] делает акцент на двух важных моментах, которые не всегда прослеживаются в определениях: управленческий учет, во-первых, позволяет обосновать текущие и перспективные управленческие решения, а во-вторых, представляет собой совокупность систематического и проблемного учета.

Как видно из приведенных определений, прослеживается два основных подхода к определению управленческого учета:

1) как интегрированной системы, включающей функции традиционного бухгалтерского учета (наблюдение, измерение, фиксацию, систематизацию и отражение на счетах), экономического анализа и планирования;

2) составной части традиционного бухгалтерского учета.

Эволюцию термина «управленческий учет» можно представить в виде следующих этапов [28]:

- этап 1 (до 1950 г.) – целью управленческого учета было определение затрат и финансовый контроль посредством применения бюджетирования и методов калькулирования себестоимости;

- этап 2 (к 1965 г.) – предоставление информации в целях управленческого планирования и контроля посредством использования таких методов, как анализ принятия решений и учет по центрам ответственности;

- этап 3 (к 1985 г.) – внимание сосредоточилось на сокращении потерь ресурсов, задействованных в бизнес-процессах, посредством применения процессного анализа и более точных методов управления затратами;

- этап 4 (к 1995 г.) – внимание обращается на управление созданием дополнительной стоимости посредством эффективного использования ресурсов и применения методов оценки и планирования показателей стоимости, организационных инноваций и капитализации знаний.

На каждом из перечисленных этапов прослеживается комбинация новых и старых методов, преобразованных в целях соответствия новым условиям управленческой среды.

Таким образом, управленческий учет – это процесс измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой и производственной информации, необходимой управленческому звену предприятия для принятия оперативных и стратегических решений.

Управленческий учет, как и финансовый, имеет многовековую историю. Элементы управленческого учета уходят корнями в прошлое. В России на государственных уральских металлургических заводах в XVIII в. учет тесно переплетался с планированием, причем вся ответственность за простои возлагалась на управляющих; промышленный учет в Петровскую эпоху в России обеспечивал сплошное документирование, достигалась аналитичность информации, необходимая для управления отдельными структурными подразделениями предприятия. Важнейшей составной частью управленческого учета является учет затрат и калькулирование себестоимости. В книге «Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней» Я. В. Соколов дает периоды формирования традиционных калькуляционных систем, а также систем «Стандарт-кост» и «Директ-кост», приведших к качественным изменениям информационной базы менеджмента [29]. В частности, четкую теорию калькуляции полной себестоимости дал А. Кальмес (1912); Ч. Гаррисон (1911) создал систему стандарт-кост; Ч. Кларк в 1933 г. сформулировал принципы директ-костинга. В XX в. получили развитие бюджетирование, учет затрат по центрам ответственности, стратегический управленческий учет.

Развитие управленческого учета сопровождается некоторой полемикой. Одним из дискутируемых является вопрос о концепции управленческого учета: либо это дисциплина (область экономической работы на предприятии), которая охватывает приемы отражения операций на счетах, анализа, планирования, мотивации (психологический аспект) и другое, либо данную дисциплину можно разделить по существовавшим обособленно в России дисциплинам: бухгалтерский учет, экономический анализ, планирование. Иными словами, вместо развития методологии и методики управленческого учета как системы вводимый «бухгалтерский управленческий

учет» обновляется новыми калькуляционными системами, методами распределения и перераспределения затрат. «Управленческий анализ» забирает из классического управленческого учета методы анализа затрат, анализа ситуационных решений при нестандартных управленческих ситуациях, анализ гибких бюджетов; «планирование» – методы бюджетирования, CVP-анализ и т. д. Сюда же можно отнести обсуждение соотношения финансового и управленческого, управленческого и производственного учета.

С. А. Стуков отмечает, что весь бухгалтерский учет является управленческим, однако в англоязычной литературе управленческим стали называть тот раздел бухгалтерского учета, который связан с отражением и контролем издержек производства [30]. Данное высказывание и возьмем в качестве отправной точки для обсуждения.

Анализируя современное состояние информационного обеспечения управления предприятием в России, можно отметить, что система финансовой отчетности запаздывает с поставкой информации для принятия решений менеджерами. Так, ежедневный баланс составляют только банки. Кроме того, учет затрат, являющийся ключевым в западных системах управленческого учета, в России обеспечивает управление чаще всего только в части, совпадающей с финансовым учетом. Обследование практики работы предприятий машиностроения, электротехнической, светотехнической и пищевой промышленности показало, что учет затрат и калькулирование себестоимости продукции не только полностью подчинены требованиям финансового учета, но и зачастую основываются на нормативных документах, регулирующих налогообложение. Причем даже если бывшей калькуляционной группе бухгалтерии дается название «группа управленческого учета», функции практически не меняются. Как следствие, производственная себестоимость, рассчитанная с учетом требований нормативных актов, используется не только при составлении финансовой и налоговой отчетности, но и для принятия решений. Мы не говорим, что производственные и коммерческие затраты, исчисленные в интересах финансового учета, полностью нерелевантны для управления. Они используются для анализа финансового состояния и сопоставления с другими предприятиями, но искажают индивидуальную себестоимость продукции, могут стать причиной неправильной ценовой и ассортиментной политики.

Можно выделить несколько подходов к построению системы управленческого учета: маржинальный, функциональный, бихевиористский и калькуляционный; наибольшей популярностью в мире пользуется маржинальный подход, основывающийся на делении затрат на переменные и постоянные.

В России преобладает калькуляционный подход, и поэтому управленческий учет – это учет затрат и калькулирование себестоимости продукции с незначительными добавлениями из других областей экономики. В образовательном стандарте для высшей школы управленческий учет разбит на бухгалтерский управленческий учет и управленческий анализ; в публикациях встречаются предложения по обособлению управленческого бухгалтерского учета и управленческого анализа; на предприятиях складывается практика переименования производственных групп бухгалтерии в управленческую бухгалтерию. В противоположность этому классическая система управленческого учета предусматривает, что информация рождается и интерпретируется «в одних руках». Калькулирование – это только один из блоков системы управленческого учета. Другими возможными ее составляющими являются бюджетирование и анализ гибких бюджетов, подготовка информации для проблемных групп стратегических, тактических и оперативных решений, создание информационного обеспечения эффективного управления подразделениями организации, внутренний аудит и другое.

Рассмотрим мнения разных экономистов о соотношении управленческого учета и учета затрат. К. Друри, С. А. Стуков и другие придерживаются точки зрения, различающей производственный и управленческий учет. К. Друри считает, что в системе производственного учета определяются производственные затраты для оценки стоимости готовой продукции, и это отвечает требованиям внешней отчетности, а задачей управленческого учета является подготовка соответствующей финансовой информации должностным лицам внутри предприятия, которая необходима им для принятия правильных решений, планирования, контроля и регулирования [31].

С. А. Стуков полагает, что, хотя производственный учет служит важнейшей составной частью системы управления деятельностью предприятий, присваивать ему название «управленческий» было бы неправомерно. Участки учета, относимые к финансовой бухгалтерии, являются не менее важными с точки зрения получения необходимых данных, их анализа и принятия на их основе управленческих решений [32].

Обычно считается, что производственный учет является более узким понятием, чем управленческий. Так, В. Б. Ивашкевич отмечает, что управленческий учет – это прежде всего производственный учет [33]. По мнению Ч. Т. Хорнгрена и Дж. Фостера управленческий учет есть идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, разложение, интерпретация и передача информации, необходимой для управления какими-либо объектами. Главная цель производственного учета – калькулирование себестоимости продукции и услуг. Его информация используется менеджерами для установления продажных цен, оценки запасов, исчисления прибыли. Если смотреть с таких позиций, то можно сказать, что производственный учет есть управленческий учет плюс часть финансового учета [34].

Развитие управленческого учета связано с усложнением предприятий, диверсификацией продукции, необходимостью сохранять коммерческую тайну о затратах в условиях конкуренции. Экономическая обособленность и независимость организаций объективно обуславливает усложнение ориентации в системе экономических связей и, следовательно, возрастание значимости функций управления предприятием, что приводит к развитию управленческого учета.

Актуальным является анализ поведенческих аспектов управленческого учета, в том числе информационного обеспечения мотивации. При разработке вопросов его методологии следует учитывать как западные теории управленческого учета и контроллинга (англ. *controlling* – система оперативного учета и контроля на предприятии), так и отечественные в области внутреннего хозяйственного расчета. Методология системы внутреннего хозяйственного расчета идентична контроллингу (Германия) и управлению на основе центров ответственности (англосаксонская модель). Российская модель, включающая информационное обеспечение внутреннего хозрасчета, была разработана С. К. Татуром, С. И. Поляковой, В. Ф. Палием; имеется богатый практический опыт ее внедрения на Волжском автомобильном заводе и других предприятиях России. Механизм внутреннего хозяйственного расчета (несмотря на многочисленную критику данной системы как чисто социалистической системы хозяйствования) вполне применим к рыночным условиям с незначительной корректировкой.

В области управленческого учета также должна формироваться учетная политика. Она включает методический и организационно-технический разделы. В методическом разделе выбираются методы оценки активов, ведения управленческого учета в целях составления управленческого (планового) баланса и подготовки информации для групп управленческих решений. Методы учетной политики в управленческом и финансовом учете могут не совпадать. Например, в финансовом учете запланировано формирование полной себестоимости продукта, в управленческом – формирование сокращенной себестоимости, включающей переменные затраты.

7.2. Принципы управленческого учета

Концепцию управленческого учета формируют его принципы, функции, цели и задачи. Постановка управленческого учета должна осуществляться в соответствии с принципами ответственности, управляемости, достоверности, взаимозависимости, релевантности.

Ответственность. Управленческий учет обеспечивает информацию, измеряющую достижение целей организации и оценивающую влияние внешних эффектов на данный процесс. Чтобы действия менеджеров, основанные на информации о способах достижения целей организации, осуществились, необходимо регулярно определять ответственность и основные индивидуальные результаты в организации.

Управляемость. Управленческий учет определяет операции, на которые могут или не могут воздействовать менеджеры; пытается оценить риски и факторы. Это облегчает надлежащий мониторинг, анализ, сравнение и объяснение информации, конструктивно используемой при выполнении функций контроля, оценки и регулирования.

Достоверность. Информация управленческого учета должна быть достоверной. Учитываются источник, полнота и доступность данных.

Взаимозависимость. Сбалансированность информации управленческого учета зависит, во-первых, от использования как внутренних, так и внешних источников; во-вторых, от ее получения из подразделений, выполняющих взаимодействующие функции, связанные со сбытом, снабжением, производством, персоналом, финансами и т.д.

Релевантность. Менеджерам облегчает изучение информации ее релевантность – своевременное предоставление в четкой, понятной форме с использованием такого количества альтернатив, какое необходимо для принятия обоснованных решений. В связи с тем что процесс управления динамичен и ориентируется на будущее, информация должна удовлетворять критериям пригодности и предназначения.

7.3. Задачи и функции управленческого учета

В укрупненном виде задачи ставит Федеральный закон РФ «О бухгалтерском учете». В соответствии с ним непосредственно к области управленческого учета относятся следующие задачи:

- обеспечение информацией для контроля над соблюдением целесообразности хозяйственных операций, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами;
- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности организации и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения ее финансовой устойчивости.

Закон не выделяет группу проблемных управленческих решений, требующих специальной информационной базы, хотя последняя задача достаточно емкая.

Задачи можно конкретизировать, например, выделив калькулирование себестоимости для оценки запасов, исчисления финансовых результатов, ценообразования; подготовку информации для мотивации управленческих решений о прекращении или продолжении выпуска видов продукции, работ, услуг, производстве комплектующих изделий собственными силами или приобретении их на стороне, продаже продукции по ценам, не превышающим себестоимость, при условии неполной загрузки мощностей и ограниченном рынке сбыта, закрытии филиалов и т. д.

Целями и задачами управленческого учета определяются его функции. Как правило, выделяются следующие функции:

- обеспечение информацией различных уровней управления,
- оперативный контроль,
- перспективное планирование.

Функции управленческого учета можно сгруппировать по двум основным направлениям:

- 1) обеспечение всех уровней управления релевантной информацией для систематического и проблемного управления бизнесом;
- 2) формирование информации, необходимой для управления подразделениями предприятия.

Под *управлением бизнесом* понимается регулярное и ситуационное принятие управленческих решений по развитию предприятия в целом, т. е. составление стратегических, тактических и оперативных планов, принятие решений по ценообразованию, формированию портфеля заказов и т. д. Под *управлением подразделениями предприятия* понимаются внутрипроизводственное планирование, регулирование, координация и мотивация деятельности подразделений предприятия.

Принципы, цели и функции управленческого учета формируют его концепцию, а концепция определяет структуру. Исходя из определений управленческого учета как интегрированной системы счетоведения, нормирования, планирования и анализа, его структуру можно представить в виде блоков. Основными блоками являются бюджетирование и анализ гибких бюджетов, учет затрат и калькулирование, подготовка информации для принятия проблемных управленческих решений и другое. Каждый из блоков в свою очередь можно подразделить на составляющие. Например, блок «Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции» может быть представлен в виде дерева калькуляционных систем. Блок «Бюджетирование» можно разделить на подготовку операционного бюджета (включая составление прогнозного отчета о прибылях и убытках в части операционной деятельности), бюджета движения денежных средств, бюджета инвестиций и бюджета баланса. Блоки могут существовать обособленно, но чаще всего они взаимосвязаны.

7.4. Сущность и цели бюджетирования

Проблема внедрения бюджетирования сама по себе не нова. В условиях формирования рыночной экономики на смену «центру», который все планировал и распределял, пришел рынок. Теперь, ориентируясь на его запросы, предприятие само планирует свою деятельность. Если раньше планирование осуществлялось в основном в натуральных показателях, то теперь актуальным становится планирование в стоимостных показателях. Советскими экономистами был накоплен положительный опыт в области нормирования и калькуляции затрат, определения лимитов ресурсов. Этот опыт нужно перенимать; многие возникающие сегодня компании значительно отстают в этой области от бывших советских госпредприятий. И функцию планирования теперь необходимо осуществлять внутри компаний (Госплан уходит все дальше в историю, предприятия становятся самоуправляемыми, без общей системы эффективного планирования и контроля.) Увеличившаяся важность планирования как функции управления предприятием выводит бюджет в число основных инструментов управления.

Бюджет является центральным моментом всего процесса планирования и управления. В связи с этим многие коммерческие организации пытаются «изобрести велосипед», т. е. свою собственную технологию управления финансами, и, не имея фундаментальных знаний, используя метод проб и ошибок, в итоге не достигают желаемой цели. Радикальное изменение структуры и объема потребительского спроса, произошедшее в России в 1990-х гг., поставило многие предприятия перед необходимостью приведения номенклатуры выпускаемой продукции в соответствие с новыми требованиями рынка. Традиционно подобные решения на отечественных предприятиях принимались под углом зрения максимизации прибыли от оперативной деятельности, что на практике часто приводило к полной потере платежеспособности многих из них. Бюджетирование движения денежных средств предназначено для решения проблем с неплатежеспособностью, но как раз оно мало используется отечественными предприятиями. Так, известен случай, когда после презентации инвестиционного проекта (и его прогнозируемой эффективности) руководителей высшего звена попросили объяснить (в терминах рентабельности) смысл следующих показателей эффективности проекта: NPV (Net Present Value – чистая дисконтированная стоимость), IRR (Irregular Revenue Rate – внутренняя норма доходности проекта). Данный пример лишний раз подтверждает незначительное использование бюджета движения денежных средств отечественными менеджерами на практике.

Предприятия, пытающиеся внедрить у себя систему бюджетирования, сталкиваются с рядом проблем. В числе наиболее широко распространенных отметим следующие.

1. Отсутствие четкого понимания возможностей бюджетирования и его назначения. Генеральный директор, аккумулирующий решение традиционно широкого (слишком широкого) круга вопросов, часто не представляет, насколько значительны возможности управления по бюджету.

2. Вследствие отсутствия определенной стратегии нет увязки бюджетов с целями предприятия. О «бесцельной» деятельности российских организаций можно слагать легенды, но подавляющее большинство российских предпринимателей отказываются от формулирования логической цепочки – миссии, целей, стратегии – как от пустой и бесполезной траты времени и сил.

3. Недостаточная регламентированность процедур планирования, учета и анализа. Формализация процесса управления никогда не была сильной чертой российских менеджеров.

4. Отсутствие высококвалифицированных специалистов в области бюджетирования. Необходимо отметить нехватку квалифицированных кадров в целом, что объясняется, как это ни странно, дефицитом работы, требующей высокой квалификации.

5. Фрагментарность бюджетирования. Во-первых, это объясняется простой экономией ресурсов, ведь для внедрения полной системы бюджетирования их потребуется гораздо больше, чем при внедрении, например, только бюджета движения денежных средств. При усложнении бюджетной системы круг вопросов, требующих согласования, возрастает в разы, аналогично увеличивается количество возможностей для ошибок, что потребует от предприятия развернутой регламентации процедур бюджетного процесса (см. п. 3). Во-вторых, фрагментарность бюджетирования объясняется недостатком знаний о функциях бюджетного управления, об области задач, решаемых с его помощью (см. п. 1).

Таким образом, первым результатом изучения характерных проблем, связанных с внедрением бюджетирования в российских организациях, является вывод об их тесной взаимосвязи. Бюджетное планирование до сих пор остается слабым местом управления

бизнесом российских предприятий промышленности, торговли, банковской сферы, страхования. Сводный бюджет фирмы в рыночной экономике кардинально отличается от техпромфинплана государственного предприятия административно-командной системы. К сожалению, «взрывной» переход к рыночным отношениям в России начала 1990-х гг. не сопровождался адекватным изменением стиля и методов управления бизнесом компании, в том числе в вопросах внутрифирменного планирования.

В настоящее время управление финансами на предприятиях зачастую подменяется оперативной деятельностью, представляющей собой реакцию на возникающие финансовые проблемы. Отсутствие четкого представления о целях деятельности организации, отсутствие продуманной политики по достижению поставленных целей – характерные черты многих российских компаний – не позволяют серьезно говорить о существовании регулярного (в том числе финансового) менеджмента.

Бюджетирование в широком смысле слова представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов планирования, контроля и анализа деятельности как всего предприятия в целом, так и его отдельных подразделений. В основе бюджетирования лежит принцип управления по центрам ответственности, согласно которому руководители подразделений и другие работники предприятия несут ответственность за планирование и выполнение целевых показателей, которые связаны с осуществлением их деятельности. В то же время бюджетирование является инструментом управления, который в основном применяется при краткосрочном финансовом планировании.

В общем случае в процессе бюджетирования выполняются следующие задачи:

- 1) планирование на предстоящий период позволяет дать оценку эффективности работы предприятия, а затем сравнить достигнутые результаты с плановыми;
- 2) прогнозирование на более длительный период дает возможность установить перспективные цели и их выполнение в текущих планах развития предприятия;
- 3) контроль и анализ деятельности отдельных подразделений предприятия осуществляются на основе показателей, устанавливаемых для каждого подразделения;
- 4) контроль и анализ деятельности всего предприятия в целом (либо группы компаний в целом) на основе общефирменных (или общекорпоративных) целевых показателей;
- 5) планирование и контроль денежных потоков, поскольку важнейшим условием реализуемости любого плана предприятия (как долгосрочного, так и краткосрочного) является положительный платежный баланс в любой момент времени.

При рассмотрении бюджетирования как процесса выделяются три его основных элемента:

- организационное обеспечение;
- процесс;
- технология.

Организационное обеспечение касается вопросов внутрифирменной организации подразделений и служб предприятия, которые несут ответственность за обеспечение и поддержание самого процесса бюджетирования, а также предусматривает выбор лица, отвечающего за правильное и своевременное выполнение всего процесса.

Сам *процесс* бюджетирования разбивается на отдельные процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ фактических данных и т. д. При этом должен быть разработан и утвержден регламент, с помощью которого контролируется выполнение всех указанных процедур.

Технология бюджетирования включает в себя формирование и консолидацию бюджетов предприятия. Для этого разрабатывается финансовая структура предприятия, представляющая собой совокупность центров ответственности. Для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты.

Финансовая структура представляет собой совокупность центров ответственности (ЦО), каждый из которых может состоять из одного или нескольких подразделений предприятия. Для каждого центра ответственности назначается руководитель, несущий ответственность за все доходы и расходы своего центра. Как правило, руководителем ЦО является руководитель самого высокого по уровню подразделения (по сравнению с другими подразделениями, которые входят в данный ЦО).

На предприятии могут выделяться следующие типы центров ответственности:

- затрат (или место возникновения затрат);
- доходов и затрат (или центр финансового учета);
- прибыли (или центр финансовой ответственности);
- инвестиций.

В свою очередь, схема формирования и консолидации бюджетов предприятия по ЦО может быть представлена двумя основными вариантами:

1) схема с одним уровнем консолидации бюджетов, при которой текущие (операционные) бюджеты составляются только по подразделениям предприятия, а консолидированные финансовые бюджеты (бюджет доходов и расходов – БДР, бюджет движения денежных средств – БДДС, бюджет по балансовому листу – ББЛ) формируются только для предприятия в целом (см. рис. 7.1);

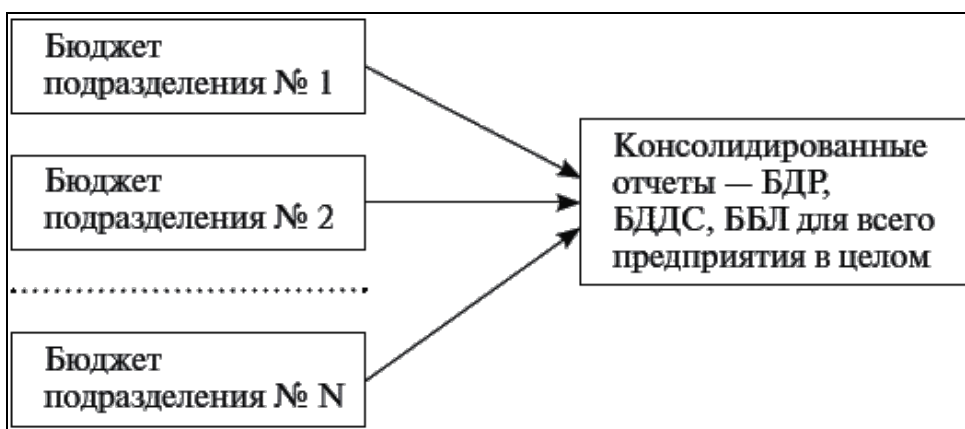


Рис. 7.1. Схема составления бюджетов с одним уровнем консолидации

2) двухуровневая схема консолидации бюджетов (см. рис. 7.2), при которой текущие (операционные) бюджеты сначала составляются по подразделениям предприятия, а затем по центрам финансовой ответственности (ЦФО). В дальнейшем из консолидированных бюджетов составляется сводный бюджет для всего предприятия.

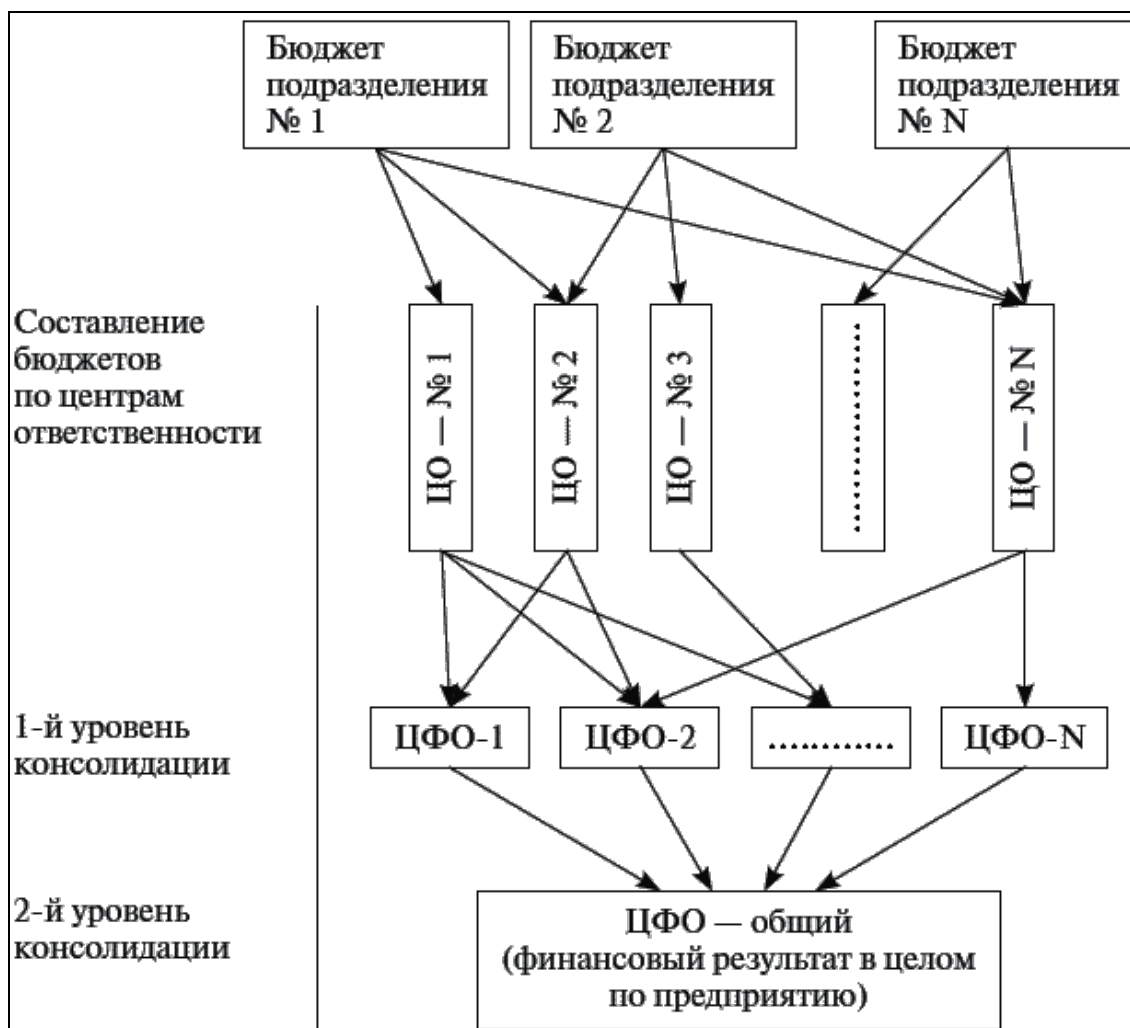


Рис. 7.2. Схема формирования бюджетов с двумя уровнями консолидации

Сравнительный анализ данных вариантов показывает, что первый вариант подготовки финансовых бюджетов отличается относительной простотой финансового планирования, однако при его использовании невозможно определить эффективность отдельно для каждого центра финансовой ответственности; в то же время это можно сделать при использовании второго варианта.

Для внедрения и последующей поддержки бюджетирования на предприятии должен

быть сформирован бюджетный комитет, который наделяется всеми необходимыми полномочиями для принятия решения о приемлемости или неприемлемости бюджетов отдельных подразделений, а также решает все спорные вопросы. В бюджетный комитет входит высшее руководство предприятия, в том числе руководители финансово-экономических служб, а возглавляет его директор предприятия.

Важную роль в процессе бюджетирования играет финансово-экономическая служба (планово-экономический, финансовый отдел и реже – бухгалтерия). Данная служба, помимо прочих обязанностей, призвана оказывать методическую, консультационную и организационную поддержку (или обеспечение), а поэтому играет роль так называемого «центра компетенции», который обеспечивает процесс бюджетирования.

Процесс бюджетного управления обычно включает в себя ряд этапов, для каждого из которых определяются сроки выполнения, ответственные исполнители и формы представления выходных результатов:

- 1) выбор краткосрочных целей предприятия на планируемый период;
- 2) сообщение ответственным лицам краткосрочных целей;
- 3) составление бюджетов предприятия;
- 4) утверждение бюджетов;
- 5) исполнение утвержденных руководством бюджетов;
- 6) сбор, обработка и анализ фактических данных по исполнению бюджетов;
- 7) корректировка краткосрочных целей и / или бюджетов предприятия (при необходимости такой корректировки).

Выбор краткосрочных целей предприятия на планируемый период. Основой для выбора краткосрочных целей, которых предприятие должно придерживаться в течение планируемого периода, является бизнес-план. Показатели деятельности на планируемый период (например, объемы реализации продукции в натуральном выражении, стоимость реализованной продукции, маржинальный доход, поступление и перечисление денежных средств, прибыль предприятия, товарно-материальные запасы и т. д.) должны соответствовать аналогичным показателям в бизнес-плане.

Такое соответствие может быть обеспечено, если бюджеты, представленные в бизнес-плане предприятия, составлены с такой же разбивкой по периодам, с какой выполняется бюджетное планирование в краткосрочной перспективе. Например, бизнес-план предприятия составляется на двухлетний срок, при этом план на первый год составляется с ежемесячной детализацией (разбивкой), а на второй год – с квартальной. В этом случае показатели на предстоящий месяц (при бюджетном планировании в течение первого года) должны определяться в зависимости от значений аналогичных показателей бизнес-плана для соответствующего месяца.

В то же время итоги месячных бюджетов, составленных за один квартал (в течение второго года планирования), должны соответствовать аналогичным показателям бизнес-плана для соответствующего квартала второго года планирования. Такая согласованность показателей обеспечивает взаимосвязь процессов краткосрочного и долгосрочного планирования. Но если такое соответствие не обеспечивается, причем наблюдаются существенные расхождения показателей краткосрочных планов и бизнес-плана, то может возникнуть необходимость в корректировке бизнес-плана и стратегических целей предприятия.

Сообщение ответственным лицам краткосрочных целей. Краткосрочные цели на планируемый период, выбранные на предыдущем этапе, должны быть доведены до руководителей служб и подразделений, которые будут непосредственно участвовать в подготовке бюджетов. Данная процедура необходима для достижения единства целей, причем информирование ответственных лиц, как правило, осуществляется в письменном виде (приказом или служебной запиской).

Составление бюджетов предприятия. Процесс подготовки бюджетов состоит из следующих этапов: первоначально бюджеты формируются отдельно для каждого функционального подразделения, затем проводится анализ на соответствие краткосрочным целям и проверка согласованности бюджетов по подразделениям. Данную процедуру выполняет либо бюджетный комитет, либо финансово-экономическая служба предприятия. Ошибка в бюджетах, пропущенная на данном этапе, скорее всего проявится в будущем – при анализе отклонений фактических значений показателей от планируемых. Далее формируются бюджеты по центрам ответственности. На практике некоторые расходы и доходы планируются теми функциональными подразделениями предприятия, в чью профессиональную сферу деятельности они входят. Однако в дальнейшем эти общие расходы подлежат распределению по соответствующим центрам ответственности. Типичным примером является планирование арендной платы. Общая сумма платежей за арендуемые

помещения, как правило, определяется в отделе по управлению имуществом, но затем распределяется между всеми центрами ответственности в соответствии с занимаемой ими площадью.

Утверждение бюджетов предприятия. Этап планирования завершается утверждением бюджетов руководителем предприятия. К этому моменту бюджеты всех подразделений (центров ответственности) должны быть согласованы между собой. После утверждения окончательный вариант бюджетов рассылается ответственным исполнителям и в дальнейшем служит для них руководством к действию.

Исполнение утвержденных руководством бюджетов. Руководители подразделений несут ответственность за исполнение бюджетов, составленных на планируемый период. Однако в процессе работы предприятия может возникнуть необходимость пересмотра подготовленных ранее бюджетов (до окончания планируемого периода), если текущие результаты деятельности предприятия существенно отличаются от планируемых. Например, может возникнуть ситуация, когда еще задолго до окончания месяца станет очевидным, что фактические продажи окажутся ниже прогноза сбыта продукции, который был первоначально подготовлен отделом маркетинга. Но даже после составления нового плана продаж на текущий месяц (и соответственно всех остальных бюджетов) ответственность отдела маркетинга за подготовленный ранее прогноз не должна снижаться.

Процедура сбора, обработки и анализа фактических данных по исполнению бюджетов. Такая процедура необходима для обеспечения контроля над финансово-хозяйственной деятельностью отдельных подразделений и всего предприятия в целом. В результате выполнения данной процедуры формируются отчеты по исполнению бюджетов для каждого подразделения (либо центра ответственности).

На практике могут применяться два возможных варианта такой процедуры.

1. Фактические данные подготавливаются финансово-экономической службой на основании данных бухгалтерского либо управленческого учета. После составления отчета, который содержит только финансовые данные, финансово-экономическая служба направляет его соответствующему функциональному подразделению, которое в письменном виде отчитывается по каждому отклонению, превышающему заданное значение.

2. Фактические данные собираются и сводятся в отчет непосредственно функциональными подразделениями предприятия; по каждому значительному отклонению даются подробные разъяснения в письменном виде. В этом случае контролирующая финансово-экономическая служба должна иметь возможность проверить предоставленные подразделениями отчеты.

Все отчеты об исполнении бюджетов должен рассматривать бюджетный комитет. Как только получено одобрение бюджетного комитета, отчеты подписываются руководителем предприятия.

Корректировка краткосрочных целей и / или бюджетов предприятия. В процессе функционирования предприятия может быть выявлено, что фактические данные по исполнению бюджетов существенно отличаются от плановых значений. Причинами, которые обуславливают такое существенное отклонение, могут быть:

- ошибка при планировании финансово-хозяйственной деятельности;
- плохая организация работы соответствующих функциональных подразделений и служб;
- комбинация двух перечисленных выше факторов.

Если причина отклонения заключается в некачественной работе функционального подразделения и предприятие приняло меры по устранению выявленных недостатков, то корректировка целей предприятия (за квартал, полугодие либо год) может не потребоваться. Но если ошибка возникла еще при планировании (при подготовке планов не были учтены существенные факторы либо возникли новые непредвиденные обстоятельства, имеющие существенное значение), то необходимо пересмотреть краткосрочные, а возможно, и долгосрочные цели предприятия.

7.5. Основные системы управленческого учета в менеджменте

В управленческом учете затрат применяются различные методы и системы. Наибольшее распространение получили:

• метод фактического исчисления затрат по всем статьям калькуляции (full costing)
– традиционная система;

- система «Стандарт-кост» (Standart Cost);
- система «Директ-костинг» (Direct Costing);
- система «Точно вовремя» (Just-in-Time, JIT);
- функционально-стоимостный анализ (Activity-Based Costing);
- система сбалансированных показателей (The Balanced Scorecard, BSC).

В системе учета затрат по традиционной методологии определяется полная себестоимость произведенной продукции с распределением накладных расходов по калькуляционным объектам. Базой распределения может быть выбран любой показатель, чаще всего для этой цели применяют прямые затраты труда.

В системе «Стандарт-кост» затраты учитываются по стандартным (нормативным) суммам. Учет материальных затрат ведется без применения первичных документов. Возникающие суммы отклонений фактических затрат от нормативных в дальнейшем учитываются на специальных «конверсионных» (conversional accounts) счетах и списываются за счет прибыли. Прибыль, исчисленная на основе стандартных затрат, называется маржинальной (marginal profit). Нормативные затраты рассчитываются на основе технологии производства и являются ее неотъемлемой частью. Изменения норм возникают в чрезвычайно редких обстоятельствах, поэтому наибольшее внимание уделяется анализу сверхнормативных расходов. Возможная экономия признается лишь при отсутствии нарушений технологии.

Система «Директ-костинг» основана на принципах неполного, ограниченного включения затрат в себестоимость по признаку их зависимости от динамики объемов производства. При использовании данной системы затраты подразделяются в общем виде на переменные и постоянные.

Переменные затраты (Variable Cost) в целом изменяются в прямой пропорции с изменением объема производства, но рассчитанные на единицу продукции являются постоянными. Примером таких переменных затрат могут служить сдельная заработная плата, расходы на материалы, топливо, электроэнергию для технологических нужд и т. д. Постоянные затраты (Fixed Cost, Constant Cost) в сумме не изменяются при изменении объемов производства, но, рассчитанные на единицу продукции, зависят от изменения объемов производства. Примером постоянных затрат являются амортизационные отчисления, повременная заработная плата рабочих и служащих, арендная плата и другое.

При установлении различий между постоянными и переменными затратами нужно принимать во внимание рассматриваемый период. Для длительного периода (в несколько лет) все затраты будут переменными. Для более короткого периода времени (один год) затраты будут подразделяться на постоянные или переменные в зависимости от изменений объема производства. Это допущение основано на существовании линейной зависимости совокупных переменных затрат от объема производства.

Отдельные затраты нельзя строго отнести ни к переменным, ни к постоянным, так как такие затраты имеют одновременно переменные и постоянные компоненты. Такие затраты получили название полупеременных. Часть этих затрат изменяется при изменении объема производства, а часть остается фиксированной в течение периода, например, заработная плата производственных контролеров. Традиционное определение переменных затрат предполагает линейную зависимость между затратами и объемом производства. Однако большинство затрат не находится в линейной зависимости от производственной мощности. Нелинейные затраты трудно планировать, но также необходимо учитывать при принятии управленческих решений.

Метод линейной аппроксимации позволяет превратить переменные затраты с нелинейными зависимостями в линейные. Этот метод использует понятие релевантных уровней (Relevant Range).

Релевантный уровень – период хозяйственной деятельности, в рамках которого достоверны оценочные данные и предсказания. За его пределами может потребоваться переоценка предполагаемой взаимосвязи с применением анализа безубыточности. На этом уровне многие нелинейные затраты могут быть оценены как линейные.

Постоянные затраты отличаются от переменных затрат тем, что остаются неизменными внутри релевантного уровня производства. Затраты являются постоянными только для ограниченного периода. Как правило, для целей планирования и управления используют календарный или финансовый год, совпадающий с продолжительностью операционного цикла предприятия. Предполагается, что внутри этого периода затраты остаются неизменными, за пределами релевантного уровня

постоянные затраты могут изменяться. Таким образом, в системе «Директ-костинг» планируется и учитывается маржинальная себестоимость, включающая прямые переменные затраты и часть переменных общепроизводственных затрат. Накладные расходы без распределения списываются за счет маржинальной прибыли, которая равна разнице выручки от продаж и прямых нормативных затрат.

Принципиальное отличие системы «Директ-костинг» от калькулирования полной себестоимости состоит в отношении к постоянным общепроизводственным расходам. Они, как и общехозяйственные расходы, исключаются из издержек производства, что в свою очередь отражается на схеме построения финансового результата (прибыли). Основными анализируемыми показателями в системе «Директ-костинг» являются маржинальный доход и операционная прибыль.

Система «Директ-костинг» имеет несколько вариантов применения:

- 1) классический «Директ-костинг» предполагает калькулирование по прямым (основным) затратам, которые являются переменными;
- 2) система переменных затрат; калькулирование осуществляется по переменным затратам, в которые входят прямые расходы и переменные косвенные;
- 3) система учета затрат в зависимости от загрузки производственных мощностей; в калькуляцию включаются все переменные расходы и часть постоянных, рассчитанных в соответствии с коэффициентом использования производственной мощности.

Общим для этих вариантов является то, что калькулируется не полная, а частичная себестоимость (так называемая усеченная прибыль). Частью системы «Директ-костинг» является анализ зависимости «затраты – объем производства – прибыль» (Cost / Volume / Profit Analysis – CVP-анализ) и расчет безубыточного объема выпуска (Break-even-point). Анализ результатов деятельности предприятия на основе соотношения объемов производства, прибыли и затрат позволяет определить взаимосвязи между издержками и доходами при разных объемах производства. Его особенность заключается в том, что он показывает одновременно и объем, при котором не возникают ни прибыли, ни убытки, и влияние постоянных и переменных факторов на ожидаемую прибыль при различных объемах производства.

Большое прикладное значение при принятии управленческих решений имеет расчет точки безубыточности, определяемый соотношением всей суммы постоянных затрат к разности продажной цены и удельных переменных затрат. Переменные и постоянные затраты определяются с использованием математических расчетов (уравнение линейной связи). Логический подход (отнесение прямых затрат к переменным, а накладных – к постоянным, ориентировочное разделение накладных затрат на переменные и постоянные) не дает надежных результатов.

Система «Точно вовремя» применяется в условиях автоматизированного производства и является европейской идеей, но реализованной в Японии компанией *Toyota*. Она соединяет «Стандарт-кост» с организацией оперативного учета затрат при помощи картотеки заказов, перемещаемых в соответствии с графиком их обработки. Заготовка сырья и материалов осуществляется «с колес», в точно оговоренное с поставщиками время, а выпущенная продукция также без складирования отгружается покупателям, что удешевляет продукцию компании.

Функционально-стоимостной анализ – процесс определения и распределения затрат с использованием первичных носителей стоимости, ориентированных на производственную и / или логистическую структуру предприятия с конечным распределением затрат по основным носителям (продуктам и услугам). Данный подход позволяет установить достаточно определенную связь между элементами себестоимости продукции и функциями производства и обработки продукции (бизнес-процессами).

Применение функционально-стоимостного анализа целесообразно при значительных суммах накладных расходов в общей себестоимости продукции. Традиционные системы учета затрат предполагают распределение накладных расходов пропорционально объему производства, что искажает реальную себестоимость конкретного вида изделия. На этапе планирования расчет по традиционному методу учета затрат может показать убыточность освоения нового продукта, в то время как функциональный учет затрат отразит истинную прибыльность или убыточность продукта.

Система сбалансированных показателей основана на обеспечении менеджмента компании информацией, включающей в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели. Система BSC предполагает, что предприятие рассматривается с позиций нескольких взаимосвязанных и сбалансированных аспектов:

- обучение и перспективы роста персонала;
- внутрифирменные процессы, внутренние бизнес-процессы;

- ориентация на потребителя;
- стратегия деятельности предприятия;
- финансовый аспект.

Для характеристики перспектив роста персонала могут быть использованы показатели текучести кадров, производительности работников, количество принятых и внедренных предложений, выданные вознаграждения и другие.

Информация о внутрифирменных процессах поступает через группы показателей, направленных на идентификацию рынка, связанных с выходом на рынок, с производством, характеризующих доставку и связанных с сервисом.

Потребительский аспект деятельности предприятия может быть охарактеризован через показатели доли рынка, способности завоевывать и удовлетворять потребителей, а также по прибыльности потребителей.

Характеристиками стратегии фирмы являются функциональность, качество, цена, своевременность, бренд, а также наличие, опыт и удобство взаимоотношений.

Финансовые показатели деятельности предприятия должны характеризовать рост выручки, управление затратами и использование активов.

Система BSC позволяет установить индивидуальные и общекорпоративные цели; доводить содержание поставленных целей до рядовых сотрудников и менеджеров различного уровня; оценивать достижимость поставленных целей; обеспечивать быстроту процесса обратной связи и сопоставлять глобальные цели с текущими задачами каждого сотрудника и подразделения. По мнению журнала «Harvard Business Review», BSC признана одной из наиболее значимых бизнес-идей за последние 75 лет.

7.6 Управление по центрам ответственности

Управление по центрам ответственности является одной из подсистем, обеспечивающих внутрифирменное управление. В рамках такой подсистемы можно оценить вклад каждого подразделения в конечные результаты деятельности предприятия, децентрализовать управление затратами, а также следить за формированием этих затрат на всех уровнях управления, что в целом существенно повышает экономическую эффективность хозяйствования. В то же время выделение центров финансовой ответственности продиктовано необходимостью регулирования затрат и конечных финансовых результатов на основе оценочных показателей, ответственность за которые несут руководители структурных подразделений предприятия.

Таким образом, управление предприятием через центры финансовой ответственности – это инструмент для тех, кто хочет оперативно управлять бизнесом и воздействовать на него. Этот тип управления позволяет иметь системное представление о направлениях и темпах развития предприятия, понимать, за счет чего стало возможным достижение результата, кто реально приложил к этому усилия, и знать, какое звено предприятия тормозит движение. Наконец, можно определить наиболее эффективные подразделения компании, воздействуя на которые можно добиться максимального эффекта и достичь качественно новых результатов.

Центр финансовой ответственности – структурное подразделение или группа подразделений:

- осуществляющих операции, конечной целью которых является оптимизация прибыли;
- способных оказывать непосредственное воздействие на прибыльность;
- отвечающих перед вышестоящим руководством за реализацию установленных целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.

Цель системы управления по ЦФО состоит в повышении эффективности управления подразделениями предприятия на основе обобщения данных о затратах и результатах деятельности каждого центра ответственности, с тем чтобы за возникающие отклонения отвечал конкретный руководитель.

Главный принцип управления по ЦФО: центр ответственности отвечает только за те затраты и (или) выручку (а в более широком смысле только за те показатели), на которые должны и могут влиять его руководители в течение определенного периода.

Понятно, что формирование ЦФО – достаточно сложная задача для любого предприятия. От того, насколько грамотно произведена работа по выделению ЦФО,

зависят последующие результаты управления предприятием. Но в любом случае совокупность всех ЦФО представляет собой финансовую структуру предприятия.

Необходимо отметить, что *финансовая структура предприятия* – это иерархическая система ЦФО (отвечает за доходы и расходы, только за расходы, за определенные финансовые показатели и т. п.), распределенных между структурными подразделениями предприятия, которые выступают в качестве объектов управленческого учета. Правильно построенная финансовая структура позволяет увидеть ключевые точки, в которых будет формироваться, учитываться и скорее всего перераспределяться прибыль, а также осуществляться контроль над расходами и доходами.

Разумеется, деятельность каждого ЦФО должна быть отражена в системе бухгалтерского учета и представлена на соответствующих счетах посредством двойной записи для обеспечения возможности учета затрат и результатов центров ответственности. При этом по центрам ответственности нужно учитывать в первую очередь затраты и результаты, непосредственно зависящие от предоставленных руководителям полномочий. Классификация ЦФО по определенным признакам и с разбивкой на виды представлена в табл. 7.1.

Таблица 7.1 Классификация ЦФО предприятия

Классификационные признаки	Виды центров ответственности
Целеполагание внутрифирменного управления	Оперативные Стратегические
Уровень управления	Предприятие Отделы и службы предприятия Отдельные виды производства Цех Производственный участок Бригада
Объем полномочий и обязанностей	Центры затрат Центры дохода Центры прибыли Центры инвестиций Центры управления и контроля
Задачи и функции центра	Основные Вспомогательные
Степень совпадения с местом возникновения затрат	Совпадающие Не совпадающие
Место в иерархии центров ответственности	Горизонтальные одновидовые Горизонтальные многовидовые Пирамидальные
Отношение к внутреннему хозяйственному механизму	Аналитические Хозрасчетные

В основе *целеполагания внутрифирменного управления* лежит выделение целей и объектов оперативного и стратегического управления. В оперативных ЦФО объектом является заданный текущий процесс, а целью – обеспечение выпуска и реализации продукции в заданных объемах и номенклатуре при условии оптимизации затрат. В стратегических ЦФО объектом уже являются стратегические направления развития предприятия, для чего нужно определить место внутренних структур в формировании и оптимальной реализации стратегических направлений развития организации.

Наиболее распространенным является выделение ЦФО, исходящее из объема полномочий и ответственности:

- *центр затрат* – структурное подразделение или группа подразделений предприятия, руководители которых отвечают только за затраты (например, производственный участок, производственный цех и др.);

- *центр дохода* – структурное подразделение или группа подразделений

предприятия (например, подразделения маркетингово-сбытовой деятельности), которые отвечают только за выручку от продаж продукции, товаров, услуг и за затраты, связанные с их сбытом;

- *центр прибыли* – структурное подразделение или группа подразделений предприятия (например, производственное предприятие, входящее в состав холдинга), которые ответственны за финансовые результаты своей деятельности;

- *центр инвестиций* – структурное подразделение или группа подразделений предприятия, которые несут ответственность не только за выручку и затраты, но и за капиталовложения (например, крупное дочернее предприятие холдинговой промышленной компании);

- *центр контроля и управления* – сфера или участок деятельности, несущие ответственность за конкретные виды работ и их результаты. Эти центры часто имеют лишь затраты, которые трудно соизмерять с контролируемыми ими результатами.

В коммерческих организациях немаловажное значение имеет деление ЦФО, исходящее из выполняемых ими задач и функций:

- 1) *основные* центры ответственности занимаются непосредственным производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг для потребителей. Их затраты напрямую списываются на себестоимость продукции (работ, услуг). К таким центрам, например, можно отнести участки и цеха основного производства, отдел сбыта;

- 2) *вспомогательные* центры ответственности существуют для обслуживания основных центров ответственности. Затраты этих центров сначала распределяют по основным центрам ответственности, а уже потом в составе суммарных затрат основных центров включаются в себестоимость продукции, работ, услуг, оказываемых потребителям. К таким центрам можно отнести административно-хозяйственный отдел, отдел технического контроля, ремонтный цех, инструментальную мастерскую и другое.

Центры ответственности по *степени совпадения с местом возникновения затрат* подразделяются на совпадающие и не совпадающие. Места возникновения затрат определяют как структурные единицы и подразделения (рабочие места, бригады, производства, участки, цеха, отделы), в которых происходит первоначальное потребление производственных ресурсов и в рамках которых организуется планирование, нормирование и учет издержек производства в целях контроля и управления затратами, а также внутренний хозяйственный расчет.

В целом оптимальной можно считать такую ситуацию, когда каждому месту возникновения затрат соответствует своя сфера ответственности. Но очень часто встречаются ситуации, когда менеджер ЦФО несет ответственность за отклонения в затратах, возникших в другом подразделении. Например, начальник цеха не будет отвечать за перерасход в подчиненном ему месте возникновения затрат, если сырье не соответствует запланированным параметрам. В этом случае ответственным будет начальник отдела снабжения. Поэтому администрация решает сама, в каком разрезе классифицировать затраты, насколько детализировать места возникновения затрат и как увязать их с ЦФО.

Рассматривая выделение ЦФО в зависимости от *места в иерархии центров ответственности*, необходимо отметить, что при горизонтальной организационной структуре ЦФО могут иметь место два варианта:

- *одновидовые* – все ЦФО относятся к одному виду, например, к центрам затрат;
- *многовидовые* – на одном уровне могут существовать и центры затрат, и центры дохода, и центры прибыли.

При пирамидальной организационной структуре ЦФО центрами затрат являются цеха; группа цехов с замкнутым циклом производства уже представляет центр прибыли, а филиал, включающий цеха и отделы, – центр инвестиций.

По *отношению к внутреннему хозяйственному механизму* ЦФО подразделяются следующим образом:

- 1) *аналитические* центры ответственности экономически не обособлены, т. к. не связаны с системой внутреннего хозяйственного расчета, а поэтому они обеспечивают только аналитический учет и детализацию ответственности за отдельные затраты;

- 2) *хозрасчетные* центры, наоборот, обеспечивают учет, контроль и несут ответственность за величину всех затрат и их снижение. По хозрасчетным центрам ответственности, совпадающим с местами возникновения затрат, обособленного аналитического учета не ведут, а пользуются уже имеющейся информацией по местам возникновения затрат.

Построение ЦФО в соответствии с организационной структурой позволяет связать деятельность каждого подразделения с ответственностью конкретных лиц, оценить

результаты каждого подразделения и определить их вклад в общие результаты деятельности предприятия.

Управление затратами по ЦФО строится на основе разделения полномочий, т. е. на основе индивидуальной или групповой ответственности менеджеров за затраты и доходы (см. табл. 7.2).

Таблица 7.2

Характеристика методики управления затратами по ЦФО

Наименование	Содержание
Объект управления затратами	Центры финансовой ответственности
Цель управления затратами	Обобщение данных о затратах по каждому центру ответственности, с тем чтобы за возникающие отклонения отвечало конкретное лицо
Направление управления затратами	Затраты, используемые в системе планирования, контроля и регулирования
Виды затрат:	
для процесса контроля и регулирования	Контролируемые и неконтролируемые
для принятия решения и планирования	Переменные и постоянные затраты
для калькулирования и оценки произведенной продукции	Прямые и косвенные
Система управления затратами	Гибкий бюджет
	Система «Директ-костинг»
	Система «Стандарт-кост»

Основными задачами управления затратами являются своевременное и правильное отражение фактических затрат по соответствующим статьям калькуляции, предоставление информации для оперативного контроля за использованием производственных ресурсов и сравнения с существующими нормами, нормативами и сметами, выявление резервов снижения себестоимости продукции, предупреждение непроизводительных расходов и потерь, определение результатов внутрипроизводственного хозрасчета по структурным подразделениям предприятия.

Центральное место в управлении затратами занимает их классификация.

1. Для процесса контроля и регулирования выделяют:

- контролируемые затраты – затраты, которые поддаются контролю со стороны менеджеров данного центра ответственности и на которые можно существенно воздействовать;
- неконтролируемые затраты, которые не зависят от деятельности менеджеров данного центра ответственности.

2. Для принятия решений и планирования:

- переменные затраты, размер которых находится в прямой зависимости от объема продаж;
- постоянные затраты, размер которых не зависит от объема продаж.

3. Для калькулирования и оценки произведенной продукции:

- прямые затраты, которые связаны с производством конкретных видов продукции, с выполнением конкретных видов работ, услуг и могут быть прямо включены в их себестоимость;
- косвенные затраты, которые являются общими для производства нескольких видов продукции, работ, услуг и включаются в их себестоимость косвенным путем.

Сущность методики управления затратами по ЦФО состоит в строгой последовательности отнесения затрат и определения маржинального дохода для

каждого центра (см. табл. 7.3):

- затраты, реализация и результаты учитываются по центрам финансовой ответственности;
- затраты, которые можно прямо отнести на центр финансовой ответственности, распределяются на него прямо, без применения методов косвенного распределения;
- определяется, как правило, несколько маржинальных доходов (полных и неполных) по мере учета переменных и прямых постоянных затрат.

Таблица 7.3

Схема включения в себестоимость переменных и прямых постоянных затрат и отражения полного и неполного маржинального дохода по ЦФО при развитии директ-костинге

Центры затрат	Затраты, включаемые в себестоимость на каждом уровне	Маржинальный доход
Бригада	Переменные затраты	Полный
Цех	Переменные затраты плюс специфические прямые постоянные затраты, относимые на продукцию	Неполный (1)
Отдельные виды производства — ЦФО	Переменные затраты плюс специфические прямые постоянные затраты, относимые на ассортимент продукции	Неполный (2)
Предприятие	Все затраты	Прибыль

Таким образом, разработка методики управления затратами по ЦФО, классификация затрат и выделение методов планирования и контроля для принятия управленческих решений являются основой для эффективного управления прибылью предприятия.

Управление прибылью на основе организации ЦФО непосредственно затрагивает работу внутренних структурных служб и подразделений предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам формирования, распределения и использования прибыли и несущих ответственность за результаты этих решений. Цель применения методики управления прибылью по ЦФО – оценка, прогнозирование и достижение оптимальной прибыли, рентабельности и эффективности деятельности центров финансовой ответственности и предприятия в целом.

Можно выделить следующие этапы управления прибылью на основе организации ЦФО:

- исследование особенностей функционирования отдельных структурных подразделений с позиций их влияния на отдельные аспекты формирования и использования прибыли;
- определение основных типов центров ответственности в разрезе структурных подразделений предприятия;
- формирование системы прав, обязанностей и меры ответственности руководителей структурных подразделений, определенных как центры ответственности;
- разработка и доведение до центров ответственности плановых (нормативных) заданий в форме текущих или капитальных бюджетов;
- обеспечение контроля над выполнением установленных заданий центрами ответственности путем получения соответствующей информации (отчетов), ее анализа и установления причин отклонений.

Содержание методики управления прибылью в рамках ЦФО может быть укрупненно представлено в виде цепочки последовательных действий (см. табл. 7.4).

Таблица 7.4

Характеристика методики управления прибылью на основе организации ЦФО

Наименование	Содержание
Цель управления прибылью	Обеспечение максимизации прибыли предприятия в текущем периоде и в перспективе
Методический инструментарий управления прибылью:	
Маржинальный анализ на основе развитого директ-костинга	Маржинальный доход Относительный доход Передаточное отношение (производственный рычаг) Точка безубыточности Зона финансовой безопасности
Разработка гибкого бюджета	Обеспечение прогнозных данных для разных уровней выпуска в пределах уровней деятельности Контроль и анализ отклонений
Анализ и контроль отклонений	По материалам По труду По накладным расходам По валовой прибыли

Данная последовательность наглядно показывает, что расчету прибыли и точки безубыточности предшествует анализ маржинального дохода по системе «Директ-костинг», который проводится по каждому центру ответственности.

В результате рассчитывается ряд экономических показателей и делаются выводы о рентабельности и устойчивости производства продукции, изменении прибыли и рентабельности в зависимости от изменения объема производства и продаж, цен на продукцию и работы, величины переменных или постоянных затрат. В то же время внедрение системы развитого директ-костинга в разрезе ЦФО позволяет проводить анализ структуры постоянных и переменных затрат, маржинального дохода и формирования прибыли в целом по предприятию и, следовательно, усовершенствовать систему управления затратами и финансовыми результатами.

Последующее применение гибкого бюджета в планировании дает возможность выбрать оптимальный объем продаж и производства, а при анализе – оценить фактические результаты. Но в любом случае при сравнении фактических и сметных затрат для одного и того же объема выпуска продукции обязательно рассчитываются и анализируются отклонения.

Анализ отклонений нацелен на контроль затрат и, следовательно, на оптимизацию финансовых результатов. А поэтому только сравнивая всю сумму фактических затрат с совокупными нормативными затратами по каждой операции центра ответственности за период, можно эффективно контролировать затраты. Отклонения по каждому центру ответственности должны определяться по каждому элементу и анализироваться в соответствии с ценами и количеством ресурсов.

7.7. Координация и контроль в менеджменте

Контроль как особая функция управления представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Это фундаментальный элемент процесса управления. Чрезвычайно важно со стороны менеджеров поставить перед организацией правильные и достижимые цели, но еще важнее направлять работу подчиненных на достижение этих целей.

Управленческий контроль проводится в три стадии, последовательно осуществляемые во времени руководителями всех уровней. Эти стадии (их можно назвать и видами управленческого контроля) принципиально отличаются друг от друга не только по времени проведения, но и по своему содержанию и целевому назначению, что видно из табл. 7.5.

Таблица 7.5

Виды управленческого контроля

Виды (стадии) управленческого контроля	Отличительные особенности		
	Время проведения	Содержание (объекты контроля)	Целевое назначение
Предварительный	До начала работ	Ресурсы. Готовность организации к действиям	Создание предпосылок для успешной реализации планов
Текущий	В процессе проведения работ	Соответствие действительного хода работ плану	Предупреждение срывов работ, отклонений от плана
Заключительный	После выполнения работ	Соответствие достигнутых результатов плановым	Анализ достижений и недостатков для совершенствования работы в будущем

Предварительный контроль, как видно из табл. 7.5 и следует из самого его названия, проводится до начала работ по реализации плана. Объектами его проверки являются ресурсы, необходимые для выполнения запланированных мероприятий (материалы, финансовые ресурсы, кадры исполнителей), а также готовность подразделений и исполнителей выполнять принятые в организации правила, процедуры, линии поведения. Целью предварительного контроля является создание материально-технических, финансовых и организационных предпосылок для успешного выполнения предстоящих работ.

Текущий контроль представляет собой проверку состояния работ по реализации плана. Руководитель через некоторые, обычно заранее установленные промежутки времени проверяет, что фактически сделано к моменту проверки его подчиненными и что должно быть сделано по плану. При этом не просто фиксируется состояние работ. Руководитель обсуждает с подчиненными возникающие вопросы, встретившиеся трудности, намечает необходимые меры для ликвидации отклонений от плана, если таковые обнаружены, помогает избегать осложнений в будущем. При необходимости уточняется план действий, устраняются ошибки, выявляются резервы для сокращения затрат всех видов ресурсов и т. д.

Заключительный контроль производится после завершения работ, после выполнения намеченного плана. Обычно это делается спустя некоторое время. Руководителям и подчиненным надо дать время «остыть», чтобы спокойно проанализировать и осмыслить проделанную работу, посмотреть на нее как бы со стороны. Необходимо прежде всего объективно оценить достигнутые результаты и сопоставить их с намеченными, проанализировать причины расхождения и выявить достоинства и недостатки самого плана, успехи и упущения организации в процессе реализации плана.

В процессе проведения каждого из трех видов управленческого контроля четко прослеживаются три этапа, а именно: подготовка (первый этап); собственно проверка, т. е. измерение и оценка результатов работ (второй этап), и принятие необходимых корректирующих действий, т. е. принятие руководителем необходимого решения, обусловленного результатами проверки (третий этап).

На первом этапе процесса контроля происходит установка стандартов, т. е. конкретных поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании. На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб возникших отклонений. В соответствии с принципом исключения только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Для выработки эффективного решения, устраняющего нежелательные отклонения результатов функционирования систем от намеченных, менеджер должен действовать по определенному алгоритму, а именно:

- оценить точность информации об отклонениях и при необходимости произвести

повторную проверку, в том числе и реалистичность самих стандартов;

- установить причину отклонений, собрав и изучив необходимую информацию;
- сформулировать проблему решение которой устраняет причины отклонений;
- сформулировать ограничения, которые должны быть учтены при решении проблемы;

проблемы;

- сформулировать альтернативные варианты решения проблемы;
- оценить альтернативные варианты;
- выбрать лучший (оптимальный или предпочтительный), т. е. принять решение.

Эффективный контроль, способный обеспечить достижение целей организации, должен:

- 1) иметь стратегическую направленность;
- 2) быть ориентированным на результаты;
- 3) соответствовать контролируемому виду деятельности;
- 4) быть своевременным;
- 5) быть достаточно гибким, напористым и приспосабливаться к происходящим изменениям;
- 6) быть простым с точки зрения тех целей, для которых он предназначен;
- 7) быть экономичным.

Важной функцией управленческого контроля является разработка системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ по результатам деятельности как организации в целом, так и каждого подразделения аппарата управления. Поэтому осуществление управленческого контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности, и проведение их анализа.

Глава 8 Мотивы, потребности и стимулы в управлении организацией

8.1. Мотивы: понятия и виды. Теория мотиваций

Мотивация – это процесс побуждения людей к деятельности для достижения целей организации. Побуждение людей к активному труду используется с древнейших времен. На разных этапах развития человеческого общества для этой цели применялись различные методы и средства. В рабовладельческом обществе раба побуждала к труду плетка надсмотрщика, в капиталистическом обществе – угроза смерти от голода, страх потерять работу. По мере развития производительных сил повышался уровень благосостояния людей, общество становилось все более цивилизованным, руководители все отчетливее осознавали необходимость новых подходов, новых методов и средств побуждения людей к активизации их трудовой деятельности.

Первым, кто сделал заметный шаг в поисках путей активизации деятельности рабочих, был Ф. Тейлор. Он ввел сдельную форму оплаты, а также нормирование и дифференцированное разделение труда. Последнее дало возможность лучше организовать каждое рабочее место, приспособить его к выполнению соответствующих операций, что уже само по себе позволяло рабочему сократить затраты труда, более рационально использовать время и повысить производительность труда. Но главное заключалось в том, что у рабочего появился стимул наращивать выработку, ибо пропорционально ей рос его заработок. Уровень благосостояния рабочих заметно повысился. Этому способствовала и упорная борьба рабочего класса и профсоюзов за повышение оплаты труда, совершенствование трудового законодательства. Людей стал интересовать не только заработок. У них появилось много других потребностей. Для мотивации нужен был научный фундамент.

Именно по этой причине в конце 1920 – начале 1930-х гг. мотивация начинает опираться на психологию, науку о человеке, о сознании, о психических процессах и явлениях. Начали появляться различные теории о поведении людей в организациях, о факторах, влияющих на поведение, о формировании поведения, о научных методах побуждения людей к активной деятельности. Тогда вошло в обиход и слово «мотивация».

Термин «мотивация» происходит от корня «мотив» и означает причину, повод. В данном случае речь идет о причинах поведения человека. Мотив – это осознанная человеком необходимость действовать; чем сильнее мотив, тем активнее деятельность человека. Объективной причиной формирования мотивов являются потребности человека. Психологи определяют потребность как ощущение человеком недостатка, нужды в чем-либо; именно необходимость удовлетворения потребностей побуждает человека к действию. Чтобы понять мотивы, надо знать потребности человека, поэтому в исследованиях ученых самое видное место занимает изучение потребностей и их влияние на поведение. Простейшая модель мотивации представлена на рис. 8.1. До сих пор нет единой всеми принятой идентификации определенных потребностей, однако большинство психологов соглашались, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне и т. д. *Вторичные потребности* находятся в сфере психологии: потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, а также потребность принадлежать кому-либо или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

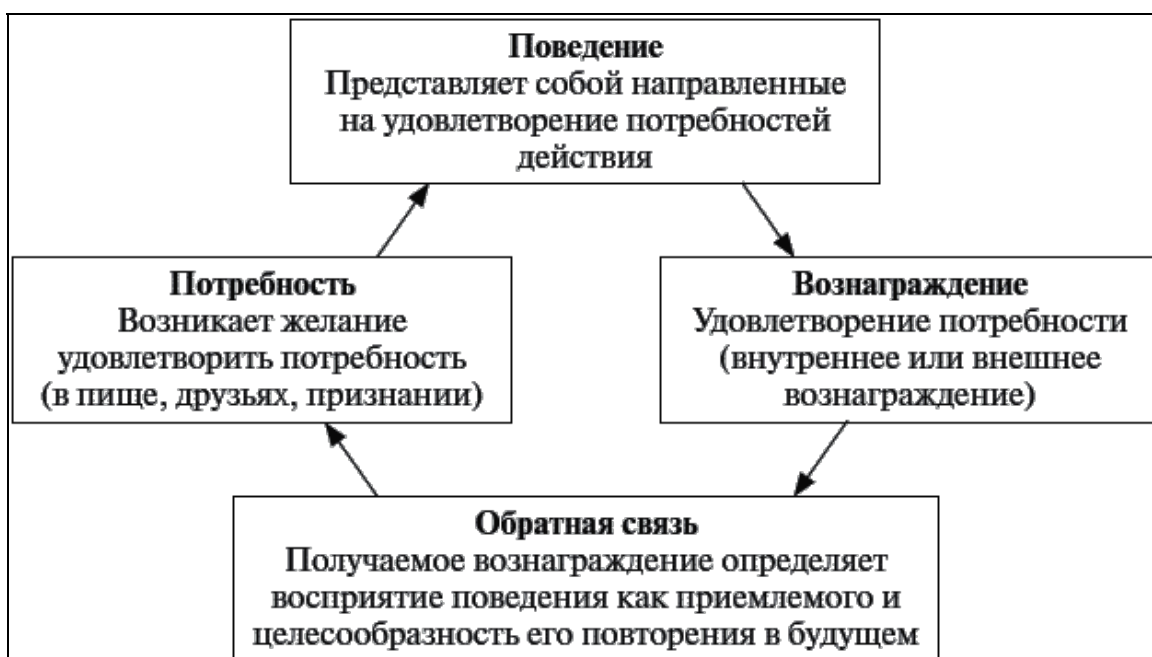


Рис. 8.1. Простая модель мотивации

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

1. *Возникновение потребностей.* Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

2. *Поиск путей устранения потребности.* Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать.

3. *Определение целей (направления) действия.* Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

4. *Осуществление действия.* На этой стадии человек затрачивает усилия, для того чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

5. *Получение вознаграждения за осуществление действия.* На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

6. *Устранение потребности.* В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по

устранению потребности.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Кроме того, характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности его инициируют. Мотивационный процесс каждого конкретного человека уникален и не на сто процентов предсказуем.

Как видно, процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента (основная роль принадлежит Ф. Тейлору). Внимание сторонников этого направления сосредоточено на оплате труда, т. е. работник рассматривается как *экономический человек*: люди готовы делать больше за большие деньги. Развитие данного подхода привело к разработке стимулирующих систем оплаты труда, когда уровень заработной платы работника жестко привязан к количеству и качеству произведенной им продукции.

Постепенно в представлениях менеджеров концепция экономического человека была вытеснена концепцией *социального человека*. Исследования привлекли внимание к роли таких неэкономических выгод, как работа сотрудников в группах близких по интересам или социальным потребностям коллег. Данные виды вознаграждения начали рассматриваться как более весомые мотиваторы поведения работников, нежели деньги.

Подход с позиции человеческих ресурсов является дальнейшим развитием концепций экономического человека и человека социального. В соответствии с теорией *целостного человека* каждый индивид – многогранная личность, которой движут разнообразные факторы.

Современный подход к мотивации формировался под влиянием трех основных теоретических направлений: теории содержания мотивации (анализируются базовые потребности человека); теории процессов мотивации (внимание сконцентрировано на изучении влияющих на поведение человека мыслительных процессов, объяснении того, какими способами работники стремятся к вознаграждению); теории подкрепления (исследуют при обучении работников приемлемые в процессе труда образцы поведения).

Теории содержания мотивации

Пожалуй, самая известная *теория содержания мотиваций* была разработана *Абрахамом Маслоу*. Он предположил, что потребности формируют иерархию, в которой следующая потребность становится мотиватором только после того, как пройден предыдущий уровень. Так образуется пирамида Маслоу, которая выглядит следующим образом:

- физиологические потребности – нужда в пище, воде, сне и других вещах, необходимых для обеспечения жизни. В организационной среде к ним относятся потребности гарантированной оплаты труда;

- потребности в безопасности – нужда в безопасности, защите, порядке, мире. В контексте организации имеются в виду потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах и гарантиях сохранения рабочего места;

- потребности в любви – нужды любви и принадлежности. Сытые и находящиеся в безопасности люди ощущают нужду в друзьях и семье, в принадлежности к группе; это социальные потребности. В организациях эти потребности определяют желание устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, участвовать в рабочих группах и поддерживать хорошие отношения с начальством;

- потребности в уважении – статус, престиж, слава, успех, внимание. В рамках организаций эти потребности представляют собой мотивацию для принятия на себя дополнительных обязанностей, повышения своего статуса и получения кредита доверия для работы на пользу компании;

- потребности в самовыражении – высший уровень, по А. Маслоу – нужда в превращении потенции в действительность, в достижении того, чего можно достичь. Эта потребность может осуществиться в разных вещах – написании романа, воспитании семьи или чем-то подобном. В организации эти потребности могут быть удовлетворены путем предоставления сотрудникам возможностей личностного роста, проявления творческих способностей, подготовки для выполнения более сложных заданий и продвижения по служебной лестнице.

Теория Маслоу оказала большое влияние на развитие современного менеджмента. Однако жизнь показала, что в ней есть ряд очень уязвимых моментов. Так, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов

(содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т. д.). В действительности не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде А. Маслоу; удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

Теория А. Маслоу была модифицирована Клейтоном Альдерфером, который исходил в своей теории, получившей название *теория ERG* (от англ. слов *existence* – существование; *relatedness* – взаимосвязи и *growth* – рост), из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от теории иерархии потребностей А. Маслоу, он считает, что таких групп потребностей три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Потребности существования включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности (за исключением групповой безопасности). Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи по Альдерферу отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию (рис. 8.2). Эти три группы потребностей, так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями А. Маслоу и К. Альдерфера есть одно принципиальное различие. По А. Маслоу движение происходит от потребности к потребности только снизу вверх, а К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны. По мнению К. Альдерфера, в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня и внимание человека переключается на этот уровень. Процесс движения вверх по уровню потребностей К. Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность.

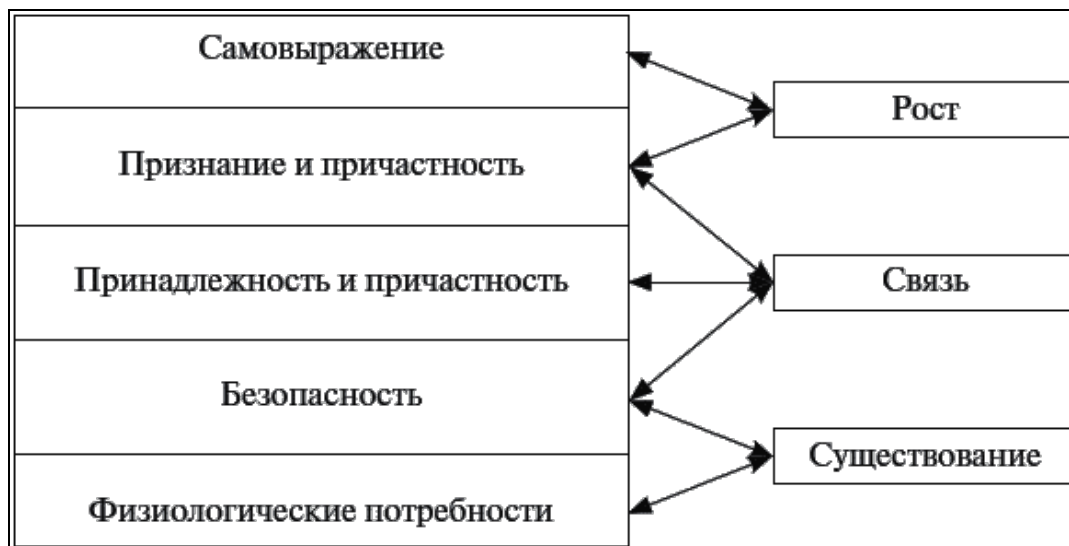


Рис. 8.2. Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. Например, если в организации нет достаточных возможностей в удовлетворении потребности в росте, то, разочаровавшись, человек может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. И в данном случае организация сможет предоставлять ему возможности в удовлетворении данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования данного человека.

Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей) делает основной упор на потребности высших уровней. Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди: они не боятся конфронтации и стремятся отстаивать первоначальные позиции. Управление очень

часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха данного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в причастности по Д. Мак-Клеелланду схожа с мотивацией по А. Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

На основе перечисленных теорий менеджеры имеют возможность построить работу так, чтобы она удовлетворяла потребности выполняющих ее людей, а следовательно, стимулировала наиболее эффективное их поведение.

Еще одна популярная теория мотивации, а именно *двухфакторная теория*, предложена Фредериком Герцбергом (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Ф. Герцберг совместно с коллегами провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод, который он сделал на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Ф. Герцберг заключил, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности – это два различных процесса. Факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности, и наоборот, из того, что какой-либо

фактор способствовал росту неудовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти удовлетворенность.

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы. По отношению к работе такие факторы являются внутренними. Они оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, что может привести к хорошему выполнению работы. Однако если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Обычно такие факторы называют мотивирующими.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности; однако наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. они не играют мотивирующей роли, а связаны с устранением боли, страдания. В литературе по управлению их обычно называют факторами здоровья, как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальные здоровые условия труда. Согласно теории Ф. Герцберга, наличие факторов здоровья не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только факторов здоровья, но и мотивирующих факторов.

В рамках процессуальных теорий мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения поставленных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Данные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными потребностями.

Суть теории ожидания В. Врума заключается в том, что человек выбирает тип поведения и надеется на ожидаемый результат. В отношении мотивации к труду теория рассматривает процесс: затраты труда-результаты-вознаграждение и удовлетворенность им. Мотивация будет эффективна только в том случае, когда на каждом этапе ожидание будет положительным. Если значимость вознаграждения (валентность) низка по отношению к результатам, то мотивация будет ослаблена.

Теория справедливости (равенства) С. Адамса основана на соизмерении вознаграждения с затраченными усилиями и соотношением этого вознаграждения с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу. Практика показывает, что если работник считает, что ему недоплачивают, он начинает работать хуже. Если же ему переплачивают, отношение к труду, как правило, не меняется. Основной вывод теории для практики управления: пока работники не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность своего труда.

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости (рис. 8.4). Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Портер и Лоулер ввели пять переменных, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

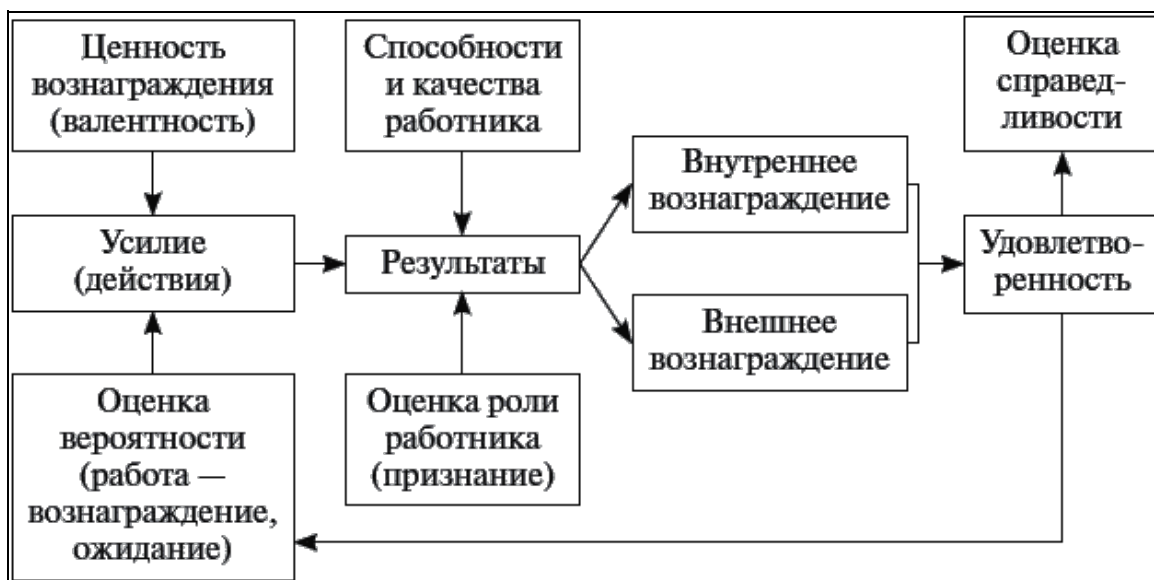


Рис. 8.4. Комплексная процессуальная теория мотивации

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что некоторые работники имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и, соответственно, степень удовлетворения. Следовательно, именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

8.2. Стимулы: понятие и формы

Стимулирование – это побуждение человека действовать под влиянием определенных причин, условий, обстоятельств; воздействие на работника конкретными методами, приемами, средствами. Разные люди на разные стимулы реагируют по-разному. Может оказаться, что, например, повышенная оплата за сверхурочную работу ценится работником меньше, чем возможность приятного времяпрепровождения или поправки здоровья. Отсюда вытекает необходимость индивидуализировать стимулирование и увязывать его с внутренними мотивами работника и порождающими их факторами. Отсюда же следует и многообразие форм и схем стимулирования, разработанных современным менеджментом и предлагаемых работникам. Длительное время стимулирование делили на материальное и моральное. Потом некоторые специалисты стали разделять морально-нравственное и морально-психологическое стимулирование.

Достаточно полный перечень возможных стимулирующих систем в организации приводит А. Я. Кибанов (табл. 8.1) [35].

Материальные стимулы оказывают наиболее сильное воздействие на поведение человека в организации. Первооснову материального стимулирования составляет оплата по труду, т. е. прямая зависимость вознаграждения работника от результатов его труда, от его вклада в достижение целей организации. Принцип оплаты по труду предельно прост, ясен, понятен каждому сотруднику. Чем больше ты сделал для организации, тем больше получил от нее. Однако воплотить этот принцип в жизнь совсем не просто. Для этого необходимо правильно оценить результаты труда и определить размер вознаграждения, соответствующий достигнутым результатам.

Роль морального стимулирования проявляется в повседневной жизни организации не так ярко, как роль материального стимулирования. Но его значение в формировании личности работника несравненно выше. Материальное и моральное стимулирование дополняют друг друга, их нельзя противопоставлять одно другому и выбирать лучшее из них, а надо применять в органическом единстве.

Таблица 8.1

Стимулирующие системы в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
1. Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную заработную плату (в нее входят премии, надбавки за профессиональное мастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д.)
2. Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3. Бонусы	Разовые выплаты из прибыли (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение).
4. Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате)
5. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций

6. Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, поэтому они более привлекательные
7. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбора времени отпуска и т. д.;2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
8. Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе чувства его удовлетворенности трудом и предполагает усиление в нем творческих элементов, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки
9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, общественные поощрения
10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: 1) на оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: • с полным обслуживанием; • частичным обслуживанием лиц, чья работа связана с частыми разъездами

Форма стимулирования	Основное содержание
11. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Личные режимы накопления средств
12. Организация питания	Выделение средств на организацию питания в фирме, выплата субсидий на питание
13. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
14. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
15. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
16. Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания при заключении договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
17. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
18. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на пассивных условиях
19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей сотрудников фирмы; привилегированные стипендии

20. Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот или услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
21. Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление — членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
22. Программы выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
23. Медицинское страхование	Медицинское страхование сотрудников и членов их семей
24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами труда (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижениями определенных результатов (компенсация перехода на службу из других компаний), т. е. расходы, связанные с переездом, продажей, покупкой недвижимости, трудоустройством жены (мужа) и т. д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением). Подчеркивают высокий, по сравнению с другими, статус работника
25. Отчисления в пенсионный фонд	Альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
26. Ассоциации получения кредита	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т. д.

Моральное стимулирование – это побуждение людей к активизации их деятельности

путем воздействия на их сознание, психику. Путем поощрения в человеке положительных качеств, наклонностей, черт характера и подавления негативных качеств, наклонностей, привычек формируется личность, способная к эффективной деятельности для достижения целей организации.

Моральное стимулирование может быть эффективным только при неременном соблюдении руководителями определенных условий:

1) индивидуальный подход к каждому работнику с учетом его психологических особенностей, профессиональных знаний и опыта работы, возраста и семейного положения, потребностей и мотивов;

2) строжайшее соблюдение принципа справедливости;

3) привлечение к моральному воздействию на подчиненных самих подчиненных из числа наиболее авторитетных сотрудников.

Соблюдение перечисленных выше условий возможно только тогда, когда в основе отношений руководителей к подчиненным лежит уважение к человеку как личности.

Глава 9 Эффективность менеджмента

9.1. Сущность, критерии и показатели эффективности управления

В науке об управлении пока нет единой трактовки понятия «эффективность управления». Почти у каждой научной школы имеется свой взгляд на проблему. Отсюда ее недостаточная разработанность по многим аспектам исследования, и в первую очередь методологическому (относительно понятийного аппарата, критериев и показателей оценки эффективности).

Существует много подходов к оценке эффективности менеджмента, использующих в основном качественные описания.

Чаще всего эффективность рассматривают как действенность, результативность работы фирмы, проекта, технологии с точки зрения экономических позиций, а именно получение необходимого максимального результата с наименьшими затратами. Это существенный момент, делающий необоснованным частое отождествление понятий «результативность» и «эффективность». Однако «результативный» еще не значит «эффективный». Эффективность подразумевает соотношение полученного с затраченным, и чем больше это отношение, тем лучше.

Эффективность менеджмента как управляющей системы в широком смысле – это целесообразность и качество управления, нацеленного на высокую результативность деятельности управляемой системы (организации), реализацию целей и стратегий, достижение определенных экономических результатов, выражаемых в качественных и в количественных показателях.

Рассмотрение принципов менеджмента, его основных функций, методов и аспектов, проведенное в предыдущих главах, позволяет выделить ключевые факторы эффективности менеджмента, к которым относятся:

- постоянно адаптирующиеся к внешним условиям миссия, цели и стратегии развития организации, соответствующие требованиям потребителей;

- стратегически ориентированная, оптимальная структура бизнеса, обеспечивающая максимально возможную результативность бизнеса;

- высококомпетентный развивающийся персонал, оптимально взаимодействующий в рамках бизнес-процессов и нацеленный на конечный результат;

- эффективная система ведения бизнеса и менеджмента, включающая оптимизированные методы, принципы, технологии, процессы и процедуры, базирующиеся на современных информационных технологиях;

- продвинутая организационная культура, базирующаяся на адаптивном, одновременно стратегическом и ситуационном стиле руководства, а также на совместном, коммуникативном и целенаправленном взаимодействии персонала. Организационная культура – мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии и стратегии.

Различают несколько видов эффективности в зависимости от критерия, по которому она классифицируется. Так, по *характеру оцениваемого эффекта и составу доходов и*

расходов можно говорить об экономической и социальной эффективности. По уровню получения соответствующих результатов выделяют эффективность общественную (или общеэкономическую) (для страны, региона, отрасли), бюджетную (для бюджетов всех уровней) и коммерческую (для отдельного предприятия, проекта). С повышением уровня оценки эффективности емкость этого понятия увеличивается. Так, в составе общеэкономического эффекта, кроме чисто экономических результатов необходимо выделять внеэкономический эффект, межотраслевой эффект и т. п. Можно подразделить эффективность по составляющим системы управления (эффективность производства и эффективность управления), стадиям производственного процесса и процесса управления, по функциям производства и управления и другим критериям.

Рассмотрение категории эффективности управления невозможно в отрыве от производственных составляющих системы, и в частности эффективности производства. Эффективность производства служит и критерием эффективности управления, а рост последней, в свою очередь, – один из решающих факторов и резервов роста эффективности производства.

Система управления, как уже отмечалось, представляет собой многосложное образование, характеризующееся большим числом сторон, свойств, особенностей процессов, в силу чего и эффективность управления может проявляться в различных формах и определяться рядом параметров. Для ее выражения применяется ряд частных понятий, а именно показатели эффективности:

- труда работника аппарата управления;
- управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов и подразделений;
- процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- системы управления (с учетом иерархии управления);
- механизма управления (применяемых методов, рычагов, стимулов);
- совершенствования управления.

Более упрощенный подход рассматривает в качестве составляющих эффективности три показателя, характеризующих:

- 1) деятельность работников управления;
- 2) деятельность подразделений (органов) управления;
- 3) систему управления в целом.

Каждое из частных понятий взаимодополняет и раскрывает другие, представляя своего рода иерархию. Поэтому, чтобы достоверно определить уровень эффективности управления, необходимо учесть все ее составляющие.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы, поэтому для измерения его эффективности часто применяются косвенные методы.

Критерием оценки управленческого труда является его эффективность:

...

$$E_u = \text{Эффект (результат)} / \text{Затраты управленческого труда.}$$

При этом нужно помнить, что результат управленческого труда выражается не только экономическим, но и социальным эффектом. Что же касается затрат, то они представляют собой живой и овеществленный управленческий труд. На практике при оценке эффективности труда работников управления понятие «экономическая эффективность управленческого труда» применяется в более узком значении, так как обозначает только экономию живого и овеществленного труда, получаемую в сфере управления материальным производством в результате оптимизации и рационализации управленческой деятельности. Критерием оценки эффективности труда работников аппарата управления является также социальная эффективность, которая из-за отсутствия количественных измерителей часто определяется качественными показателями.

Критерий экономической эффективности управленческого труда дает возможность количественно измерить эффективность труда аппарата управления, поэтому он нашел наибольшее практическое применение. Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы: по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого

персонала, по объему передаваемой информации, по качеству и скорости принимаемых решений, по выполнению функций управленческих звеньев.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся снижение трудоемкости обработки управленческой информации, сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации, сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления. Это количественно измеряемые показатели. Другие составляющие в сфере управления (повышение квалификации управленческого персонала, качества работы, улучшение условий труда, обоснованность управленческих решений, культура управления и некоторые другие) не измеряются или измеряются неполно.

В сфере воздействия управленческого труда на производство количественно измеряемыми являются следующие показатели:

- прирост прибыли;
- увеличение объемов реализации продукции;
- рост производительности труда;
- снижение фондоемкости;
- увеличение фондоотдачи;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- повышение рентабельности производства;
- уменьшение непроизводительных расходов;
- снижение трудоемкости продукции;
- уменьшение объемов незавершенного производства;
- снижение себестоимости продукции;
- экономия заработной платы;
- уменьшение потерь рабочего времени;
- повышение культуры производства;
- повышение уровня организационной работы;
- улучшение условий труда;
- повышение качества продукции;
- повышение квалификации производственного персонала;
- рост технического уровня оснащения производства.

С точки зрения методологии к оценке эффективности управления производством предъявляются перечисленные ниже требования:

- методологическая общность с оценкой эффективности общественного производства;
- принципиальное единство эффективности управления для всех иерархических уровней и объектов управления;
- учет фактора времени, создание предпосылок для эффективной работы в будущем;
- оценка динамики эффективности во времени, сравнение фактической эффективности с нормативной и оптимальной в данных условиях;
- надежность, гарантирующая минимальное отклонение оценочных результатов от фактически достигнутых итогов деятельности управленческих работников;
- преимущественное использование имеющихся в отчетности показателей или показателей, рассчитанных на их основе, причем входная и выходная информация должна быть максимально стандартизирована, с тем чтобы обеспечить возможность сопоставления результатов оценки по различным субъектам и периодам деятельности;
- простота и доступность расчетов, объективность результатов оценки;
- системность и комплексность при оценке факторов, влияющих на эффективность управления производством.

Методические рекомендации количественной оценки эффективности управленческого труда организаций и предприятий обеспечивают в целом обоснованный подход к решению вопроса и содержат описание процедуры оценки и направлений использования ее результатов, а также общие указания по выбору оценочных показателей. Отправным моментом системы оценки является положение, что применительно к любому случаю эффективность труда не может быть оценена одним показателем и поэтому необходимо использовать несколько частных показателей, на основе которых формируется обобщающий (интегральный) показатель.

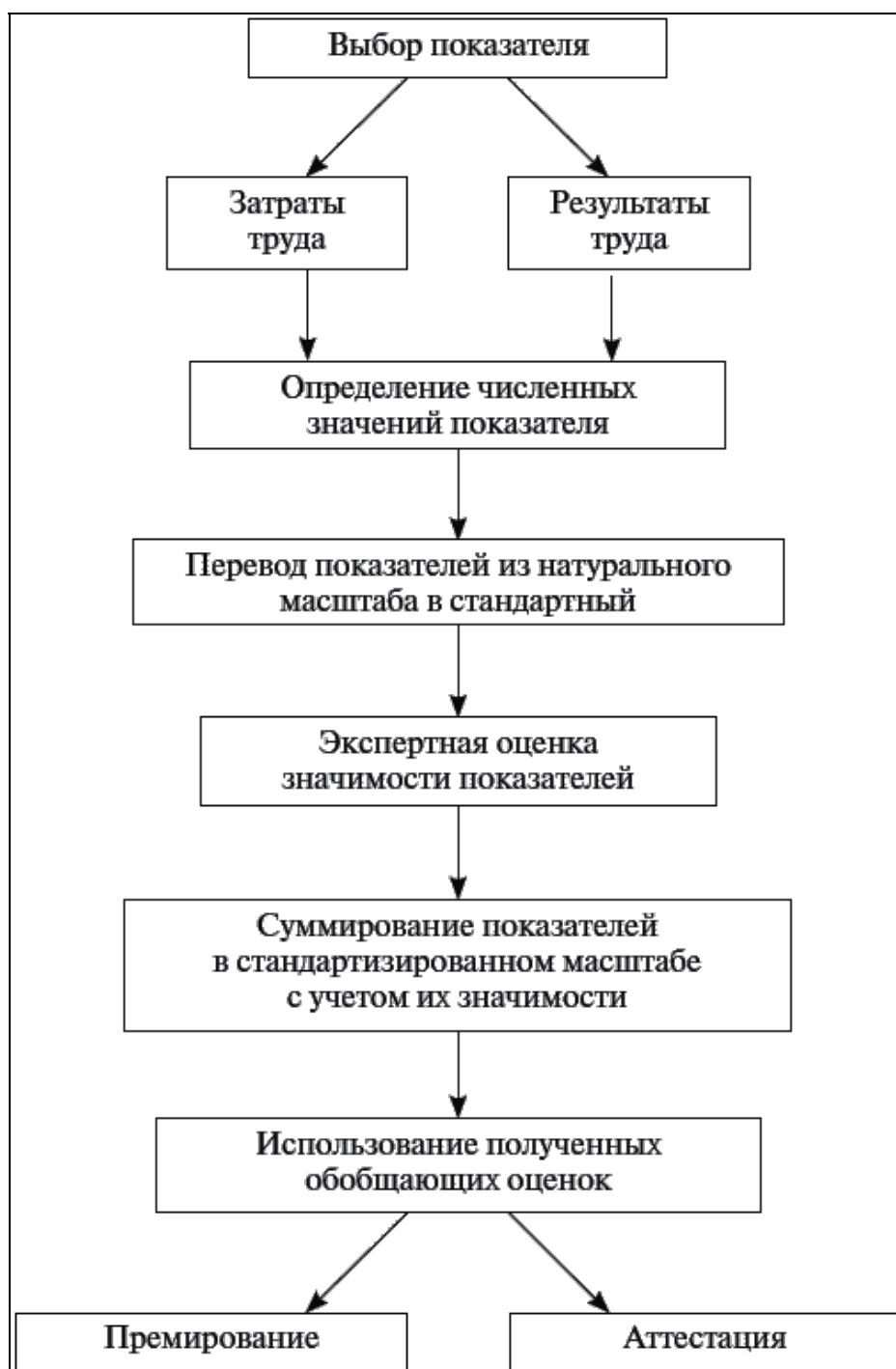


Рис. 9.1. Процедура оценки эффективности управленческого труда

Первым этапом предусмотренной оценочной процедуры (рис. 9.1) является выбор показателей, необходимых и достаточных для оценки эффективности труда работника или коллектива структурного подразделения. Этот выбор осуществляется на основе изучения содержания соответствующей трудовой деятельности и условий, в которых она протекает.

9.2. Методы расчета экономической эффективности управленческого труда

Процесс управления производством воздействует на всю многостороннюю деятельность предприятия, что позволяет определить влияние управленческого труда на множество показателей производственной деятельности. При этом его эффективность сводится к экономии затрат, получаемой в результате воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление.

Экономическая эффективность управленческого труда (в расчете за год) определяется по формуле:

...

$$E_y = \Delta y / Z_y$$

где Δy – экономический эффект, определяемый как разность между каким-либо показателем производственной деятельности до и после внедрения системы управления (прирост дохода, увеличение прибыли);

Z_y – суммарные годовые затраты на управление.

Эффективность управленческого труда выражается показателями производственной деятельности предприятия. Общий вид формулы:

...

$$E_{yi} = \Pi_i / Z_{yi}$$

где E_{yi} – экономическая эффективность управления по i -му показателю предприятия;

Π_i – результат работы предприятия по i -му показателю.

Экономия можно определить и в самой сфере управления. Здесь на нее оказывают влияние такие факторы, как снижение трудозатрат управленческого персонала, условное высвобождение работников, сокращение потерь рабочего времени. Экономический эффект от снижения трудоемкости обработки информации исчисляется по формуле:

$$\Delta_{\text{тр}} = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) \times S_i$$

где T_1, T_2 – трудоемкость i -й управленческой процедуры (операции) до и после рационализации работ, человеко-дни;

S – средняя годовая стоимость одного человеко-дня управленческого персонала;

n – число процедур (операций).

В заключение отметим, что в ряде методик и монографических работ эффективность системы управления определяется на основе расчета ряда частных и общих коэффициентов. К основным относятся коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям, коэффициент оперативности работы аппарата управления, коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда, коэффициент использования средств механизации и оргтехники во времени, коэффициент управляемости, коэффициент качества выполнения управленческих функций, коэффициент рациональности управленческой документации.

Для полной оценки эффективности системы управления кроме вышеуказанных следует применять вспомогательные показатели, отражающие отдельные стороны указанной системы. К ним, в частности, можно отнести показатели, которые представлены в табл. 9.1.

Сводная характеристика методов оценки эффективности управления организацией во взаимосвязи с целями оценки представлена в табл. 9.2 [36].

В системе управления персоналом широко применяется балльная система оценки. При применении метода балльной оценки учитывается большое количество факторов и показателей, влияющих на эффективность труда работников аппарата управления (табл. 9.3).

Интерпретация баллов при оценке сложности и качества труда показана в табл. 9.4–9.5.

Таблица 9.1 Вспомогательные показатели эффективности системы управления в организации

Показатели (обозначения)	Формула — метод определения показателя	Примечание
1. Показатель производственных связей (Псв)	$Псв = \sum_{i=1}^n K_{oi} + \sum_{j=1}^n K_{внj}$ <p>где K_{oi} — внутренние связи; $K_{внj}$ — внешние связи</p>	Характеризует связи как внешние, так и внутренние
2. Уровень централизации функций управления (Пц)	$Пц = \sum_{i=1}^n LLa_i / \sum_{i=1}^n (l_i - LLa_i)$ <p>где LLa_i — количество работников центрального аппарата, занятых на выполнении i-й функции; l_i — то же, занятых в аппарате подчиненных организаций</p>	Характеризует загрузку аппарата управления. Указанный показатель может также определяться отношением трудоемкости функции, выполняемой в центральном аппарате, к общей трудоемкости по этой функции во всех подчиненных организациях. Величина, обратная Пц, характеризует уровень децентрализации
3. Показатель неопределенности деятельности (Пнд)	$Пнд = (F_{об} - F_{пр}) / F_{об}$ <p>где $F_{пр}$ — количество нерегулируемых функций; $F_{об}$ — общее количество функций, выполняемых подразделением</p>	Характеризует степень знания исполнителем конечных целей работы и своих задач по достижению этих целей
4. Показатель множественности подчинения (Пм)	$Пм = N_n / N_o$ <p>где N_n — количество организаций, не имеющих двойного или тройного подчинения; N_o — общее количество организаций</p>	Характеризует степень загрузки аппарата управления по подготовке информации

Показатели (обозначения)	Формула — метод определения показателя	Примечание
5. Показатель насыщенности аппарата управления оргтехникой ($\Pi_{ор.м}^н$)	$\Pi_{ор.м}^н = N_{ор.м} / N_0,$ где $N_{ор.м}$ — количество организаций, обеспеченных средствами оргтехники в соответствии с нормами; N_0 — общее количество организаций	Характеризует полноту охвата выполнения функций управления механизацией и автоматизацией
6. Показатель дублирования данных ($\Pi_д$)	$\Pi_д = (V_p + V_n) / V_{об},$ где V_p — объем однотипной информации (число показателей, подготавливаемых в различных подразделениях); V_n — объем однотипной информации, запрашиваемой из разных подразделений; $V_{об}$ — общий объем информации	Характеризует подготовку одинаковых данных в разных подразделениях и запрос одинаковых данных из разных подразделений вышестоящими организациями
7. Уровень оперативности прохождения информации ($\Pi_о$)	$\Pi_о = (S_n + S_o + S_p) / S_{об},$ где S_n — время, необходимое для прямой связи; S_o — время принятия решений; S_p — время, необходимое для обратной связи; $S_{об}$ — общие затраты времени	Характеризует оперативность работы аппарата управления. Отношение $S_n / S_o > 1$ — потери скорости прямой связи (требуется улучшение системы планирования и принятия решений); $S_n / S_o < 1$ — потери обратной связи (требуется улучшение системы отчетности и контроля)
8. Уровень полноты информации ($\Pi_п$)	$\Pi_п = R_{нд} / R_{об},$ где $R_{нд}$ — решения, принятые при наличии полной информации; $R_{об}$ — общее количество принятых решений за определенный период	Характеризует возможность аппарата управления принимать решения на основе наличия необходимой и достаточной информации

9. Уровень концентрации информации (Пкн)	$Пкн = Ов / Он,$ <p>где $Ов$ — объем информации по конкретному вопросу на вышестоящем уровне; $Он$ — то же на нижестоящем уровне</p>	Характеризует отсев излишней информации на каждом последующем уровне управления
10. Уровень квалификации кадров управления (Пкр)	$Пкр = Кб / Коб,$ <p>где $Кб$ — численность кадров управления с необходимым базовым образованием; $Коб$ — общее количество кадров управления</p>	Характеризует соответствие образования должности
11. Уровень общности (совместимости) кадров управления (Пт)	$Пт = Ксж / Коу,$ <p>где $Ксж$ — количество кадров управления, уволенных по собственному желанию или по инициативе администрации; $Коу$ — общее количество уволенных кадров управления</p>	Характеризует степень сменяемости кадров управления в связи с той или иной социальной или психологической обстановкой в коллективе
12. Уровень стабильности кадров управления (Пст)	$Пст = 1 - [(Коу - Кпр) : Кр],$ <p>где $Кпр$ — количество принятых кадров управления; $Кр$ — общее количество кадров управления</p>	Характеризует долю сменяемости в общем количестве кадров управления

Таблица 9.2

Сводная характеристика методов оценки эффективности управления организацией

Постановка целей оценки	Наиболее часто применяемые методы в оценке	Достоинства и недостатки метода
Определение тенденций и возможностей макроуровневой стабилизации экономики предприятия	1. Интуитивные методы	1. Легко осуществимы, но со значительными ошибками при прогнозировании
	2. Морфологические исследования	2. Часто используемые, но не учитывают особенности процессов
	3. Эвристические методы (установление типичных логических связей и взаимобусловленности)	3. Полезны и осуществимы
	4. Методы экстраполяции (вычисление по ряду данных значений математического выражения других его значений, вне этого ряда)	4. Результаты прогнозируются с большой неопределенностью
Комплексное исследование взаимосвязей элементов и показателей системы управления	1. Исследование операций	1. Большая трудоемкость, хорошие результаты
	2. Корреляционные или регрессионные методы	2. Большой объем вычислительных работ, принятие множества допущений
	3. Программно-целевые методы	3. Полезны при участии высококвалифицированных исполнителей
	4. Контекстуальное картографирование	4. Прост в реализации
	5. Методы экспертных оценок	5. Значительная доля субъективных оценок, зависящих от квалификации экспертов

	6. Построение горизонтальных или вертикальных матриц	6. Дают функциональные зависимости между параметрами системы, но недостаточен анализ полноты математического описания экономических механизмов
Определение эффективности производственной или социально-экономической деятельности	1. Методы экспертных оценок	1. Полезны для выбора ориентированных приоритетов решаемых задач
	2. Статистико-вероятностные методы	2. Особенно полезны при решении задач прогнозирования роста эффективности инвестиций в строительство или реконструкцию объектов
	3. Методы линейного программирования	3. Применимы при наличии малых внешних воздействий на объекты исследования
	4. Методы нелинейного программирования	4. Результаты прогнозирования высокого качества, однако очень большой объем вычислительной работы и требует высокого уровня квалификации исполнителей
Снижение совокупности затрат на управление	1. Сетевые методы. «Дерево целей»	1. Апробированы и дают удовлетворительные результаты по сокращению времени на операции
	2. Кривые обучения	2. Могут быть использованы для выбора ориентации исследования
	3. Нормативные методы	3. Возможно применение в условиях плановой экономики
	4. Метод «случайного баланса»	4. Полезен при прогнозировании показателей эффективности в условиях рыночной экономики

Постановка целей оценки	Наиболее часто применяемые методы в оценке	Достоинства и недостатки метода
Нахождение условий сбалансированности производственных и организационных показателей	1. Метод Дельфи (последовательное получение оценки при постепенном уточнении заданий экспертами)	1. Ограниченная полезность из-за большой доли абстракции в обосновании цели и решении задач
	2. Метод мозгового штурма	2. Отсутствие достаточно убедительных обоснований результатов прогнозирования
	3. Операционные методы исследования	3. Результаты прогнозирования с хорошим уровнем достоверности, но требует выполнения большого объема вычислительной и аналитической работы
	4. Метод синоптических операций	4. Недостаточное обоснование по точности результатов прогнозирования
	5. Деловые игры, имитационное моделирование	5. Потенциально полезны, но недостаточное обоснование принятых решений
	6. Системный анализ написания сценариев	6. Допускаются большие обобщения, что иногда бывает неприемлемо

Таблица 9.3

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников аппарата управления Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Инфляция Банкротство Безработица и др.

Таблица 9.4

Пример балльной оценки сложности и труда

Степень сложности	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности:	
существенно превышает должностную инструкцию	5
несколько превышает должностную инструкцию	4
соответствует должностной инструкции	3
несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
существенно ниже, чем в должностной инструкции	1

Таблица 9.5

Пример балльной оценки качества труда

Степень качества	Оценка в баллах
Работа выполнена:	
на высоком уровне	5
на хорошем уровне	4
удовлетворительно	3
ниже среднего уровня	2
неудовлетворительно	1

Балльная система оценки качества работ аппарата управления имеет весьма существенные недостатки:

- прямое сложение с целью получения комплексной оценки самых различных по своей природе показателей никак не отражает ни экономической, ни социальной, ни производственно-технической эффективности управления;
- оценки значимости отдельных показателей весьма субъективны.

Следовательно, использование балльной оценки, построенной на разнохарактерных и несоизмеримых показателях, никак не может обеспечить объективную оценку уровня систем управления и часто приводит к значительному искажению.

Центральное место в оценке эффективности управленческого труда занимает проблема оценки труда самого руководителя, направляющего и координирующего деятельность подчиненных ему работников. От правильной организации труда руководителя, форм и методов его работы во многом зависит эффективность функционирования возглавляемой им группы, отдела, службы и в целом предприятия.

Одним из главных вопросов в организации труда руководителя считается определение количества работников, подчиненных ему непосредственно, другими словами – расчет так называемой «нормы управляемости», являющейся одновременно показателем напряженности труда. Критерием оптимальности при этом выступает мера эффективности управления руководителем своими непосредственными подчиненными, которая находится в зависимости от класса сложности решаемых задач, степени участия руководителя в разработке решения, степени централизации функций и делегирования полномочий.

Для расчета нормы управляемости используется формула

...

$$Y = \left(\frac{2n}{2} + n - 1 \right) \times n,$$

где Y – норма управляемости;
 n – количество подразделений.

Контроль эффективности управления представляет собой достаточно сложную интегрированную деятельность, имеющую разветвленную внутреннюю структуру, состоящую из двух компонентов: горизонтальной и вертикальной структур.

Вертикальная структура охватывает последовательность процедур контроля, соответствующую единой логике планово-управленческого цикла. Выделяется стратегический контроль, тактический контроль и оперативный контроль.

Стратегический контроль направлен на оценку достижения основной (генеральной) цели фирмы, а также стратегических целей в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик. Он охватывает достаточно длительный промежуток времени (5, 10, 15 лет).

Тактический контроль оценивает эффективность мероприятий, проводимых в течение непродолжительного отрезка времени (как правило, 1–1,5 года).

Оперативный контроль призван оценивать промежуточные результаты деятельности в течение очень коротких промежутков времени.

Горизонтальная структура системы контроля включает структурно-функциональные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Она предусматривает оценку результативности в производственной, коммерческой, финансовой и коммуникативной сферах, образующих единую систему.

Контроль выполняет две функции: 1) пассивную и 2) активную. Пассивная предусматривает простую фиксацию величин достигнутых показателей и характеризует

степень их отклонения от запланированных в ту или иную сторону. Активная связана с анализом причин таких отклонений и разработкой мероприятий по преодолению негативных тенденций или использованию благоприятных внешних факторов. Внедрение функций контроля в процесс определения эффективности управления позволит повысить уровень обоснованности принимаемых решений, обеспечивая их соответствие динамичным условиям внешней и внутренней среды организации.

Примечания

1

Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление – это наука и искусство. М. ЮНИТИ, 2002. С. 52.

2

Глава написана Т. П. Горяиновой.

3

Бурлацкий Ф. М. Загадка и урок Никколо Макиавелли. М.: Молодая гвардия, 1978. С. 230.

4

Эмерсон Т. Двенадцать принципов производительности // Управление – это наука и искусство. М.: Экономика, 1992. С. 87.

5

Гастев А. К. Предисловие к русскому изданию // Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Журн. «Контроллинг», 1991. С. 42.

6

Charles Handy. The God's of Management. London, Pan, 1985). (Цит. по Менеджмент: Учеб. / Под ред. М. Л. Разу. М: КНОРУС, 2008. С. 322–323.)

7

Ouchi, W. Theory «Z»: Now American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. (Цит. по *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учеб. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономист, 2006. С. 570.)

8

Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. М.: Гардарика, 1998. С. 480.

9

Цит. по *Весник В. Р.* Менеджмент: Учеб. 2-е изд. М.: Велби, Проспект, 2004. С. 121.

10

Bennis W. The Leadership Advantage// Leader to leader, No. 12, 1999.

11

Марковский В., Зуйкова И. Древняя мудрость приходит на помощь современным теориям // Top Manager. 2001, № 4 (9). С. 9–10.

12

Марковский Е., Зуйкова И. Указ. соч. С. 10.

13

Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 485–495.

14

О'Шонесси Д. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979. С. 151.

15

Там же. С. 149–150.

16

Кузнецов Ю. В., Подлеский В. И. Основы менеджмента. М.: ОЛБИС, 1977. С. 165–166.

17

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990. С. 42–45.

18

О'Шонесси Д. Указ. соч. С. 151; *Виханский О. С., Наумов А. И.* Указ. соч. С. 495–496.

19

О'Шонесси Д. Указ. соч. С. 159–161.

20

Словарь по экономике / Пер. с англ.; под ред. П. А. Ватника. СПб.: Экономическая школа, 1998. С. 606.

21

Чмель А. В. Англо-русский словарь бухгалтерских терминов / Под ред. Я. В. Соколова. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 90.

22

Parker R. H. Macmillan Dictionary of Accounting. 2nd ed. The Macmillan Press LTD, 1992. P. 198.

23

Нидлз Б. Е., Андерсон Х., Колдуэлл Д. Принципы бухгалтерского учета / Пер. с англ.; под

ред. Я. В. Соколова. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 17.

24

Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Пер. с англ. Пинус О. А. и др. М. [и др.]: Питер, 2005. (Цит. по *Мизиковский И. Е.* Генезис управленческого учета на отечественных предприятиях. М.: Экономистъ, 2006. С. 45.)

25

Управленческий учет: Учеб. пособие/Под ред. А. Д. Шеремета. М.: ФБКПРЕСС, 1999. С. 17.

26

Николаева О. Е., Шишкова Т. В. Управленческий учет. 3-е изд., испр. и доп. М.: Эдиториал УРСС, 2002. С. 17.

27

Теория бухгалтерского учета: Учеб. / Под ред. Е. А. Мизиковского. М.: Юристъ, 2001. С. 19.

28

Менеджмент: Учеб. / Под ред. В. В. Томилова. М.: Юрайт-Издат, 2003. С. 373.

29

Соколов Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: Учеб. пособие. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. С. 411, 416.

30

Стуков С. А. Как изучать бухгалтерский учет. М.: Финансы и статистика, 1991. Сб.

31

Друри К. Введение в управленческий и бухгалтерский учет: Учеб. пособие / Пер. с англ.; под ред. Н. Д. Эриашвили. 3-е изд. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. С. 25.

32

Стуков С. А. Система производственного учета и контроля. М.: Финансы и статистика, 1988. С. 27.

33

Цит. по *Мизиковский И. Е.* Указ. соч. С. 23.

34

Там же. С. 25.

35

Кибанов А. Я. Управление персоналом. М: ИНФРА-М, 2002. С. 491–493.

36

Менеджмент. Указ. соч. С. 405–406.