



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

**А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, Н. Н. Еронкевич**

# ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**



**ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Сибирский федеральный университет

**А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, Н. Н. Еронкевич**

# **ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Красноярск  
СФУ  
2016

УДК 005.2(07)  
ББК 65.291.21я73  
Ч-193

**Рецензенты:**

И. Д. Гродницкая, доктор биологических наук, профессор Института леса имени В. Н. Сукачева СО РАН;

Ю. К. Лобков, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента СибГАУ имени академика М. Ф. Решетнёва

**Чаплина, А. Н.**

Ч-193      Введение в менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, Н. Н. Еронкевич. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 132 с.  
ISBN 978-5-7638-3558-8

Изложены теоретические основы и прикладные аспекты основ менеджмента. Рассмотрены специфика, основные положения и задачи, цели и функции управленческой деятельности, механизмы управления, а также особенности российского менеджмента. В каждой главе приведены тесты, задания и упражнения для закрепления пройденного материала.

Предназначено для преподавателей и студентов экономических вузов уровня подготовки бакалавриат.

**Электронный вариант издания см.:**  
<http://catalog.sfu-kras.ru>

**УДК 005.2(07)**  
**ББК 65.291.21я73**

ISBN 978-5-7638-3558-8

© Сибирский федеральный университет, 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	6
1.1. Управленческая деятельность в жизни человека.....	6
1.2. Специфика управленческой деятельности.....	9
1.3. Основные категории теории управления.....	11
Практикум.....	13
2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	16
2.1. Содержание понятия «менеджмент».....	16
2.2. Основные положения современного менеджмента.....	19
Практикум.....	22
3. ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	24
3.1. Специфика современного российского менеджмента.....	24
3.2. Факторы, определяющие особенности российского менеджмента.....	26
Практикум.....	29
4. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	33
4.1. Цель менеджмента: определение, структура, роль.....	33
4.2. Классификация целей менеджмента.....	34
4.3. Функции менеджмента.....	35
Практикум.....	37
5. ПОНЯТИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	40
5.1. Значение внешней среды в деятельности организации.....	40
5.2. Определение внешней среды.....	41
5.3. Характеристики внешней среды.....	42
5.4. Среда прямого воздействия.....	46
5.5. Среда косвенного воздействия.....	52
Практикум.....	58
6. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ.....	62
6.1. Внутренние переменные современной организации.....	62
6.2. Цели организации.....	63

6.3. Структура организации .....	64
6.4. Задачи организации.....	66
6.5. Технология организации .....	67
6.6. Персонал организации .....	72
Практикум .....	77
<b>7. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>80</b>
7.1. Понятие механизма управления .....	80
7.2. Средства управления и принципы построения механизма управления .....	82
7.3. Методы управления .....	84
Практикум .....	91
<b>8. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД.....</b>	<b>93</b>
8.1. Сущность содержания процесса управления .....	93
8.2. Процессный подход и бизнес-процессы .....	94
8.3. Совершенствование деятельности на основе процессного подхода.....	102
Практикум .....	105
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>108</b>
<b>СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....</b>	<b>110</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>114</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ А–З</b>	

## ВВЕДЕНИЕ

Рыночный механизм хозяйствования, основанный на свободном предпринимательстве и конкуренции, постоянном изменении внешних и внутренних факторов в управлении производством, борьбе за эффективные рынки сбыта, требует от современного менеджера постоянного понимания и систематизации новых знаний и умений, используемых в практике управления. Важную часть этого арсенала, как показывает мировой опыт, представляет наука менеджмента, с которой первое знакомство происходит на курсе «Введение в менеджмент».

Дисциплина «Введение в менеджмент» является составной частью профессионального цикла подготовки бакалавров направления «Менеджмент». Для ее изучения студентам необходимо иметь базовые знания, сформированные в ходе освоения основной общеобразовательной программы, в частности по курсам истории и обществознания. Учебное пособие поможет в усвоении теоретических знаний и отработке первичных практических навыков в сфере управления и менеджмента.

В образовательном процессе у студентов, желающих стать профессиональными менеджерами, формируется представление о сфере профессиональной деятельности, ее месте и роли в общественном производстве. Дана общая характеристика знаний по направлению и средств их освоения; показана взаимосвязь теории и практики управления, что позволяет:

- подготовить студентов к освоению последующих дисциплин образовательной программы названного профиля;
- понять содержание будущей профессиональной деятельности и основных требований к бакалаврам;
- получить представление о знаниях, умениях и навыках, необходимых будущему руководителю.

Структура учебного пособия соответствует рабочей программе, а содержательная теоретическая часть является наглядной и доступной для понимания. Предусмотренные вопросы для обсуждения, задания и тесты позволят студентам отработать практические навыки и самостоятельно проверить усвоение теоретических основ.

Пособие состоит из восьми глав, каждая из которых подразделяется на несколько параграфов. Все главы содержат графически-иллюстрированный материал, что делает учебник интересным и наглядным. В конце каждой главы имеется практикум, включающий в себя вопросы для обсуждения, тестовые задания и практические задачи. Также представлен словарь терминов и список литературы, к которым при необходимости для углубления своих знаний либо уточнения информации всегда могут обратиться студенты.

# 1. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Управленческая деятельность в жизни человека

Жизнь любого человека вне зависимости от его пола и возраста плотно связана с осуществлением деятельности. Давайте разберемся с этим понятием, изначально ответив на вопросы, что дает нам деятельность и для чего она нужна?

*Деятельность:*

- обеспечивает создание материальных условий жизни человека, удовлетворение естественных человеческих потребностей;
- становится фактором развития духовного мира человека, формой и условием реализации его культурных потребностей;
- является сферой реализации человеком своего личностного потенциала, достижения жизненных целей, успехов [23];
- создает условия для самореализации человека в системе общественных отношений, реализации его социальных интересов;
- служит источником и критерием научного познания, самопознания и саморазвития;
- обеспечивает познание и преобразование окружающего мира.

Исходя из этого можно сказать, что благодаря деятельности мы можем заниматься самопознанием и изучать окружающий мир, а также менять себя и все, что нас окружает. Таким образом, деятельность можно определить как активность человека, регулируемую сознанием и направленную на познание себя и окружающего мира, а также на их изменение (рис. 1.1). Из рис. 1.1 видно, что для того чтобы организовать деятельность, следует предвидеть результат и быть заинтересованным в нем, а также необходимо оценивать действия по этому результату в процессе его достижения, используя различные средства и ресурсы, т. е. контролировать саму деятельность.

Все это в обобщенном «практическом» представлении как раз и называется управлением, а значит, управление неминуемо сопровождает деятельность человека, а всякая деятельность человека нуждается в управлении, т. е. деятельность оказывается возможной благодаря *управлению*.

Действительно, что бы мы ни делали, всегда распределяем действия определенным образом, оцениваем свои потребности, соответствие этих действий нашим потребностям, распределяем наши усилия. Это и означает,

что мы управляем своими действиями, управляем собой, т. е. осуществляем управление индивидуальной деятельностью [1], одной из многих ее видов, наглядно представленных на рис. 1.2.

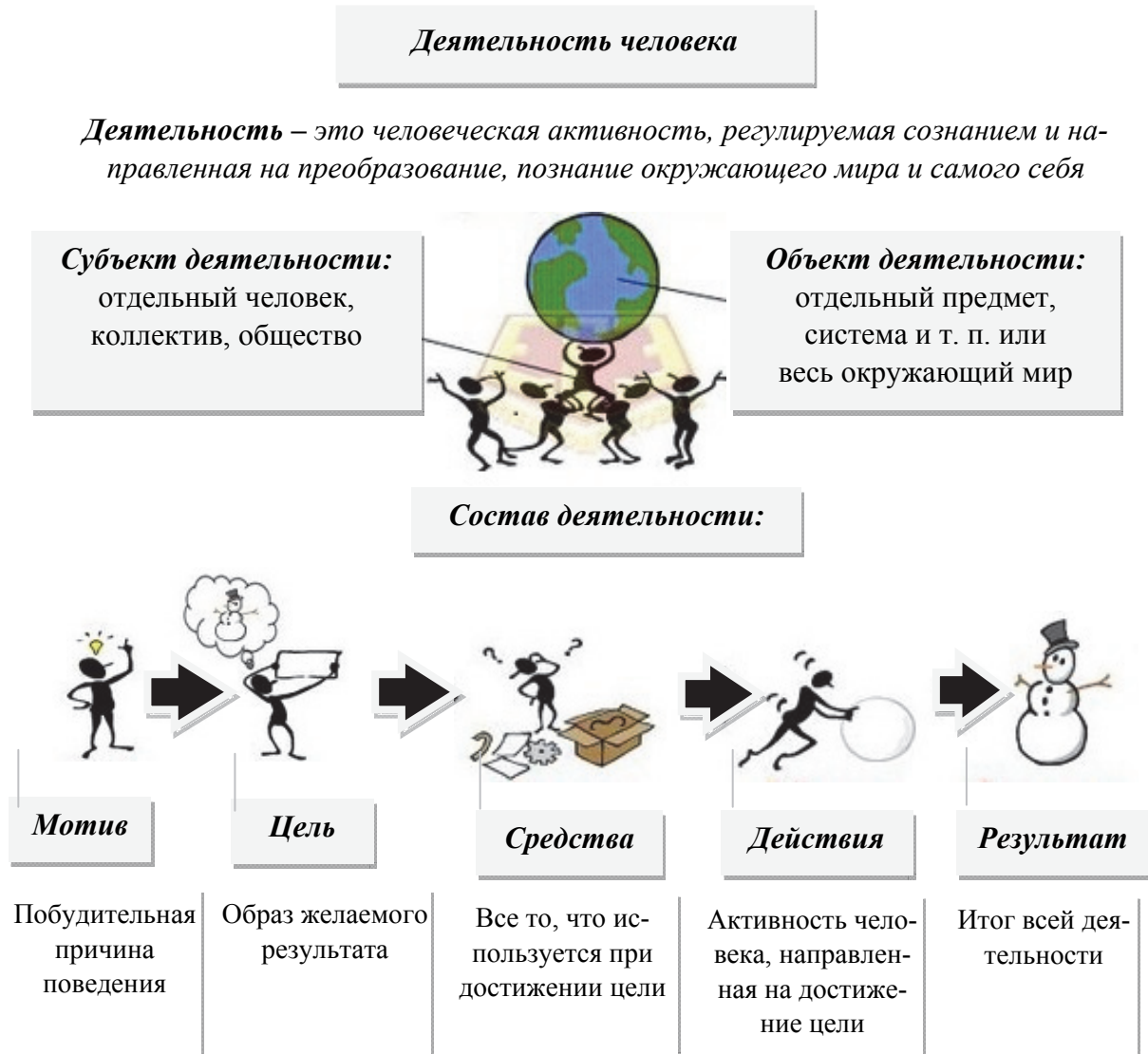


Рис. 1.1. Сущность и содержание понятия «деятельность»

Одна из ярких трактовок сути управленческой деятельности принадлежит Питеру Ф. Друкеру, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления и организации в мире.

Он утверждает: «Управленческая деятельность – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. И наконец, именно управление в большей степени, чем что-либо объясняет самый значимый социальный феномен



нашего века: «взрыв образования». Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше общего среднего, во всех развитых странах мира – например, в США они составляют более 90 % – проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организацией и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организации. Могу добавить, что их учителя тоже относятся к этому числу» [6].



Рис. 1.2. Классификация деятельности человека

Важно понимать, что в процессе усложнения деятельности роль управления и его многообразие также повышаются. Вот почему сегодня актуальной становится задача совершенствования управления и его профессионализации.

## 1.2. Специфика управленческой деятельности

В процессе деятельности, как мы выяснили, человек осуществляет управление над нею и своим поведением. Рассмотрим механизм возникновения управления при реализации производственной деятельности.

В производственной деятельности для достижения общей цели мы работаем совместно с другими людьми, и здесь необходимо согласовывать действия не только с собой, но и с действиями других людей. В этом случае управление как бы выходит за рамки нашей собственной деятельности, оно выделяется как часть совместной деятельности, а впоследствии обособляется. Так возникает управляющий, который уже не занят производственной деятельностью, а только управляет. Теперь уже он определяет общую цель, согласует деятельность различных людей посредством организации их труда, контроля, мотивирования и проч. В этом случае управление становится отдельным видом деятельности, необходимым для осуществления общей работы и достижения общего результата [13]. Это дает нам основание высказать следующие положения.

*Управление – это вид деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессах развития совместного труда, его разделения и кооперации, а также это объективная потребность всякой деятельности человека.*

Анализ современной научной литературы показал, что термин «**управление**» рассматривается с трех позиций. В соответствии с **первой позицией** управление определяется как деятельность, связанная с последовательным выполнением ее функций – планированием, организацией, мотивацией, координацией и контролем, – позволяющих достичь цели организации (И. Кхол, В. С. Лазарев, Л. И. Суворов, Г. Х. Попов, М. М. Поташиник и др.) [9]. Так, в свое время еще А. Файоль рассматривал процесс управления как деятельность по реализации целей организации (рис. 1.3).

Подобные определения являются важными с точки зрения выделения управления как одного из видов социальной деятельности, имеющего в качестве своей цели получение, прежде всего, предметного результата через реализацию функций управления. Однако недостаток данной позиции в понимании термина «управление» состоит в том, что в ней практически не акцентируется внимание на изменение в ходе этой деятельности субъектного опыта участников управленческого процесса.

Согласно **второй позиции** управление рассматривается как воздействие одной системы на другую, одного человека на другого или на группу

(В. Г. Афанасьев, Л. Б. Ительсон, О. В. Козлова, М. Майков, А. А. Орлов, Н. С. Суңцов, Н. Д. Хмель, А. В. Филиппов и др.) (рис. 1.4).

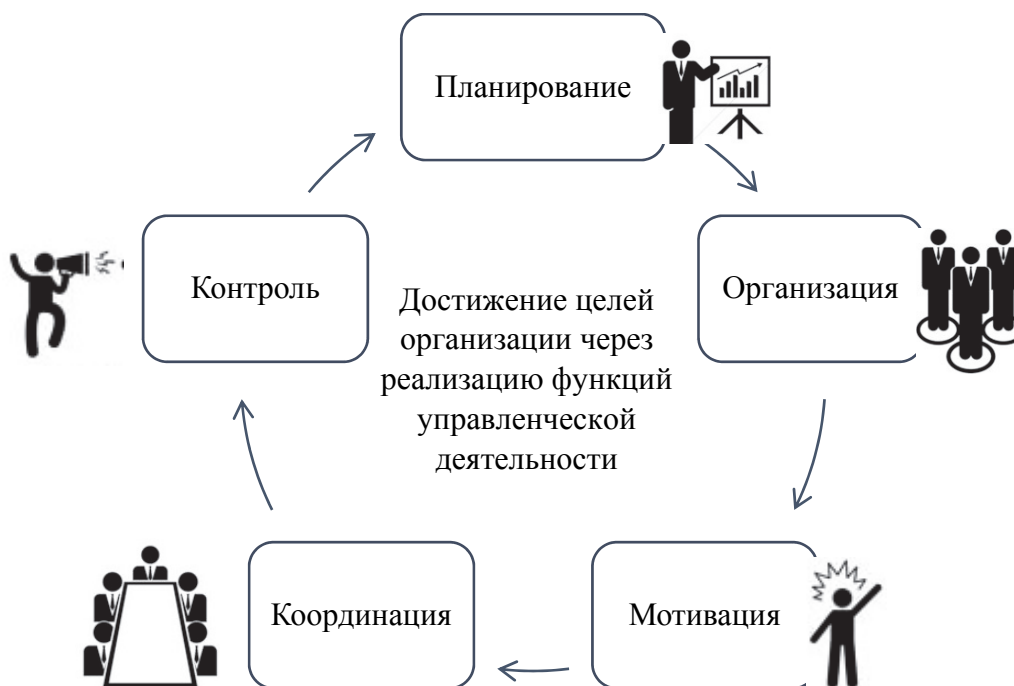


Рис. 1.3. Управление с позиции реализации его функций

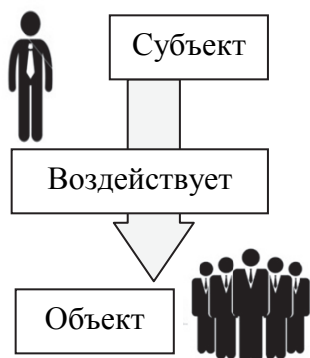


Рис. 1.4. Управление с позиции воздействия

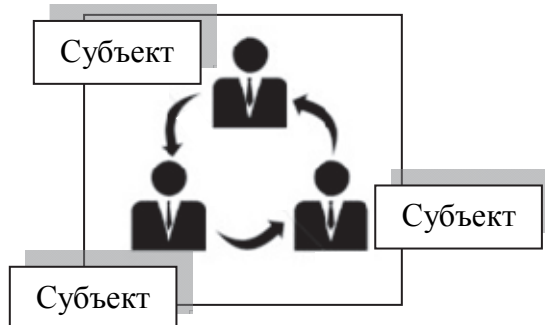


Рис. 1.5. Управление с позиции постоянного взаимодействия

С точки зрения сторонников этой позиции управление – это целенаправленное воздействие субъекта на объект и изменение последнего в результате данного воздействия. При таком подходе к управлению слабо учитывается его «субъектная природа», поскольку активность признается только за управляющим, а управляемый в данном случае воспринимается как пассивный исполнитель, строго следующий навязанной норме.

Сторонники **третьей позиции** под управлением понимают взаимодействие субъектов (А. Т. Абрамов, В. Г. Афанасьев, П. И. Третьяков,

Т. К. Чекмарева, Т. И. Шамова, Д. В. Юдин и др.). Под взаимодействием в философии понимают сложный многообразный процесс, в котором изменение сторон происходит не просто взаимосвязанно, а взаимообусловленно (А. Н. Аверьянов, Н. И. Жбанкова). Суть данной позиции состоит в неразрывности прямого и обратного воздействия, органического сочетания изменений [18], воздействующих друг на друга субъектов (рис. 1.5). Кроме того, взаимодействие – это целостная, внутренне дифференцированная, саморазвивающаяся система (А. И. Уемов, Б. М. Кедров и др.). Такое понимание взаимодействия, представляющего суть управления, предполагает взаимное изменение управляющих и управляемых.

В настоящее время невозможно выделить в чистом виде тот или иной подход при реализации управленческой деятельности, так как они очень сильно переплетаются из-за специфики и различий организаций друг от друга, несмотря на их общие черты. Эти различия обусловлены действием факторов внешней и внутренней среды организации и их изменениями, а также конкретной ситуацией, в которой она оказалась. Функции управленческого процесса и многочисленные ситуационные колебания взаимосвязаны: изменения одной из переменных вызывают подвижку других. С учетом этого следует вывод, что управление, нацеленное на успех в сложном динамичном мире, требует дифференцированного подхода. Руководители должны всегда выбирать те методы и походы к управлению, которые больше всего соответствуют целям их организации, определенным ее характеристикам и (что самое главное) людям.

### **1.3. Основные категории теории управления**

Как мы ранее выяснили, управление – это специфический вид деятельности человека. В связи с этим данный вид деятельности имеет ряд общих и специфических черт и характеристик, присущих ему, которые мы сейчас и рассмотрим.

*Методология и организация управления.* Любая деятельность человека (в том числе и управление) основывается на применении определенной методологии, позволяющей достичь желаемого результата и организации управления, с помощью которой координируются действия [19].

*Социально-экономический и организационно-технический аспекты управленческой деятельности.* Человек – существо социальное и живет в обстановке взаимодействия экономических интересов и отношений. И они не могут не проявляться, не существовать в любом виде его деятельности. Но в зависимости от того, что это за вид деятельности, социальные и эко-

номические отношения человека проявляются по-разному. Организационно-технический аспект деятельности характеризует возможности организации и конкретные ее виды. Специфика управленческой деятельности определяет специфику организации управления.

1. *Ресурсы.* Управленческая деятельность не может быть реализована без необходимых для этой деятельности ресурсов.

2. *Функции управления.* Отражают суть и содержание управления. К основным функциям управления относят планирование, организацию, мотивацию, координацию и контроль.

3. *Объект и субъект управления.* Иначе говоря, любую управляемую систему можно представить в виде субъекта и объекта управления, управляющей и управляемой систем.



Рис. 1.6. Ключевые составляющие понятия управления

4. *Система, механизм и процесс управления.* Они проявляются в том, что воздействие рождает и закрепляет связи между людьми – это отражает

систему управления, процесс управления показывает этапы формирования воздействия от цели до решения, наконец, механизм управления характеризует средства воздействия, без которых оно было бы невозможным. Механизм – это устройство осуществления воздействия (рис. 1.6).

Понятие «система управления» характеризует статику управления, его статическую основу, необходимые связи, по которым и благодаря которым можно осуществлять воздействие. Понятие процесса управления отражает динамику управления, его временные характеристики и технологические особенности. Понятие «механизм управления» отражает рычаги или средства воздействия, каковыми являются интересы и ценности человека. Благодаря им воздействие ведет к изменению ситуаций, потенциал управления как бы превращается в деятельность людей, а производственные процессы – в развитие организации.

Таким образом, управление – это сложная категория, включающая в себя достаточно большое количество элементов, которым посвятим следующие главы.

## Практикум

### *1. Вопросы для обсуждения*

Рассматривая представленную на рис. 1.2 классификацию деятельности человека, можете ли вы ее дополнить еще какими-нибудь видами?

Опишите, какова сегодня (в технологичном веке) роль управления в деятельности человека?

Согласны ли вы, что управление – это целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность? Почему?

### *2. Тестовые вопросы*

1. Побудительная причина поведения – это:

а) цель    в) действие

б) мотив                                        г) деятельность

2. По способу осуществления деятельность бывает:

а) монотонная                                в) законная

б) шаблонная                                 г) экономическая

3. К основным функциям управления относят:

а) планирование                            в) воспитание

б) делегирование                            г) контроль

4. Относительно субъекта деятельность бывает:

а) духовная                                  в) созидательная

б) коллективная                            г) общение

5. Какой термин отражает целенаправленное воздействие субъекта на объект для достижения целей организации?

6. Совокупность средств и методов воздействия – это:

- а) процесс управления                      в) механизм управления  
б) система управления                    г) цель управления

7. По этапу становления человека деятельность выделяют:

- а) учение                                      в) практическая деятельность  
б) прогрессивная деятельность    г) изобретательная деятельность

8. Что включает в себя деятельность человека:

- а) систему управления                  в) отказ от цели  
б) мотив                                      г) бессознательное начало

9. По отношению человека к окружающему миру деятельность выделяют:

- а) учение                                      в) практическую деятельность  
б) прогрессивную деятельность    г) изобретательную деятельность

10. Правда, что деятельность – это человеческая активность, регулируемая подсознанием и направленная на преобразование, познание окружающего мира и самого себя?

- а) да    б) нет

### 3. Задания и упражнения

#### Тест «Моя самооценка»

Внимательно прочтите слова, характеризующие отдельные качества личности (*черты характера*): аккуратность, беспечность, вдумчивость, восприимчивость, гордость, грубость, жизнерадостность, заботливость, завистливость, капризность, застенчивость, злопамятность, искренность, изысканность, легковерие, медлительность, мечтательность, мнительность, мстительность, настойчивость, нежность, непринужденность, нервозность, нерешительность, несдержанность, обаяние, обидчивость, осторожность, отзывчивость, педантичность, подвижность, подозрительность, принципиальность, поэтичность, рассудительность, презрительность, радушие, развязность, решительность, самозабвение, сдержанность, сострадательность, стыдливость, терпеливость, трусость, увлеченность, упорство, уступчивость, холодность, энтузиазм.

Составьте два ряда слов по 10–20 в каждом. В первый столбец – назовем его «*Мой идеал*» – поместите слова, которые характеризуют ваш идеал. Во второй столбец – назовем его «*Антиидеал*» – слова, обозначающие черты, которым идеал обладать не должен.

Из первого («*положительного*») и второго («*отрицательного*») рядов выберите те черты, которыми, как вам кажется, обладаете. При этом

выбор следует производить по системе «да – нет»: есть эта черта у вас или нет, независимо от степени ее выраженности.

***Обработка результатов и выводы***

Число положительных черт, которые вы себе приписываете, поделите на число слов, помещенных в столбце «*Мой идеал*». Если результат близок к единице, вы, скорее всего, себя переоцениваете; результат, близкий к нулю, свидетельствует о недооценке и повышенной самокритичности; при результате, близком к 0,5 – нормальная средняя самооценка, и вы достаточно критически себя воспринимаете.

Таким же способом делают выводы и на основании подобного сравнения выделенных отрицательных качеств со столбцом «*Антиидеал*». Здесь результат, близкий к нулю, свидетельствует о завышенной самооценке, к единице – о заниженной, к 0,5 – о нормальной.



## 2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1. Содержание понятия «менеджмент»

На сегодняшний день управление становится все в большей мере профессиональным. Профессиональное управление начинается с понимания и личностного осмысления методологий, подходов и основных закономерностей функционирования и развития предприятий. Вот почему сегодня для того, чтобы успешно управлять, надо учиться управлению, овладевать навыками профессионального управления, развивать те способности, которые определяют успех управленческой деятельности, а для этого необходимо изначально определиться с сутью понятия «менеджмент».

Происходящие в России радикальные экономические преобразования, основанные на:

- изменениях формы собственности;
- праве предприятий на хозяйственную самостоятельность и распоряжение результатом труда;
- определении материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- распределении прибыли (доходов) предприятий на выходе, создают объективные экономические условия для применения менеджмента в эффективном управлении деятельностью предприятий и организаций.

Опираясь на понятие «менеджмент», мы используем давно сложившиеся в мировой литературе по управлению традиции, включающие очень широкий разброс в понимании и интерпретации этого термина в отечественной теории и практике управления. Так, в Оксфордском толковом финансовом словаре *менеджмент* определяется как способ, манера обращения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки; организация управления, административная единица [20].

В словаре иностранных слов *менеджмент* переводится на русский язык как управление производством, совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, применяемых с целью повышения эффективности производства и его прибыльности [29]. Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, однако дефиниция этого термина обычно рассматривается не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применя-

ется к разным видам и сферам человеческой деятельности (управление автомобилем, управление государством), к органам власти.

Также можно выделить типы управления, которые характеризуют ключевые свойства некоторого образца или эталона. Рассмотрим различные типы управления по таким критериям их выделения, как приоритеты в средствах управления, роль рынка в осуществлении управления, организационные формы, распределение полномочий, личностный фактор управленческой деятельности.

По каждому из этих факторов можно выделить по меньшей мере четыре типа управления. Получается своеобразная типологическая матрица. Если оценивать ее типы по рациональности, опыту успешного управления за рубежом и в нашей стране, тенденциям развития практики управления (представление о будущем), то можно видеть, что наиболее важны срединные характеристики типологической матрицы [16]. Практически они и отражают особенности менеджмента (рис. 2.1), что подчеркивает употребление термина «менеджмент» лишь по отношению к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации (фирмы, предприятия).

В упрощенном понимании *менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов, применения принципов, функций, методов и механизма экономического управления в практике работы организаций (предприятий, фирм) в условиях рыночной экономики.*

Управление организацией – это приспособление ее производственной деятельности к изменяющимся условиям внешней среды и внутреннего состояния в зависимости от степени обеспеченности ресурсами. В современных условиях оно представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить, руководствуясь лишь заученными формулами и правилами. В этой связи на помощь приходит менеджмент, который требует всестороннего анализа конкретных условий управления с учетом сложившейся ситуации и в соответствии с принятой стратегией развития организации.

Непосредственно управлением на предприятии, в организации занимаются управляющий, директор и др., т. е. менеджеры высшего звена. Рассмотрим указанные понятия более подробно.

**Управляющий (руководитель) организации** – высшее должностное лицо фирмы, осуществляющее повседневное руководство ее делами и проводящее в жизнь решения правления фирмы или ее совета директоров, который управляющего и выбирает.

**Директор** – назначаемый руководитель предприятия. Он руководит вверенным ему предприятием в пределах совокупности своих прав и обязанностей и в соответствии с уставом данного предприятия.

**Менеджер** – наемный профессиональный управляющий, представитель особой профессии, специалист в области экономики и управления, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. Это человек, прошедший специальную подготовку в сфере управления экономическими объектами.

Приоритеты в средствах управления. Мотивация	Роль рынка в осуществлении управления	Организационные формы управления (степень формализации)	Распределение полномочий	Личностный фактор. Роль руководителя
Командно-административное управление	Планово-директивное управление	Регламентное управление	Высокоцентрализованное управление	Автократическое управление
Экономическое управление	Маркетинг	Нормативное управление	Децентрализованное управление	Коллегиальное управление (профессионализм)
Социально-экономическое управление	Целевое управление	Социально регулируемое управление	Гибкое управление (делегирование полномочий)	Корпоративное управление
Технократическое управление	Программно-целевое управление	Распорядительное управление	Ситуационное управление	Либеральное управление

Менеджмент – тип управления, отвечающий современным потребностям рыночной экономики	Менеджмент – научная концепция, одно из направлений развития науки управления
---	---



Необходимыми условиями менеджмента являются:

- свобода предпринимательства;
- рыночная экономика;
- профессионализация управления (подготовка менеджеров)

Рис. 2.1. Типология управления и понятие менеджмента

Таким образом, менеджер – самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами воздействия и навыками, явно отличающимися от других профессий и должностей, а понятие *менеджмент* используется для обозначения:

- науки управления – область человеческих знаний, помогающих осуществлять функции руководства;
- практической деятельности по управлению – вид деятельности по руководству людьми в организациях, т. е. умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы других людей;

- искусства руководства – нестандартность, оригинальность, особый образ мышления в управлении организацией;
- социальной группы «управленцев» – это определенная категория людей, осуществляющих работу по управлению.

Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е гг. XX в. Уже тогда стало очевидным, что эта деятельность превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу.

## 2.2. Основные положения современного менеджмента

Крупнейшие фирмы и корпорации составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, раскинув свои производственные, распределительные, сервисные, информационные филиалы и структуры по всему миру. Следовательно, решения менеджеров сродни решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Однако в рыночной экономике достаточно важна и сфера малого бизнеса – им охвачено около 90 % инфраструктуры бизнеса. Для большинства населения малый бизнес – это не только работа, но и возможность приложения своих сил и талантов непосредственно для себя, возможность самореализации. Умело управлять в малом бизнесе – значит устоять, выжить, вырасти. Как это сделать – вопрос эффективного менеджмента. Чтобы ответить на него, необходимо сначала уяснить, что такое организация и почему ей нужно управлять.

**Экономический объект** – это социально-экономическая система рыночной инфраструктуры, различающаяся по видам деятельности, форме собственности, численности, юридическому статусу и др. Обычно экономические объекты бывают следующих видов: организации, торговые предприятия, банки, некоммерческие партнерства и др.

**Организация** – это экономический объект, в основном непроизводственного характера, деятельность которого сознательно координируется для достижения общей цели. Для получения (приобретения) ресурсов и реализации произведенной продукции организации должны взаимодействовать с внешней средой (прил. А). Зависимость организации от внешней среды, постоянно меняющейся и находящейся вне контроля руководства, является основной причиной отсутствия в управлении абсолютных правил.

Организации могут быть:

1. *Формальные* (приведенное выше определение справедливо для формальной организации) и *неформальные*, не имеющие юридического статуса, которые возникают самопроизвольно.

2. *Простые*, имеющие одну цель и *сложные*, имеющие не одну цель, а набор взаимосвязанных целей.

Менеджмент представляет собой науку об управлении сложными организациями.

Для всех сложных организаций характерны следующие две общие черты:

- *зависимость от внешней среды* (экономических условий, потребителей, профсоюзов, правительства, законодательных актов, конкурирующих организаций и т. д.);

- *наличие ресурсов* (труд, капитал, материалы, технология и информация).

Стоит отметить, что важнейшим фактором, влияющим на эффективность менеджмента, является **разделение труда** – специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.

Различают следующие виды разделения труда, представленные в табл. 2.1.

Таблица 2.1

### Классификация управленческого разделения труда в организации

Классификационный признак	Вид разделения труда
1. Функциональное, основывающееся на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование;</li> <li>• текущая организаторская деятельность;</li> <li>• контроль и т. п.</li> </ul>
2. Структурное, которое строится исходя из организационной структуры организации, ее масштабов, сферы деятельности, отраслевой и территориальной специфики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальное (разделение труда по функциям деятельности организации: управление персоналом, производством, финансами и т. д.)</li> <li>• вертикальное (строится на выделении нескольких уровней управления: менеджеры низового звена, среднего звена, высшего звена)</li> </ul>
3. Технологическое (профессионально-квалификационное), учитывает виды и сложность выполняемых работ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководители;</li> <li>• специалисты;</li> <li>• вспомогательный управленческий персонал</li> </ul>

Рассмотрим подробнее вертикальное разделение труда, наиболее ярко отражающее объем и управленческий функционал:

1. *Руководители низшего звена* – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Руководители данного уровня в основном осуществляют контроль выполнения производственных заданий [27]. Они отвечают за непосредственное использование выделенных их звеньям ресурсов – сырья и оборудования. К низовому уровню относятся управляющие смен, участков, мастера, бригадиры.

2. *Руководители среднего звена* координируют и контролируют работу руководителей низового уровня. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения в виде конкретных заданий низовым линейным руководителям. Этот организационный уровень наиболее многочисленный в системе управления, а характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. К среднему уровню относятся управляющие штабных и функциональных служб и отделов предприятия, его филиалов и отделений, руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов (50–60 % общей численности управляющего персонала организации).

3. *Руководители высшего звена* – наиболее малочисленный в системе управления организационный уровень. Эти руководители отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной ее части. Высший уровень – это управляющие организацией, директора, функциональные директора – коммерческие, по производству, по технической подготовке производства и их заместители.

Таким образом, для того чтобы организация могла добиться своих целей, выполнение задач должно осуществляться посредством вертикальной и горизонтальной координации. Как правило, организации практикуют как вертикальное, так и горизонтальное разделение труда. Более крупные из них создают отделы или подразделения, которые, в свою очередь, делятся на более мелкие – бюро, группы. Поэтому менеджмент является важной частью деятельности организации, необходимой для координирования всех задач организации.

Перечислим основные задачи менеджмента на современном этапе:

- обеспечение автоматизации производства;
- эффективное использование результатов труда высококвалифицированных работников;
- стимулирование работы сотрудников путем создания лучших условий труда и обеспечения высокой заработной платой;
- постоянный контроль над эффективностью деятельности организации;
- постоянный поиск и освоение новых рынков и т. д.

Конечная цель менеджмента – обеспечение прибыльности (доходности) деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, при эффективном использовании кадрового потенциала.

Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как эффективной, так и результативной. По словам Питера Ф. Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи». Эффективность же – следствие того, что «правильно создаются эти нужные вещи». И первое, и второе одинаково важны. Все компании, добившиеся значительных успехов, делают «правильные вещи» и делают «эти вещи правильно» [5].

Производительность организации, т. е. относительная эффективность, имеет количественное выражение. Она определяется как отношение количества единиц (труда, ресурсов и др.) на выходе к количеству единиц на входе. Важным элементом производительности является также качество. Поэтому конечная цель менеджмента может выражаться не только в количественных показателях, но и в качественных. Что необходимо учитывать при постановке целей организации.

## Практикум

### *1. Вопросы для обсуждения*

Профессор университета заявляет с кафедры: «Цель моего курса менеджмента – познакомить вас с процессом управления, а не учить вас быть менеджерами». Согласны ли вы с этим заявлением?

Почему в одних организациях исполнительный директор сменяется чуть ли не каждый год, а в других лидеры работают по многу лет? Какими качествами менеджера или компании может объясняться такая разница?

### *2. Тестовые вопросы*

1. Назначаемый руководитель предприятия, руководит вверенным ему предприятием в пределах совокупности своих прав и обязанностей и в соответствии с уставом данного предприятия:

- а) директор
- б) управляющий
- в) менеджер

2. К какому звену относятся управляющие штабных и функциональных служб и отделов предприятия, его филиалов и отделений, руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов?

- а) к высшему звену управления      в) к низшему звену управления  
б) к среднему звену управления
- 3.** Что характерно для всех сложных организаций?  
а) общих признаков нет      в) статус юридического лица  
б) зависимость от внешней среды      г) наличие недвижимого имущества
- 4.** Какое разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции?  
а) технологическое      в) горизонтальное  
б) функциональное      г) вертикальное
- 5.** Менеджмент – это искусство управления?  
а) да      б) нет
- 6.** ... – комплексный и целенаправленный процесс, направленный на изучение состояния и тенденций развития основных элементов управления.
- 7.** Какое звено управления является самым малочисленным?  
а) высшее звено управления      в) низшее звено управления  
б) среднее звено управления
- 8.** Какое разделение труда строится на выделении нескольких уровней управления?  
а) технологическое      в) горизонтальное  
б) функциональное      г) вертикальное
- 9.** Менеджер – это профессиональный управляющий, обладающий специальными знаниями:  
а) да      б) нет
- 10.** Экономический объект в основном непроизводственного характера, деятельность которого сознательно координируется для достижения общей цели:  
а) предприятие      в) организация  
б) завод
- 11.** Необходимыми условиями для менеджмента являются:  
а) плановая экономика      в) отсутствие ресурсов  
б) профессионализация управления
- 12.** Какое разделение труда учитывает виды и сложность выполняемых работ?  
а) технологическое      в) горизонтальное  
б) функциональное      г) вертикальное

### **3. Задания и упражнения**

Изучите должностные инструкции менеджеров различных управленческих уровней (прил. Б). Какие общие виды деятельности объединяют руководителей различных уровней, какие отличия в специфике работы вы обнаружили?



### **3. ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **3.1. Специфика современного российского менеджмента**

Понимание российского менеджмента имеет большое значение для современной практики развития управления в нашей стране. Увлечение зарубежными теориями менеджмента не должно приводить к прямому переносу идей американского, европейского, японского менеджмента в Россию. Это были бы малоэффективные усилия, так как у каждого менеджмента есть свои отличительные национальные, территориальные особенности. Знать, понимать и учитывать специфику России при использовании опыта и концепций зарубежного управления – значит полнее реализовывать идеи менеджмента.

Следовательно, понимание особенностей российского менеджмента очень важно на данном этапе и они проявляются, с одной стороны, в противоречивых взаимодействиях факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению концепции менеджмента в российской действительности (рис. 3.1). А с другой – выражаются в основных четырех чертах:

- *Расстановка приоритетов при решении проблем, акцентах внимания и усилий.* Сегодня в России наиболее актуальными проблемами управления становятся проблемы антикризисного управления, управления занятостью, информационными технологиями управления, поддержки предпринимательства и малого бизнеса, мотивирования экономической активности в сфере производства, банковского менеджмента. Это далеко не полный перечень приоритетов в проблематике российского менеджмента. Но главное не перечень, а ранжирование приоритетов. Здесь наиболее ярко проявляется специфика и наибольшие трудности в понимании современного менеджмента в России (рис. 3.1).

- *Инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его осуществления.* Она представлена различными факторами, характеризующими инфраструктуру российского менеджмента, которые отражаются в совокупности трех групп факторов: факторы менталитета, факторы общественного сознания (осознания практики зарубежного и отечественного управления) и факторы уровня научного мышления, методологической культуры, развития социально-экономического знания.

- *Комплекс факторов*, затрудняющих или благоприятствующих укреплению менеджмента в России.
- *Культурная среда* и особенности общественного сознания [16].



Рис. 3.1. Особенности российского менеджмента

Данные черты российского менеджмента, конечно, не в полном объеме отражают всю его особенность, но в большей степени. Сложность заключается в том, что Россия – огромная страна не только территориально, но и духовно, ведь мы являемся жителями поликультурной, многонациональной страны, в которой присутствуют различные религиозные конфессии, что требует особого подхода.

### **3.2. Факторы, определяющие особенности российского менеджмента**

Несмотря на сложность, характерную для нашей страны, в управлении все же можно выделить ряд общих факторов, отражающих особенность российского менеджмента.

Все факторы, определяющие особенность российского менеджмента, стоит рассматривать в систематизированном виде, следует оценить, что затрудняет, а что благоприятствует менеджменту в России.

1. Регионально-политический аспект развития экономики России создает трудности менеджмента. Экономические связи оказываются в сильной зависимости от политических процессов, затрудняют коммуникации, создают атмосферу опасения при инвестировании, иногда наблюдается явное преувеличение национально-региональных целей и особенностей экономики, центробежные тенденции [24]. Процессы развития рыночных механизмов происходят неравномерно в разных регионах.

При этом в России развита склонность к благотворительности и спонсорству. В сложных ситуациях переходного периода она играет определенную роль в решении проблем реконструкции управления.

2. В менеджменте важную роль играет профессионализация управления, которая определяется в первую очередь подготовкой кадров менеджеров, экономистов, финансистов. В России система подготовка профессиональных кадров менеджеров при бурном ее развитии все-таки находится еще в стадии становления и поиска содержания этой специальности, а также методов их подготовки.

Однако в системе образования России есть хорошая традиция, которая может ускорять процессы подготовки менеджеров и работать на высокое качество их образования. Это сложившаяся десятилетиями традиция ориентации на фундаментальную подготовку, научность профессионального образования в отличие от сугубо прагматической подготовки, которая существует во многих западных странах.

3. В каждой стране складываются собственные традиции в организационной культуре. Наиболее заметны в мире особенности организационной культуры в Германии, Японии. Россия также имеет собственную организационную культуру, которая формировалась исторически и которая накладывает отпечаток на современное управление. Нередко в российском менеджменте сталкиваются западная и российская организационные культуры.

Есть и такое качество российской культуры, способствующее менеджменту, как высокий научно-интеллектуальный потенциал, который признан во всем мире и который может сыграть положительную роль

в понимании менеджмента и эффективном его использовании. Ведь чем глубже человек понимает, что ему необходимо делать, тем лучше он делает работу.

4. Современное состояние экономики России характеризуется деформированной структурой. В нашем народном хозяйстве много высококонцентрированных производств, хозяйственных комплексов, предприятий ВПК. Но до настоящего времени оказываются неразвитыми предприятия малого и среднего бизнеса. Многие в менеджменте зависят от структуры экономики.

Однако мы имеем хороший опыт государственного регулирования экономики. Если его использовать в соответствии с новыми задачами реформирования экономики и управления, то это может дать необходимый эффект, способствующий формированию нового управления.

5. Существуют в России и прежние традиции технократического подхода к управлению, который характеризуется смещением центра внимания руководителя на проблемы техники и технологии производства в ущерб решению конкретных проблем экономической и социально-психологической мотивации. Это управление, не сбалансированное по экономическим факторам развития, способствует усилению административного подхода к решению проблем. Руководитель – командир производства, и у него все должно работать как часы.

В то же время наш опыт освоения высоких технологий, управления этими процессами может пригодиться в построении нового управления. Развитие высоких технологий зависит от управления, и если мы смогли освоить эти технологии, значит, есть в нашем опыте управления те черты, которые необходимы в управлении научно-техническим прогрессом.

6. В экономическом развитии наша страна стремительно движется к рыночной экономике, но так или иначе мы переживаем еще переходный период, когда существуют и действуют как прежние, так и новые методы управления [31]. Это также создает определенные трудности для менеджмента.

Дух предприимчивости «вспыхнул» с новой силой в процессах экономических реформ и играет очень важную роль в утверждении менеджмента как типа управления. Ведь не может быть менеджмента без предприимчивости и предпринимательства.

7. Российский менталитет также характеризует определенные особенности в решении проблем, их выборе, подходах, реакции на те или иные ситуации. Он отличается от западного и влияет на использование моделей западного менеджмента, создает при этом определенные трудности. Но есть в нашем менталитете и такие качества, которые хорошо согласуются с идеями менеджмента и отвечают условиям этого типа управления. Здесь имеется в виду потребность общества в целеустремленности, с точки

зрения управления это качество отражается в понимании миссии. Многое в истории России способствовало закреплению этого свойства в российском менталитете.

Основные факторы, определяющие особенности российского менеджмента, можно рассмотреть и в ином ключе (рис. 3.2).

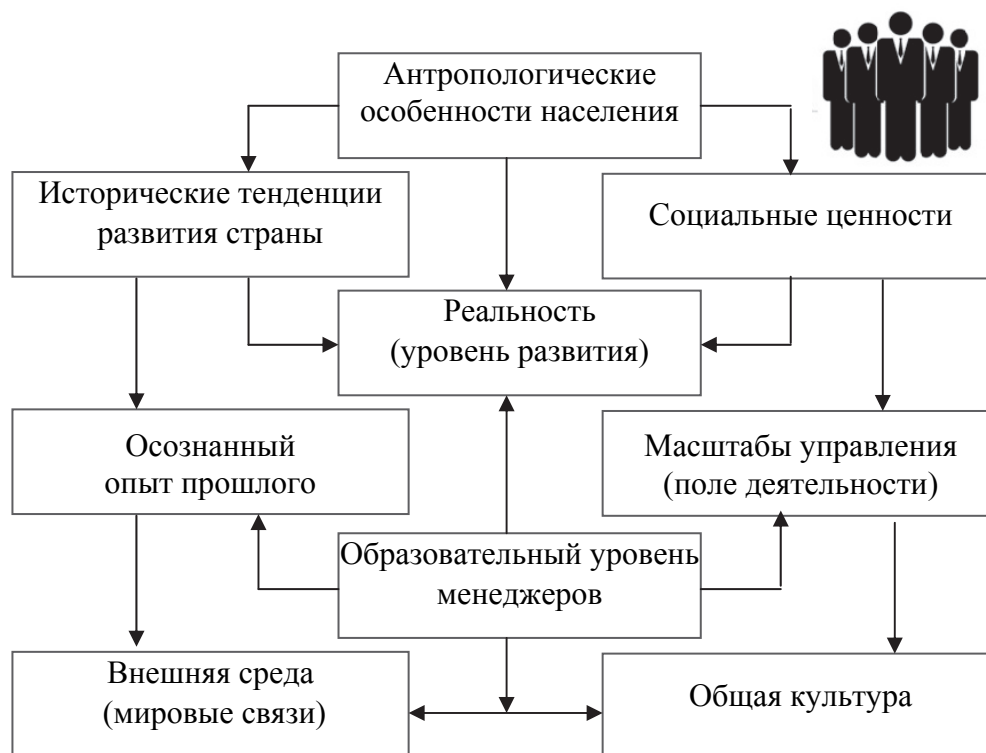


Рис. 3.2. Основные факторы, определяющие национальные особенности менеджмента

В любой стране существуют антропологические особенности населения, которые откладывают определенный отпечаток на поведение человека, а эффективное управление должно учитывать эти особенности.

Исторические тенденции развития страны определяют реальность, а точнее говоря, уровень ее развития в различных сферах. Разве может это быть безразличным для управления? И еще один фактор, связанный с этим, – социальные ценности, которые формируются исторически и проявляются во всех отношениях между людьми.

Особенность российского менеджмента проявляется и в масштабах внешней среды каждой из российских организаций. Велика Россия, и ощущение этого выступает элементом нашей культуры и сознания. Специфически влияет на нас и внешняя среда мировых связей [16]. Находясь между Европой и Азией, мы постоянно выбираем модели управления и пытаемся соединить их в российском менеджменте.

Особенности российского менеджмента могут проявляться по-разному и в различных факторах функционирования и развития организации. Они могут бросаться в глаза, но могут быть и скрытыми или проявляться в концентрированном виде и случайных факторах, но их обязательно необходимо учитывать с целью повышения эффективности менеджмента.

## **Практикум**

### **1. Вопросы для обсуждения**

1. Как вы думаете, сегодня видоизменяется российский менеджмент под действием рассмотренных факторов?
2. Как вы считаете, какой фактор оказывает наибольшее влияние, а какой наименьшее на российский менеджмент?

### **2. Задания и упражнения**

1. Используя рис. 3.2, напишите эссе на тему «Особенности российского менеджмента» объемом не меньше 150 слов. Опишите факторы, их взаимосвязь и насколько сегодня они значимы при формировании современного российского менеджмента.
2. Составьте схему факторов, определяющих национальные особенности менеджмента вашего региона.
3. Тест «Познай самого себя»  
Просим вас ответить на 30 вопросов теста, каждому из которых соответствует 3 ответа.

*Ключ:* ответ А оценивается 0 баллов, Б – 1 баллом, В – 2 баллами.

1. Я бы вполне мог жить один, вдали от других людей:

А – да    Б – иногда    В – нет

2. Иногда я неважно чувствую себя без особой на то причины:

А – да    Б – иногда    В – нет

3. Читая о каком-нибудь происшествии, я интересуюсь всеми подробностями:

А – всегда    Б – иногда    В – редко

4. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно вместе с ними смеюсь и не обижаюсь:

А – верно    Б – не знаю    В – неверно

5. То, что в некоторой степени отвлекает мое внимание:

А – раздражает меня

Б – нечто среднее

В – не беспокоит совершенно

6. Мне нравится друг:  
А – интересы которого имеют деловой и практический характер  
Б – не знаю  
В – который отличается глубоко продуманными взглядами на жизнь
7. На предприятии мне было бы интереснее:  
А – работать с машинами и механизмами, участвовать в основном производстве  
Б – не знаю  
В – беседовать с людьми, заниматься общественной работой
8. У меня всегда хватает энергии, когда мне это необходимо:  
А – нет    Б – трудно сказать                          В – да
9. Я скорее раскрыл бы свои сокровенные мысли:  
А – в своем дневнике    Б – не знаю                          В – моим хорошим друзьям
10. Я могу спокойно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые твердо верю сам:  
А – неверно                          Б – затрудняюсь ответить    В – да
11. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятностей и неожиданностей, чем с другими людьми:  
А – нет                          Б – трудно сказать                          В – да
12. Я думаю, что говорю неправду реже, чем большинство людей.  
А – неверно                          Б – затрудняюсь ответить    В – верно
13. Я предпочел бы скорее работать:  
А – архитектором  
Б – затрудняюсь ответить  
В – в учреждении, где мне пришлось бы быть среди людей и руководить ими
14. То, что я делаю, у меня не получается:  
А – часто                          Б – средне                          В – редко
15. Даже если мне говорят, что мои идеи неосуществимы, меня это не останавливает:  
А – неверно                          Б – не знаю                          В – верно
16. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей:  
А – неверно                          Б – не знаю                          В – верно
17. Усилия, затраченные на составление планов:  
А – не стоят того  
Б – трудно сказать  
В – никогда не лишние
18. Мне больше нравится работать с людьми изысканными и утонченными, чем с откровенными и прямолинейными:

А – нет

Б – не знаю

В – да

19. Мне приятно сделать человеку одолжение, согласившись назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже если это немного неудобно для меня:

А – нет

Б – иногда

В – да

20. Когда ложусь спать:

А – я засыпаю с трудом

Б – нечто среднее

В – быстро засыпаю

21. Работая в магазине, я хотел бы:

А – быть кассиром

Б – не знаю

В – оформлять витрины

22. Я предпочитаю вопросы, касающиеся лично меня:

А – обсуждать и советоваться с друзьями

Б – затрудняюсь ответить

В – решать самому

23. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной:

А – верно

Б – иногда

В – неверно

24. Если люди обо мне плохо думают, я не стараюсь их переубедить, а продолжаю поступать по-своему:

А – да

Б – трудно сказать

В – нет

25. Бывает, я все утро не хочу ни с кем разговаривать:

А – часто

Б – иногда

В – никогда

26. Мне бывает скучно:

А – часто

Б – иногда

В – никогда

27. Я думаю, что самые драматические события уже через пару лет не оставят в моей душе никаких следов:

А – да

Б – трудно сказать

В – нет

28. Я думаю, что было бы интересно быть:

А – ботаником и работать с растениями

Б – не знаю

В – страховым агентом

29. Когда вопрос, который надо решить очень труден и требует много усилий, я стараюсь:

А – заняться другим вопросом

Б – затрудняюсь ответить

В – еще раз пытаюсь решить его

30. Ночью мне сняться фантастические и нелепые сны:

А – да

Б – иногда

В – нет



### ***Обработка результатов***

Если сумма баллов, полученная при ответах на вопросы 1, 7, 9, 13, 19, 25, не превысит 8, то человек, скорее всего, нуждается в одиночестве и по натуре, как говорят, неконтактный. Возможно, что он скептически относится к знакомым и строго судит их. А это, как известно, ограничивает круг близких друзей, с которыми легко быть откровенным. Если сумма баллов выше 8, то респондент, скорее всего, общителен, добродушен, открыт и сердечен. Ему свойственны естественность и непринужденность в поведении, внимательность и мягкосердечие по отношению к людям. Он не очень боится критики, при выборе специальности ему можно порекомендовать профессии, требующие общения с людьми коллективных действий.

Об эмоциональной устойчивости свидетельствует сумма баллов, полученная при ответах на вопросы 2, 5, 8, 14, 20, 26. Если сумма меньше 7, то респондент, скорее всего, подвержен чувствам и склонен к быстрой перемене настроения. Высокие оценки свойственны людям выдержанным, спокойным, чей взгляд на вещи более реалистичен.

Если сумма, полученная при ответах на вопросы 3, 6, 15, 18, 21, 27, меньше 7, то человеку свойственны практичность и добросовестность, он легко следует общепринятым правилам поведения. Однако этому могут сопутствовать такие черты, как некоторая ограниченность, «заземленность», излишняя внимательность к мелочам. При высоких оценках можно считать, что респондент обладает богатым воображением и, как следствие, высоким, творческим потенциалом. Однако не нужно «витать в облаках» – это часто приводит к житейским неудачам.

Сумма баллов в ответах на вопросы 4, 10, 16, 22, 24, 28 определяет расчетливость человека. Если сумма превышает 5, то человек достаточно расчетлив, проницателен, умеет разумно, «без сантиментов» оценивать события и окружающих людей. При низких оценках человеку свойственны прямолинейность, естественность и непосредственность в поведении.

Показателем самоконтроля служит сумма баллов в ответах на вопросы 11, 12, 17, 23, 29, 30. Если она меньше 6, то у респондента не всегда ладно с дисциплиной, психологи говорят, что таким людям присуща внутренняя конфликтность. Оценка выше 6 баллов свидетельствует о целеустремленности, хорошем контроле за своими эмоциями и поведением.

## 4. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### 4.1. Цель менеджмента: определение, структура, роль

Цель – очень важное понятие в менеджменте. Нельзя в ней видеть только лишь представление о будущем. Она имеет сложную структуру.

*Цель менеджмента* – идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы (рис. 4.1). Если понимать, что управляющая система является частью управляемой, то станет понятно, что в идеале цель интегрирует деятельность той и другой [3].

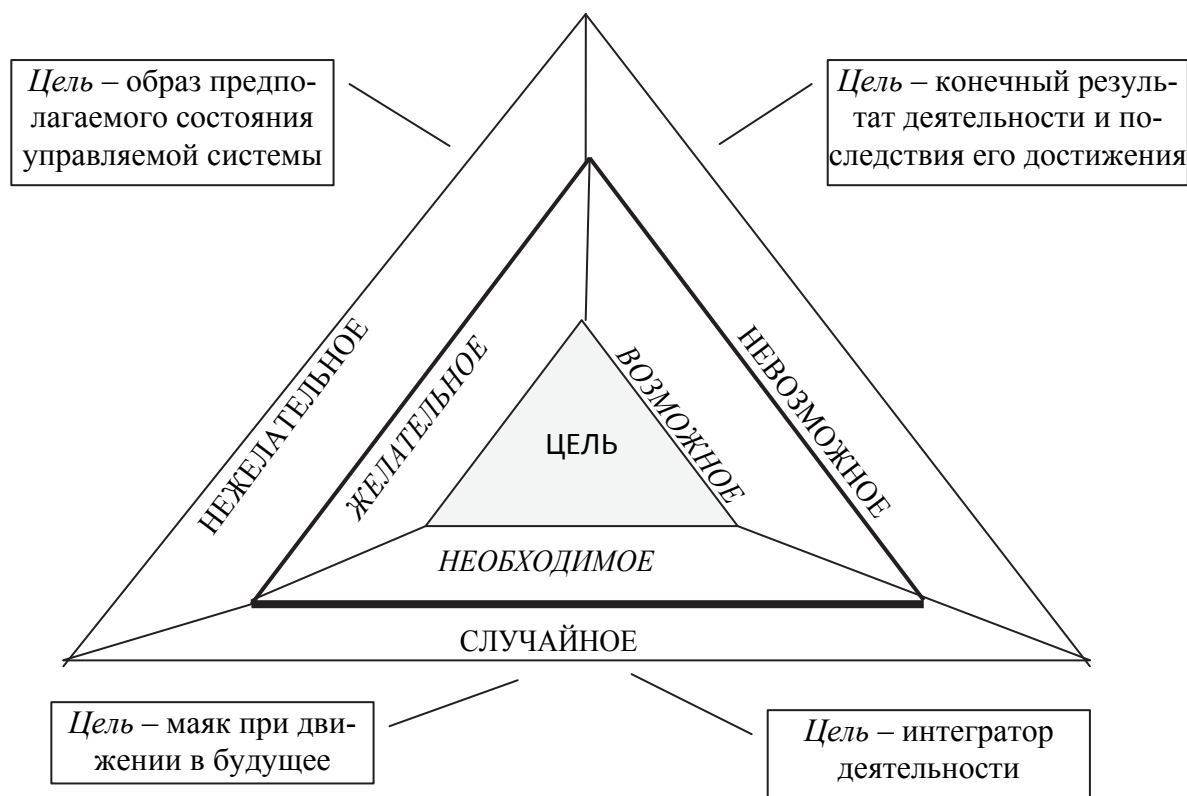


Рис. 4.1. Структура цели

Управление осуществляется для того, чтобы достигнуть такого состояния управляемой системы, которое в представлении менеджера является наилучшим. Это представление содержит понимание действия объективных законов (необходимое), опыт ошибок и достижений, оценки реальностей (возможное) и фантазии относительно будущего (желания).

Названные элементы цели могут находиться в различных соотношениях. Тщательный учет действия объективных законов делает менеджмент научным, определяет научный подход [12]. Преобладание фантазии и эфемерных желаний превращает управленческую деятельность в субъективизм и волюнтаризм. Если главное внимание уделяется оценке возможностей и использованию опыта, то управление становится осторожным, прагматическим. Это неплохое управление, но в нем исчезает понимание перспективы.

Поэтому важна способность менеджера отделить желательное от нежелательного, возможное от невозможного, необходимое от случайного. Цель должна разрабатываться аналитически, она зависит от учета всех факторов ее формирования – информации, методологии, профессионализма, организации разработки, осознанного опыта, интуиции менеджера. При этом нельзя не учитывать, что цели могут быть одинаково важными для организации, но различными по своей сущности, что отражается в их классификации.

## **4.2. Классификация целей менеджмента**

Науке и практике необходима классификация целей. Науке – для более глубокого понимания роли цели в менеджменте, практике – для более обоснованной разработки и удачного выбора цели.

Классифицировать цели можно по разным критериям (рис. 4.2). По масштабам выделяют цели локальные и общесистемные, по формулировке – четкие и размытые; по области деятельности – экономические, социальные, организационные, технологические; в ином ракурсе этого критерия – производственные, маркетинговые, цели управления персоналом, проектные; по временному лагу – стратегические и тактические; по содержанию – структурированные и неструктурированные; по значимости – судьбоносные и незначительные и т. п. [2].

Цель определяет все характеристики менеджмента. Она является главным фактором методологии, несет в себе организационно и социально интегрирующий заряд, закладывается в основу стратегической программы развития организации, позволяет готовиться к возможным изменениям.

Но такая роль цели зависит от ее содержания и классификационной принадлежности. Конечно, цель мелкая, недалёковидная, незначительная не обеспечивает эффективного управления. Разработка и формулирование цели – важнейшая функция менеджмента. В условиях нестабильности эко-

номической обстановки роль цели повышается, но и разработка ее усложняется.

<i>По периоду установления</i> ←	<b>КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	⇒ <i>По приоритетности</i>
стратегические		особо приоритетные
тактические		приоритетные
оперативные		прочие
<i>По содержанию</i> ←		⇒ <i>По измеримости</i>
экономические		количественные
социальные		качественные
организационные		
политические		⇒ <i>По повторяемости</i>
научные		постоянные
		разовые
<i>По сфере действия</i> ←		
маркетинговые		⇒ <i>По иерархии</i>
производственные		цели организации
инновационные		цели структурных подразделений
финансовые		
кадровые		⇒ <i>По стадии жизненного цикла</i>
административные		проектирование и создание объекта
		рост
<i>По среде</i> ←	зрелость	
внутренние	завершение	
внешние		

Рис. 4.2. Классификация целей организации

Поскольку цель – это видение будущего, она несет в себе и элемент индивидуальности менеджера, его искусство понимать обстановку и предвидеть изменения.

Функции менеджмента в своем сочетании должны соответствовать цели. Такое соответствие должно быть как между целью и средствами управления, так и между целями и технологиями менеджмента.

### 4.3. Функции менеджмента

Любая управленческая деятельность в отношении социально-экономических систем связана с реализацией основных функций менеджмента. Основные функции характеризуют содержание управленческой деятельности при организации менеджмента, которые

совмещаются друг с другом и взаимозависимы, а также закрепляются за определенным лицом или подразделением.

Функции менеджмента можно классифицировать любым образом, пользуясь различными критериями. Но реальность функции определяется не ее классификационной принадлежностью, а комплексом операций, которые совмещаются по определенным признакам, где ключевым элементом выступает цель управления. Функция может находиться в противоречии с целью менеджмента или быть в гармонии с ней. Функция – это работа, которая выполняется не только для получения какого-либо результата, но и для последовательного движения от одного результата к другому, для движения к цели.

Основные функции – это содержание управленческой деятельности. Достижение цели требует не просто реализации основных функций, а вполне определенного их сопряжения, динамики приоритетов в этих функциях. Понятие функций менеджмента не ограничивается только основными функциями. Функции разнообразны, и их комбинация определяет успех в движении к цели.

Чем определяется соответствие функций и целей? Его можно обнаружить, сопоставляя характеристики цели и функционального содержания менеджмента. При этом последнее отражает не просто состав функций, а их сочетание. Действительно, даже в основных функциях можно отдавать приоритет тем из них, которые в большей мере соответствуют характеристикам цели. Итак, перечислим *основные функции менеджмента*:

1. *Планирование* предполагает принятие решений о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей функция планирования отвечает на три основных вопроса:

- *Где мы находимся в настоящее время?*
- *Куда мы хотим двигаться?*
- *Как мы собираемся это сделать?*

2. *Организация* как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях.

3. *Мотивация* – процесс стимулирования деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации.

4. *Координация* – это обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, сохранение, поддержание и совершенствование режима работы предприятий (организаций) и обеспечения его бесперебойности и непрерывности.

*5. Контроль.* Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление стандартов* – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами [15]. Если обе фазы – изменение и сравнение – выполнены правильно, то руководство организации знает не только о том, что в организации существует проблема, но и об ее источнике.

Все рассмотренные выше функции очень важны, благодаря им выстраивается процесс целеполагания. Эффективность функционирования и развития организации зависит от того, насколько успешно менеджеры реализуют представленные функции, поэтому их понимание существенно и осмысление просто необходимо.

## Практикум

### *1. Вопросы для обсуждения*

1. Как вы думаете, почему так важна в деятельности организации правильная постановка целей?
2. Как вы считаете, стоит ли менеджеру учитывать классификацию целей в своей деятельности, почему?
3. Опишите, какова взаимосвязь между основными функциями менеджмента?

### *2. Задания и упражнения*

1. Составьте кроссворд из 30 слов по рассмотренным и используемым терминам менеджмента.

#### *2. Тест «Мотивация к успеху»*

Просим вас ответить на вопросы теста *Т. Элерса* для оценки силы мотивации к достижению цели, к успеху. *Инструкция:* вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «*Да*» или «*Нет*».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Поражение стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнить.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

*Ключ к тесту*

Вы получили по 1 баллу за ответы «ДА» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Вы также получили по 1 баллу за ответы «НЕТ» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

*Оценочная шкала*

от 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации; свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.



## 5. ПОНЯТИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Значение внешней среды в деятельности организации

У управленцев представления о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появились в конце 50-х гг. XX в. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалось, что руководители должны рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь, зависимых от внешнего мира. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

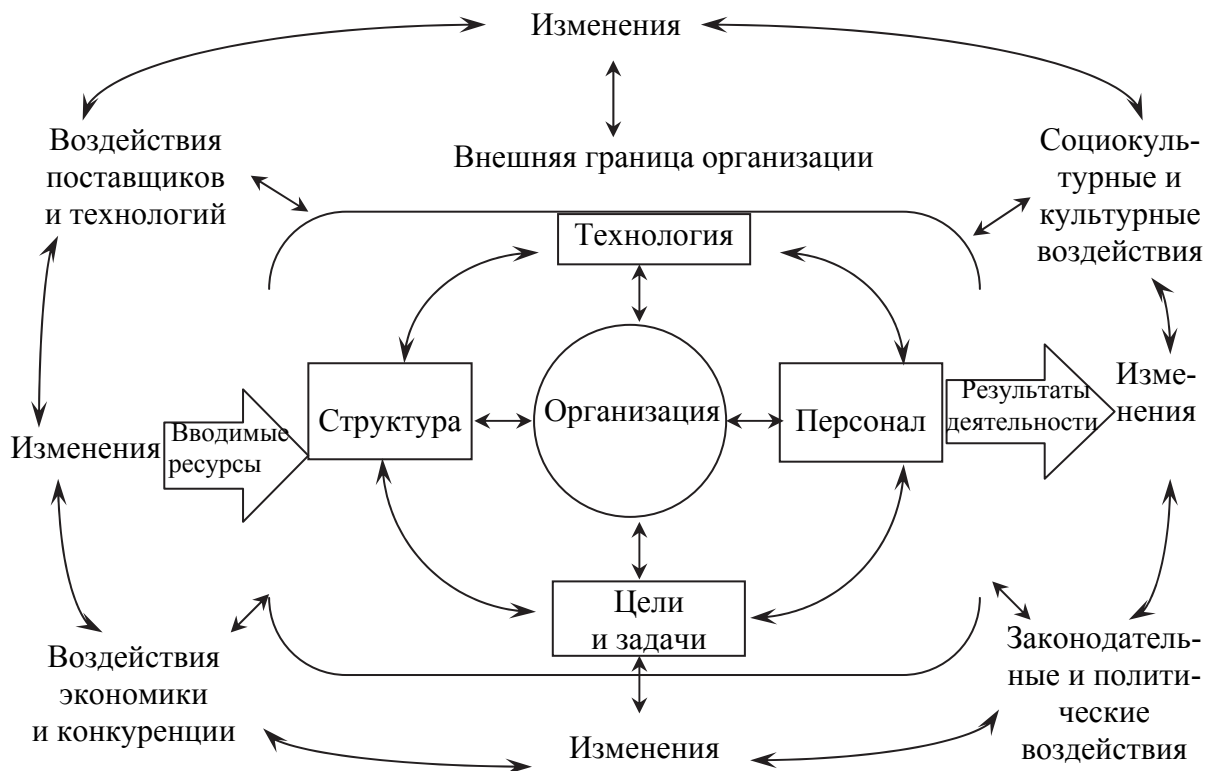


Рис. 5.1. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем когда-либо. Элвар Элбинп пишет: «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации» [43].

Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей (рис. 5.1). Поскольку от руководства зависит выживание организации, то менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, «сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде» [4]. И организации вынуждены приспособливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен исповедовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

## 5.2. Определение внешней среды

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, – определение внешней среды. В конце концов, мир велик и было бы пустой тратой сил пытаться учесть в нем все факторы. Руководство, очевидно, должно ограничивать учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. Например, по словам Джералда Белла, «внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации» [40]. Но данное определение не в полном объеме описывает внешнее окружение организации.

Один из способов определения окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: силы прямого и косвенного воздействия.

Согласно Элбину, *среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под *средой косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

К примеру, на фирму «Дженерал Моторс» напрямую влияют поставщики материалов, используемых в изготовлении автомобилей, законы, регулирующие ценообразование и порядок найма на работу, предпочтения потребителей, а также действия основных конкурентов – фирм «Форд», «Тойота» и «Крайслер». «Дженерал Моторс» должна реагировать на эти факторы, чтобы удержаться в бизнесе. В то же время такие факторы, как новые технологии, инфляция, экономический спад и разоблачения в прессе журналистом Джеком Андерсоном о неэтичной деловой практики, приходится учитывать в интересах компании на будущее, хотя напрямую они не сказываются на каждодневных операциях фирмы.

Далее эти факторы прямого и косвенного воздействия рассмотрены подробнее. Но сначала обсудим некоторые общие характеристики внешней среды.

### **5.3. Характеристики внешней среды**

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Подчеркивая разность воздействия окружения, Дж. Штейнер и Дж. Майнер указывают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако в последнее время изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учета внешних воздействий» [17]. Несмотря на отличительные особенности одних факторов от других в одних отраслях и рынках от других, все же общие черты имеются и отражаются в их характеристиках (рис. 5.2).

1. *Взаимосвязанность факторов внешней среды* – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так

же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Так, в 70-е гг. XX в. снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен почти на все. Это же изменение стало катализатором серии правительственных актов, например, попыток установления нормативов на эффективность использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

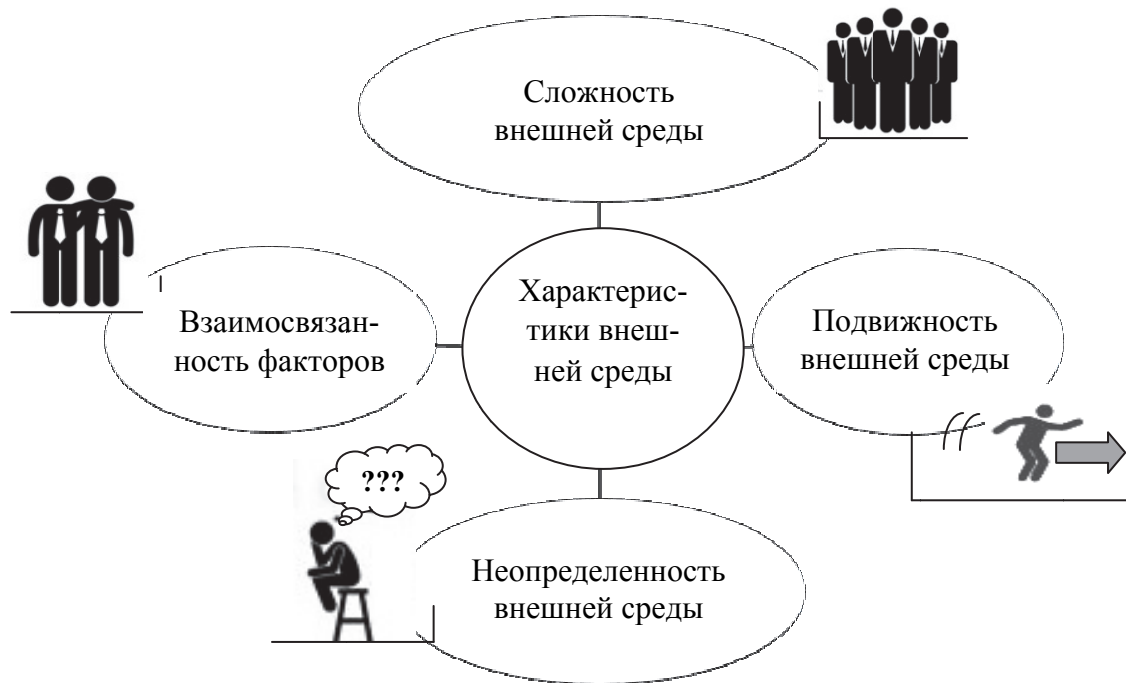


Рис. 5.2. Характеристики внешней среды организации

До того как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсаций в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например выпускавшие автомобили для загородных путешествий, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей. Но в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы, разрабатывающих синтетические топлива и выпускающих электромобили и устройства, работающие от солнечной энергии. В то же время в этих секторах возросла конкуренция, по-

скольку многие компании решили увеличить свою долю в развивающихся отраслях производства.

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка. Согласно Роберту Б. Рейчу, экономисту из Гарвардского университета, «земной шар быстро превращается в единый рынок. Товары становятся все дешевле, независимо от национальных границ. Из каждого потраченного американцем доллара 20 центов падает на импорт» [17].

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают Ф. Эмери и Э. Трист, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Они должны понять, что эти факторы взаимосвязаны и изменяются. Знаменитый автор в области управления Питер Друкер описывает проблемы и вызовы менеджерам во времена бурных изменений в книге «Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества». Специалисты недавно ввели понятие «хаотичные изменения» (hyperturbulence) для описания внешней среды 80-х гг. XX в., которое характеризуется еще более быстрыми изменениями и более сильной взаимосвязанностью. Фред Эмери и Эрик Трист приводят в качестве примера провал одной английской фирмы по производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что ряд внешних событий становится настолько взаимоувязанным, что это ведет к необратимым общим изменениям». Как они указывают далее, «выживание организации становится решающим образом связанным с уровнем знаний компании об ее окружении» [24].

2. Под *сложностью внешней среды* понимают число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Например, если на организацию «давят» государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, то можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, предположим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Аналогично дело обстоит с разнообразием факторов: организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться та компания, которая испытывает многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которую все это не касается.

3. *Подвижность среды* – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция общая, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Так, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация (или ее подразделения) должна опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

4. *Неопределенность внешней среды* характеризуется количеством информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также уровнем уверенности в достоверности этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, то среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес становится более глобальным занятием, то с каждым годом увеличивается потребность в информации, но при этом уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимаются эффективные решения.

### 5.4. Среда прямого воздействия

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия [7]: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов (рис. 5.3).

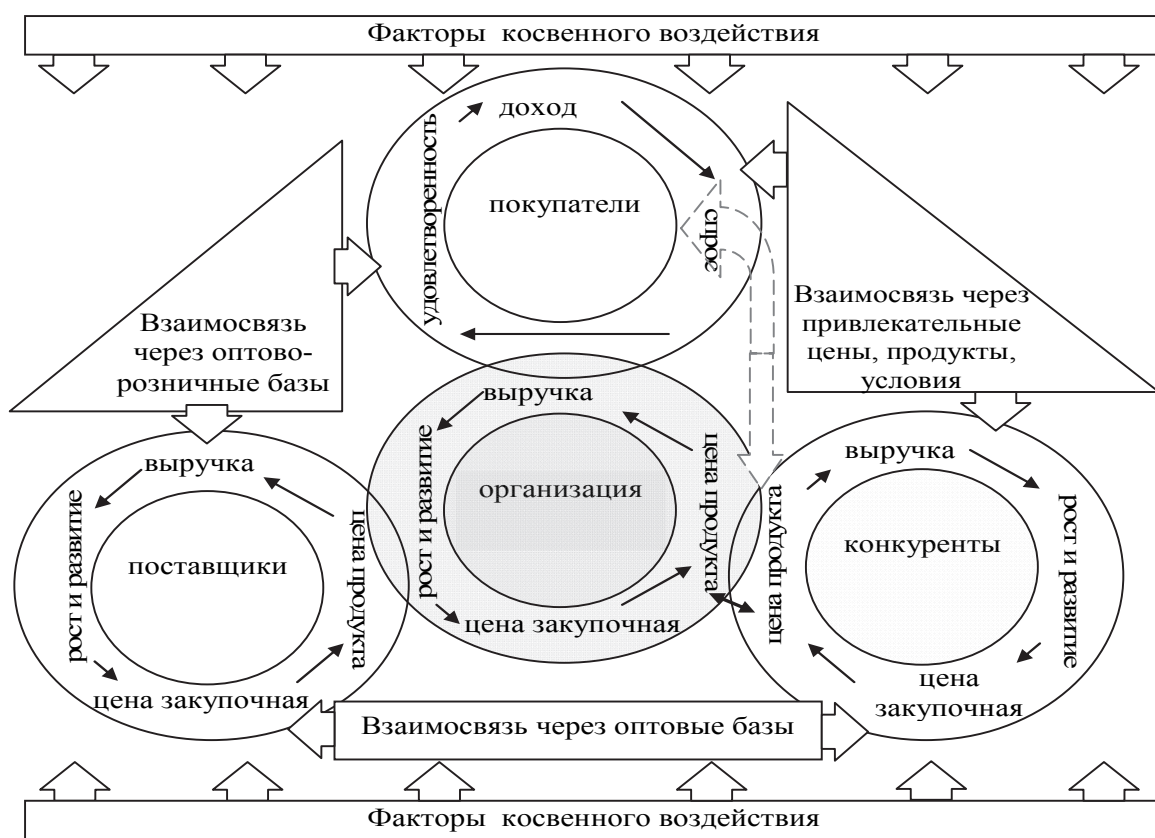


Рис. 5.3. Взаимосвязи и влияния факторов прямого воздействия на организацию

#### Поставщики

С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов (ресурсов) в выходы (товары и услуги). Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее

усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика. Хороший пример – обеспечение энергией. Все организации получают энергию по ценам, установленным государством (взаимозависимые внешние переменные), и редко могут найти альтернативного поставщика, даже если организация считает, что текущее энергообеспечение неадекватно или слишком дорого обходится. Изменения, касающиеся повышения цен поставщиком, действуют на организацию в той мере, в какой она расходует энергию. Так, резкое падение цен на бензин в 1986 г. в определенной мере повлияло на каждую организацию мира, но значительно ощутимее это воздействие было на фирмы, зависящие от бензина, в частности, занимающиеся автомобильными, воздушными грузо- и пассажироперевозками.

Рассмотрим чуть подробнее такие входные элементы организации, как материалы, капитал и трудовые ресурсы, с позиции их поставщиков.

*Материалы.* Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов: машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары (дистрибьюторы), и магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Представьте, во что обошлось бы отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определенной точке сборочного конвейера, например организации «Дженерал Моторс». Аналогичным образом это происходит и в сфере услуг: если магазин лишается какого-то популярного продукта, то потребители, скорее всего, уйдут к конкуренту.

В связи с этим остро возникает вопрос снабжения, который требует тесного взаимодействия производителя с взаимосвязанными поставщиками. Так, крупные производители пива заключают контракты с несколькими бумагопроизводителями на картон для коробок стандартного размера (под шесть банок пива) и обеспечивают тем самым постоянный приток упаковочного материала, расходуемого в больших количествах. То есть производители пива обеспечивают свою безопасность на случай забастовки или производственных трудностей, которые в ситуации одного поставщика картона помешали бы выпуску пива в популярных шести баночных упаковках. Однако запасы снижают прибыль, которую приходится расходовать на материалы и их хранение, а не на другие нужды. Эта зависимость между затратами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность представленных переменных.

*Капитал.* Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов не-



сколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры, частные лица и др. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях получить нужный объем средств. Небольшие (особенно венчурные) предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств.

*Трудовые ресурсы.* Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач организации, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективной деятельности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, успешное развитие организации невозможно. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор отечественной компьютерной промышленности, а особенно это относится к организациям, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем.

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Джордж Стейнер, проводя свое исследование, попросил руководителей ряда фирм проранжировать по степени важности для них 71 фактор применительно к последним пяти годам. В число факторов вошли: общее руководство, финансы, маркетинг, материалы, производство и готовая продукция. По трудовым ресурсам выше других котировались два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, – явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию. Поддержка талантливых управляющих – зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагают достаточно высокую заработную плату и льготы [30]. Часто организации стараются решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников.

### **Законы и государственные органы**

*Законы.* Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. В рыночной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпо-

рацией, который определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

*Государственные органы.* Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую имеющие силу закона. Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, но в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

### **Потребители**

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в друкеровском смысле. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

### **Конкуренты**

Это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продавать и какую цену можно запросить. В 1982 г. фирма «Уорнер Компьюникейшнз» не смогла точно оценить уровень конкуренции на таком подвижном рынке, как рынок домашних видеоигр, которым занималось ее подразделение – фирма «Атари». В результате она потеряла 283,4 млн долл. во втором квартале 1983 г. Подобным образом фирма «Харлей-Дэвидсон», которой в 1955 г. принадлежало почти 70 % рынка мотоциклов, к 1970 г. сохранила за собой лишь 5 %, а к 1983 г. – 3,7 %.

Таблица 5.1

**Сигналы о возможных изменениях во внешней среде организации**

Факторы внешней среды	Сигналы о возможных изменениях во внешней среде	
	открывающие новые возможности	представляющие опасность и угрозы
<b>1. Параметры спроса</b>		
1.1. Величина спроса	Рост величины спроса на товары предприятия Рост спроса на новые товары предприятия, выводимые на рынок	Падение величины спроса на товары предприятия Рост величины спроса на аналогичные товары конкурентов
1.2. Требования покупателей к качеству товаров предприятия	Наращение спроса на товары стандартного качества	Наращение спроса на товары, превышающие стандарты качества
1.3. Разнообразие (сегментация) потребителей товаров предприятия	Появление новых сегментов рынка, предъявляющих спрос на товары разного уровня, выпускаемые предприятием	Снижение интереса к товарам предприятия во всех обслуживаемых сегментах рынка
1.4. Экономический потенциал покупателей	Повышение покупательской способности населения	Снижение покупательской способности населения
<b>2. Параметры конкурентной среды</b>		
2.1. Соперничество между существующими конкурирующими системами	Конкурентный статус предприятия заметно понизился Число конкурирующих предприятий существенно сократилось Ценовая война отсутствует	Конкурентный статус предприятия существенно повысился Число конкурирующих предприятий заметно возросло Ценовая война началась
2.2. Конкурентные силы, возникающие вследствие угрозы появления новых конкурентов	Барьер для выхода на рынок новых конкурентов чрезвычайно высок Предприятия, захватившие рынок, проявляют склонность к агрессии	Барьер для выхода на рынок практически отсутствуют Предприятия, функционирующие на рынке, проявляют лояльность к новым конкурентам
2.3. Конкурентные силы, возникающие вследствие экономических возможностей и торговых способностей поставщиков	Экономический потенциал поставщиков слаб ввиду незначительной доли затрат на их продукцию в издержках покупателя Поставщики-субъекты рынка монополистической конкуренции	Экономический потенциал поставщиков сильный ввиду высокой доли затрат на их продукцию в издержках покупателя Поставщики-субъекты рынка совершенной конкуренции

3. Деятельность государственных структур		
3.1. Налоговая политика	Снижение налоговых ставок Введение налоговых льгот на товары предприятия Сокращение числа налогов без повышения ставок на действующие налоги	Повышение налоговых ставок Снятие налоговых льгот с товаров предприятия Введение новых налогов Введение налоговых льгот на субституты
3.2. Кредитно-денежная политика	Снижение учетной ставки центрального банка Благоприятное изменение валютного курса рубля Либерализация бюджетных ассигнований	Повышение учетной ставки центрального банка Неблагоприятное изменение валютного курса рубля Жесткая политика финансовой стабилизации
3.3. Таможенная политика	Благоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин	Неблагоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин
3.4. Правовая среда	Стабильное гражданское и коммерческое законодательство Введение регистрационного порядка	Изменчивое гражданское и коммерческое законодательство Введение разрешительного порядка
3.5. Политика цен и доходов	Введены свободные цены на товары и услуги Введено налогообложение, стимулирующее рост дохода в зависимости от динамики цен	Введен контроль над ценами Введено налогообложение, стимулирующее снижение дохода в зависимости от динамики цен
4. Случайные явления		
4.1. Форс-мажорные обстоятельства	Предприятие расположено в регионе, где стихийные бедствия маловероятны	Предприятие расположено в регионе, подверженном систематическим стихийным бедствиям
4.2. Внешняя политика иностранных государств-партнеров по бизнесу	Стабильно и предсказуемо Надежность инвестиций гарантируется	Случайно и нестабильно Надежность инвестиций не гарантируется

На роли премьеров этой сцены вышли японские фирмы «Хонда», «Ямаха», «Судзуки» и «Кавасаки». То, что казалось фирме «Харлей-Дэвидсон» зрелой отраслью, новички трансформировали в нечто совсем иное, перепроектировав мотоциклы и высокоэффективно используя маркетинг, чтобы создать в результате новые имиджи и новые рынки. Если некогда мощное предприятие еще могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по-иному – превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области.

Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. В современном сложном конгломерате организаций взаимоотношения с конкурентами приобретают неожиданный характер. Например, в 1979 г. фирма «Дженерал Моторс» согласилась дать несколько сотен миллионов долларов займа своему традиционному сопернику – корпорации «Крайслер». Вероятно, «Дженерал Моторс» хотела помочь «Крайслеру» помешать иностранным автомобилестроителям добиваться все больших успехов на американском рынке. Если бы фирма «Крайслер» разорилась, какая-нибудь иностранная фирма могла бы взять под контроль ее развитую дилерскую сеть и тем самым обеспечить себе ускоренное развитие.

Среда прямого воздействия, как и косвенного, несет в себе потенциальные возможности и угрозы (табл. 5.1), которые менеджменту необходимо учитывать в своей деятельности [16].

## **5.5. Среда косвенного воздействия**

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее руководству необходимо учитывать их. Например, авария на АЭС «Три Майл Айленд» в 1979 г. в штате Пенсильвания непосредственно не отразилась на фирме «Бэбкок энд Уилсон», проектировавшей станцию. Подробное освещение причины аварии в средствах массовой информации, по случайности совпавшее с выходом на экраны известного фильма «Китайский синдром», – вот что изменило отношение широкой публики к использованию атомной энергии. Чернобыльская авария 1986 г. подлила масла в огонь общественных настроений

против атомной энергетики. Это косвенным образом, но заметно отразилось на каждой организации, занятой в области энергетики, и привело к всплеску активности многих государственных учреждений, «зеленых» и групп защиты потребителей.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Менеджмент организации зачастую вынужден опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. Однако для начала нужно вкратце рассмотреть основные факторы среды косвенного воздействия. К ним относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

### **Технология**

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Исследователи подтвердили, что скорость изменения технологий в последние десятилетия значительно увеличилась, и утверждают, что данная тенденция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на Земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, – это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технологии, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия.

Дэниел Белл, знаменитый социолог, считает, что будущие поколения сочтут наиболее ценным нововведением технологию миниатюризации. Сегодняшние новшества типа точечных микроэлементов и памяти на цилиндрических магнитных доменах делают возможным хранение на небольшом диске такого объема информации, под который прежде требовались здания с многочисленными картотечными блоками базы данных. Полупроводники и микропроцессоры сделали легкодоступными небольшие компьютеры. Они изменили также характер многих изделий (например, электронные часы заменили механические) и обусловили внедрение машин и приборов новых типов в новые области (например, устройства, предназначенные для диагностирования и лечения в медицине).

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия должны быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности [32].

### **Состояние экономики**

Руководство должно также уметь оценивать то, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, то руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым частично скомпенсируют потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может значительно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это в основном обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Центральным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, то коммерческие банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы, да и обходятся они организации дороже. Подобным образом снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и тем самым способствовать стимулированию бизнеса.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. Из истории, к примеру, известно, что киноиндустрия процветала, когда экономика находилась в плачевном состоянии. Имеют место и локальные вариации. Если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют. Организации, ведущие дела во многих

странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Колебания курса доллара относительно валют других стран становились причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами миллионов долларов.

### **Социокультурные факторы**

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Например, американская публика придерживается определенных ожиданий и представлений о ценности того, что конституирует этическую практику ведения бизнеса. Дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать, по сути, противозаконными. В некоторых других странах, однако, подобная практика считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социокультурная среда там иная.

Еще один пример социокультурного влияния на деловую практику – традиционный и злополучный стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма и служебного продвижения женщин, и, хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Согласно недавним исследованиям доказано, что установки рабочих изменяются. В целом сравнительно молодым рабочим не по душе традиционные патерналистские отношения (патернализм от лат. *pater* – отец). Бывшая в 20-х гг. XX в. официальная идеология отношений «руководители – подчиненные» на заводах Г. Форда, до сих пор доминирующая на японских предприятиях и фактически присутствовавшая в советской практике, предполагает покорность и примерное поведение со стороны рабочих (как бы «детей») и умеренную строгость, мудрое наставничество и «отеческую» заботу о них со стороны руководства. Они хотят иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе. Другие исследователи показывают, что многие (но не все) рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, создает «вызовы», обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу и пробуждает в человеке самоуважение. В отличие от «организационного человека», которого описал Уильям Ф. Уайт, многие современные работники не склонны считать какую бы то ни было организацию тем местом, где они намерены провести всю свою трудовую жизнь [33]. Эти установки становятся особенно важными для менеджеров применительно к их существенной функции –



мотивации людей с учетом целей организации. Именно эти факторы обусловили появление должности управляющего по общественным проблемам корпорации.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, которые становятся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, поскольку, как им кажется, это придает дополнительный вес в обществе. Другой пример – страсти по поводу АЭС, которые резко отрицательно сказались на соответствующих фирмах. Еще один пример: требование некоторых групп населения уменьшить содержание сахара в кукурузных хлопьях к завтраку и тщательно контролировать рекламу, обращенную к детям. Растущее осознание важности спорта и хорошего питания привели к быстрому распространению, например, спортивных кроссовок, витаминных добавок и центров избавления от избыточного веса.

От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Многие компании подверглись общественному нажиму – от них требовали прекращения любых дел с ЮАР из-за политики апартеида, проводимой этой страной. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности.

Подчеркивая важность учета руководством социокультурных воздействий, Реджиналд Джоунс, бывший председатель правления фирмы «Дженерал Электрик», указывает, что организации должны быть в состоянии «предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Это означает, что сама корпорация должна изменяться, сознательно трансформируясь в институт, приспособленный к новой среде» [28].

### **Политические факторы**

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы тру-

дящихся и управляющих фирмой. Во время президентства Рейгана наблюдалась тенденция поддержки бизнеса, что привело к нарушениям работы транспорта, систем телесвязи и банков.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт, с одной стороны, баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение долларов, вывозимых в качестве прибыли. С другой – политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки, как это было в Китае, однако в других странах бизнес обычно продолжается, несмотря на официальную дипломатическую конфронтацию.

### **Отношения с местным населением**

Для всех организаций важную роль играет преобладающее отношение к ней местного населения, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия, если не говорить о факторе действий федеральных властей. В каждом обществе существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются в суде, чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых общинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может породить бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.

Поэтому многие организации целенаправленно поддерживают хорошие отношения с общинами, в которых они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования местных школ, благотворительной деятельности или поддержке молодых дарований. Многие театры и оркестры в общинах зависят от пожертвований корпораций, что отмечается в их программах.

## Практикум

### *1. Вопросы для обсуждения*

1. Кратко опишите основные взаимосвязи организации и внешней среды.
2. Исходя из собственного опыта, приведите пример влияния социокультурных факторов на организацию.
3. Почему важно понимать, что практически не существует двух одинаковых организаций?
4. Почему руководству следует оценивать влияние изменений общего состояния экономики на деятельность организации?
5. В какой ситуации руководству следовало бы ориентироваться на организационный дарвинизм?

### *2. Тестовые вопросы*

1. Среда прямого воздействия включает факторы:
  - а) поставщики
  - б) трудовые ресурсы
  - в) состояние экономики
  - г) научно-технический прогресс
2. Среда косвенного воздействия включает факторы:
  - а) политические изменения
  - б) потребители
  - в) учреждения государственного регулирования
  - г) состояние экономики
3. К характеристикам внешней среды относятся:
  - а) вариативность среды
  - б) подвижность среды
  - в) статичность среды
  - г) сложность среды
4. Поставщики обеспечивают организацию ресурсами:
  - а) материалами
  - б) капиталом
  - в) энергией
  - г) методами управления
5. Государственные органы, имеющие право контроля различных организаций:
  - а) инспекция по труду
  - б) пожарная инспекция
  - в) пищевая инспекция
  - г) налоговая инспекция
6. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:
  - а) внешний вид покупателя
  - б) его географическое месторасположение
  - в) средний размер доходов покупателя
  - г) социально-психологические характеристики покупателя
  - д) религиозные убеждения покупателя
7. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- а) количество рынков, охваченных поставщиком
- б) уровень его специализированности
- в) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- г) объем закупок, покупаемых организацией у конкретного поставщика

**8.** При изучении поставщиков материалов и комплектующих следует обращать внимание на такие характеристики их деятельности:

- а) стоимость поставляемого товара
- б) временной график поставки товаров
- в) средний возраст руководителя организации поставщика
- г) условия хранения материалов от поставщика
- д) гарантия качества поставляемого товара

**9.** Какие факторы в работе предприятия принято относить к социокультурным:

- а) уровень доходности населения
- б) жизненные установки
- в) демографические характеристики населения
- г) жизненные ценности

**10.** Негативные тенденции в состоянии экономики могут вызвать на уровне предприятия:

- а) снижение численности персонала
- б) сокращение запасов готовой продукции
- в) увеличение расходов на оплату труда административного персонала
- г) изменение планов расширения производства

### ***3. Задания и упражнения***

Изучите табл. 5.1 и на ее примере составьте аналогичную таблицу для внешней среды косвенного воздействия.

На примере конкретной ситуации дайте характеристику внешней среды организации. Как она изменяется с течением времени? Каким образом на результативность работы предприятия влияет сочетание внешних и внутренних факторов?

#### *«Аквариус» меняет стратегию*

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус»

надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус «совместное предприятие» решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров.

Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом».

Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Тогда сделали попытку начать производство кассовых аппаратов, но эта попытка не дала желаемого результата.

В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал

с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20 %) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32 % всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

## 6. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Внутренние переменные современной организации

*Внутренние переменные* – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Например, монотонность и усталость, связанные с работой на конвейере, «Дженерал Моторс» не может преодолеть, отказавшись от сборочных конвейерных линий, потому что, поступив так, компания поставит под угрозу свое существование. Вместо отказа от конвейера руководство признает его неблагоприятное воздействие на работников и производительность и принимает меры, снижающие это отрицательное влияние.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, представлены на рис. 6.1.

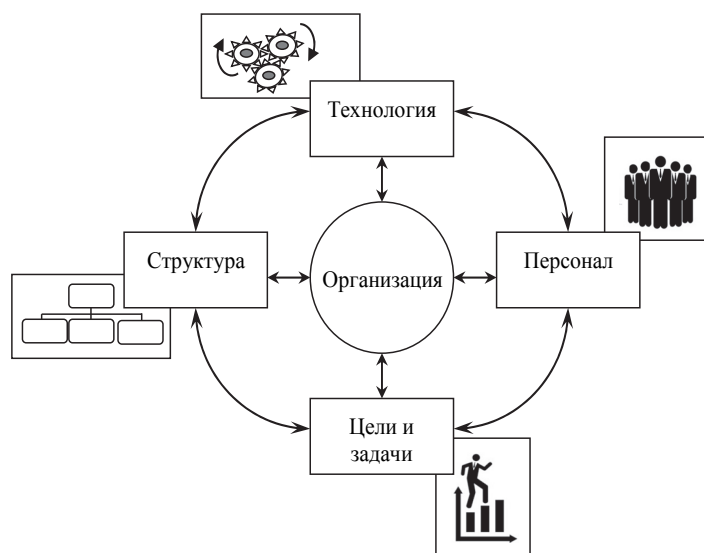


Рис. 6.1. Основные внутренние переменные организации

Рассмотрим представленные на рис. 6.1 внутренние переменные организации чуть подробнее.

## 6.2. Цели организации

Организация по определению – это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как механизм достижения целей, который позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Напомним, что цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Данный процесс представляет собой мощную систему координирования, потому что она дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. При этом цели должны отвечать определенным требованиям.

- Цели должны быть конкретными, представляемыми по возможности не только качественно, но и в количественных показателях.
- Они должны быть реальными, достижимыми в данных условиях.
- Должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии с меняющимися условиями деятельности организации.
- Цели должны быть признаваемы людьми в качестве своих личных целей.
- Они должны быть проверяемыми, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и стимулирования людей.
- Должны быть совместимыми друг с другом во временном и пространственном отношении [41].

*Разнообразие целей.* У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены главным образом на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль, но их тоже волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких



областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше внимания уделять социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

*Цели подразделений.* В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1 % от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20 % в следующем году.

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Цели отдела маркетинга в корпорации «Сони» будут ближе к целям такого же отдела компании «Проктер энд Гэмбл», чем к целям производственного отдела самой «Сони». Из-за этих различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим моментом при этом можно считать общие цели организации. То есть цели подразделений должны составить конкретный вклад в общую цель организации, дополнять ее, а не вступать в противоречие с ней.

### 6.3. Структура организации

*Структура организации* – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

*Специализированное разделение труда.* В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за *специалистами*, т. е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого (прил. В). Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству – наглядный тому пример.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, то специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как конкретно осуществить разделение труда в организации – вопрос, который относится

к самым существенным управленческим решениям. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени – возможности ее успешной деятельности (прил. Г). Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми – сверху вниз, до самого первого уровня организации – во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется *вертикальное* разделение труда.

*Объем управления.* Вертикальное разделение труда, т. е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут, в свою очередь, иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Например, руководитель производства может иметь в своем подчинении до 10 начальников, включая руководителей смен и различных функциональных зон. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. *Сфера контроля* – это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т. е. каждому руководителю подчиняется мало людей, то можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри самой организации и во внешней среде могут влиять на нее. Более того, ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не определяют размер организации.

*Необходимость в координации.* Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функцио-

нальные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопросы: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить?

## 6.4. Задачи организации

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. *Задача* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, то организация будет действовать успешно.

*Характеристики задач.* Задачи организации традиционно делятся на три категории:

- работа с людьми;
- работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами);
- работа с информацией.

Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи бухгалтера корпорации чаще связаны с информацией.

Два других важных момента в работе: частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, а время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

*Задачи и специализация.* С исторической точки зрения изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. Как указывал Адам Смит в своем знаменитом примере о производстве булавок, когда работу делят между специалистами, вместо того чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Пример из его книги «Богатство народов», опубликованной в 1776 г., специализация рассматривается как толчок к промышленной революции. Предприниматели того времени быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что увеличение производительности снижает затраты на производство. Специализация задач быстро нашла свое применение во многих простых операциях. С тех пор и до совсем недавнего времени существовала тенденция расширения специализации и тем самым дробления всей работы на более мелкие операции. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной до такой степени, о которой и думать не мог А. Смит.

## 6.5. Технология организации

Технология – четвертая важная внутренняя переменная – имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто связанное с изобретениями и машинами, например, полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях» [44].

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. По словам Дж. Виланда и Р. Ульриха, «машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе

продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование» [44].

Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

*Стандартизация и механизация.* Первое применение стандартизации, т. е. использование стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве, связывают с именем Эли Уитни – изобретателя хлопкоочистительной машины. Он высказал идеи стандартизации, выполняя по контракту работу по производству мушкетов для армии, которые до этого производились по индивидуальным образцам. Использование стандартных частей значительно сократило стоимость производства и ремонтных работ. Поскольку части мушкета Э. Уитни были взаимозаменяемы с частями других мушкетов подобного типа, то такое оружие можно было легко ремонтировать в полевых условиях путем простой замены дефектных частей.

Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, которое является характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Даже в автомобилях, сделанных по индивидуальным заказам, используют много стандартных компонентов. Стандартизация и механизация, т. е. использование машин и механизмов вместо людей, в настоящее время широко распространены не только в сфере производства, но и в приготовлении дешевых продуктов в ресторанах быстрого обслуживания.

*Конвейерные сборочные линии.* Стандартизация и механизация были уже широко известны, когда в начале прошлого века возникла автомобильная промышленность. В первые годы рабочий следовал за производимой машиной через весь технологический процесс, меняя, если необходимо, рабочее место по мере установки основных компонентов на машину. Затем, в августе 1913 г., Генри Форд выступил с идеей передвижения собираемого автомобиля с помощью конвейера так, чтобы рабочие оставались на своих рабочих местах. Поскольку рабочим больше не приходилось терять время на переход от одного рабочего места к другому, время, требующееся на сборку автомобиля марки «Ти», сократилось. Чтобы понять, что это означало, вам следует знать, что до того, как Форд применил конвейерный метод сборки, в среднем автомашину продавали оптовикам за 2100 долл. США. Фордовскую модель «Ти» в 1918 г. продавали за 290 долл. уже по розничной цене.

Сегодня движущиеся конвейерные сборочные линии применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции. Для полного использования их преимуществ операции (задачи), выполняемые рабочими, стали чрезвычайно узкоспециализированными.

Некоторые операции на сборочных линиях в настоящее время настолько специализированы, что рабочий у конвейера лишь подкручивает несколько винтиков на одном и том же узле изо дня в день.

Стандартизация, механизация и сборочные конвейеры имели глубочайшее воздействие не только на характер служебных обязанностей и задач, содержание работы, но и в целом на управление. В результате этих и более поздних инноваций технология и задачи стали сильно влиять на организационную эффективность.

*Классификация технологии по Джоан Вудворд.* Из всех существующих систем классификации типов технологий наибольшей известностью пользуется система Джоан Вудворд – британской исследовательницы управления. Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все технологии производственных фирм можно разделить на три категории; они представлены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

#### Классификация технологии Джоан Вудворд

Вид технологии	Описание
1. <i>Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство</i>	Одновременно изготавливают только одно изделие или малую серию одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливают для определенного покупателя по его спецификациям или оно является опытным образцом. Большие компьютеры «АйБиЭм», коммерческие «Боинги» или военные реактивные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли – все эти виды изделий производятся индивидуально, точно так же как и продукция, изготавливаемая по индивидуальным заказам, например, доски для серфинга, прогулочные суда, мебель, одежда
2. <i>Массовое или крупносерийное производство</i>	Применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства
3. <i>Непрерывное производство</i>	Использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций

*Классификация технологий по Джеймсу Томпсону.* Социолог и теоретик организаций Дж. Томпсон разработал для классификации технологий систему, отличающуюся, но не противоречащую предыдущей. По его мнению, технологии можно разделить на три категории; они представлены в табл. 6.2.

Таблица 6.2

### Классификация технологии Джеймса Томпсона

Вид технологии	Описание
1. <i>Многосвязные технологии</i>	Характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства – типичный образец такого вида технологии. Каждую операцию по сборке автомобиля выполняют в определенной последовательности. Например, нельзя установить двигатель до того, как будет собрана рама
2. <i>Посреднические технологии</i>	Характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. Например, банковское дело – это посредническая технология, которая связывает вкладчиков и тех, кто берет займы в банке. Телефонные компании выступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить сами и которые хотят, чтобы им позвонили. Бюро по трудоустройству связывает продавцов и покупателей рабочей силы
3. <i>Интенсивные технологии</i>	Характеризуются применением специальных приемов, навыков или услуг для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Примером такой технологии можно считать монтаж фильма

Категории, предложенные Дж. Томпсоном, не так уж сильно расходятся с категориями Дж. Вудворд. Многосвязные технологии эквивалентны технологиям массового и некоторым формам непрерывного производства. Интенсивные технологии эквивалентны индивидуальным технологиям. Их целью ставится достижение максимальной гибкости производства. Описывая больницу как пример интенсивной технологии, Дж. Томпсон утверждает: «В любой момент может произойти экстренный прием больного, что потребует его размещения, обеспечения пищей, рентгеноскопии, лабораторных обследований, бытовых услуг, трудотерапии, предоставления социальных услуг, а также духовной поддержки или религиозных обрядов. Что именно и когда может понадобиться, можно будет понять только после определения состояния больного» [48].

Посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства.

Ими в основном пользуются, когда возможна и эффективна хотя бы некоторая стандартизация, но выпуск продукции не может быть полностью стандартизован. Посреднические технологии позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временную связь. Например, некоторые вкладчики банков хотят иметь свободный и постоянный доступ к своим вкладам, в то время как другие, желая иметь более высокий процент, готовы ждать. Банк справляется со всем этим разнообразием, предлагая своим клиентам большое число счетов, каждый со специфическими характеристиками, предоставляемыми через кредитные карточки, то же относится и к займам, которые могут быть краткосрочными или же долгосрочными, предоставляемыми через вкладные.

Различия в терминологии объясняются в основном областью специализации авторов. Дж. Вудворд больше занималась технологиями промышленных предприятий, Дж. Томпсона же интересовала более широкая схема, охватывающая все виды организаций. В результате промышленные предприятия лучше всего описаны категориями Дж. Вудворд, а категории Дж. Томпсона, как представляется, лучше всего подходят технологиям, относящимся к другим областям.

Завершая рассмотрение данной темы, отметим, что никакой тип технологий не может считаться лучшим, каждый имеет свои преимущества и соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей. Наглядным примером может стать производство автомобилей «Феррари» по индивидуальным заказам. Эта гоночная машина в механическом отношении превосходит все типы автомобилей массового производства. Однако технология индивидуального обслуживания при изготовлении «Феррари», позволяющая этим автомобилям бороться за Гран-при Ман, вовсе не исключает наличия определенных преимуществ машин массового производства. К тому же последние стоят гораздо дешевле и вполне приспособлены для среднего водителя на средних дорогах. Таким образом, технология массового производства оказывается выше технологии индивидуального обслуживания, когда речь идет о производстве недорогих машин, которые бы удовлетворяли потребности многих людей.

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди – это важный решающий фактор при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.



## 6.6. Персонал организации

Организация состоит из руководителей и подчиненных, которые представляют собой группы *людей*. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство – отдельные менеджеры – не признают, что каждый работник – это личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, то способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди становятся центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению [22]:

- поведение отдельных людей,
- поведение людей в группах,
- характер поведения руководителя (функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп).

*Поведение отдельных людей.* Поведение человека в обществе и на работе – это следствие сложного сочетания индивидуальных характеристик личности (рис. 6.2) и внешней среды. Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание характеристик. Значит, число потенциальных конкретных характеристик практически бесконечно, а вероятность того, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равна нулю.

**Способности.** Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности. У одних людей больше, чем у других, способностей, необходимых для выполнения определенных видов работ, которые требуются в организации для выполнения задач и достижения ее целей. Эти различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Чаще эти способности приобретаются с опытом.

Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса о том, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Можно предположить, что человек, отличающийся наибольшими способностями в конкретной области, будет выполнять работу лучше других. Однако на практике на поведение человека влияют и другие факторы, которые вынуждают человека вести

себя не так, как можно было бы предположить, исходя из оценки его способностей. Это одна из причин, почему многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения, если другие характеристики подходят для новой работы. Способности относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям.

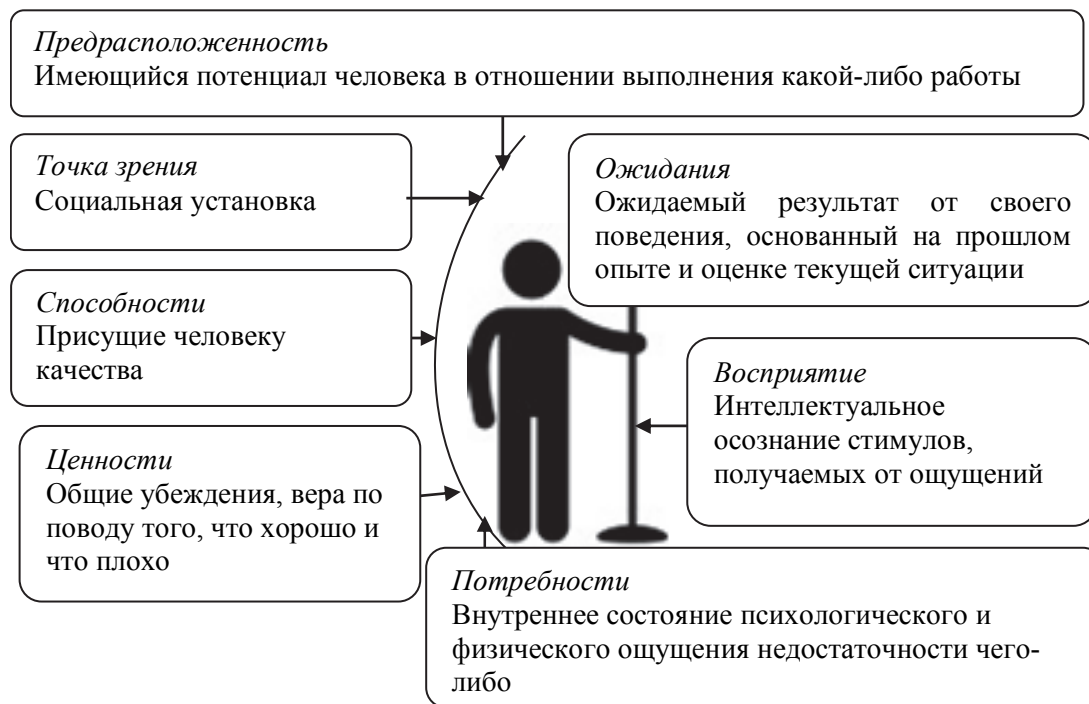


Рис. 6.2. Индивидуальные характеристики человека, влияющие на его поведение

**Предрасположенность и одаренность** тесно связаны со способностью. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность перерастет в талант в определенной области. Одаренности наиболее очевидно проявляется в таких областях, как музыка и спорт. Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность.

**Потребности.** К базисным потребностям относятся в основном потребности физиологические (пища, питье, тепло), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Наглядный пример – поведение секретаря или менеджера, который выдает конфиденциальную информацию, чтобы повисить свою значимость.

С точки зрения управления это означает, что организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

**Ожидания** оказывают значительное влияние на сегодняшнее поведение людей. Например, если продавец ожидает, что еще 9 сделок в неделю увеличат объем реализации продукции на 15 % и тем самым ему будет гарантирована премия, то, вероятно, он сделает еще несколько звонков потенциальным покупателям. Но если продавец считает, что продукция настолько хороша или настолько плоха, что дополнительные торговые сделки не изменят результата или что не предвидится вознаграждения за то, что он приложит к работе больше усилий, это может привести к тому, что во второй половине дня он уйдет с работы.

**Восприятие** сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Различия в восприятии одного и того же стимула иногда очень значительны. Примером того, как восприятие искажает интерпретацию действительных событий, – фобии. В обычном пауке нет ничего изначально опасного или вредного, так же как в птице, но некоторые люди их очень боятся.

Восприятие определяет потребности человека и его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком. Так, если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно не может ограничиваться созданием условий, поощряющих работников к этому. Руководство должно также сообщить работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. До тех пор, пока работники не воспримут этого и не поверят руководству, они не будут вести себя соответствующим образом. Отрицательное восприятие руководства является одной из причин возникновения серьезных трудностей при любых переменах, которые объективно и очевидно полезны для работников.

**Отношение. Точка зрения.** Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение. Примером могут служить расовые или иные предрассудки. Установки усваиваются под влиянием людей, с которыми мы чаще всего взаимодействуем.

Отношение к работе становится важным фактором, определяющим то, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности работы, стимулирование труда.

**Ценности** предполагают субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения в школах, религиозных заведениях. Их воспитывают в детях родители, они укрепляются в других социальных контактах и даже через средства развлечения и досуга.

Организации и их руководители имеют ценности, существующие в культуре данного общества. Преобладание частных фирм в Соединенных Штатах и нежелание японского менеджера уволить рабочего ни при каких обстоятельствах, работающего в частной американской компании, – это образцы поведения, точно отражающие социальные ценности соответствующего общества. Конкретные ценности руководителей, в особенности высшего звена, часто ощущаются во всей организации и отражаются в ее целях и политике. Большинство руководителей высшего звена, уверенные в желательности высоких этических норм, выражают этические ценности в своих письменных обращениях и твердо внедряют правила, регулирующие этику поведения.

Каждая организация (сознательно или незнательно) устанавливает свою собственную систему ценностей, которая, как правило, отражается в ее организационной культуре (прил. Д).

Характеристики, рассмотренные ранее, определяют нашу индивидуальность. И хотя отдельная личность может вести себя по-разному в определенных ситуациях, мы, тем не менее, говорим, что имеем шаблон поведения, т. е. устойчивый набор характеристик, внутренне относительно согласованных. Это сочетание стабильных характеристик определяет нашу личность. *Личность* проявляется через «характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде» [14].

Традиционно психологи описывали поведение каждого человека с точки зрения отдельных свойств личности, таких как агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность. До 70-х гг. XX в. большинство психологов полагало, что эти черты постоянны во всех ситуациях, т. е. уверенный в себе человек всегда будет проявлять уверенность в поведении во всех ситуациях, а робкий человек всегда будет робким. Сегодня многие психологи, например такие, как Уолтер Мишель, утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Исследования У. Мишеля показали, что даже такие базисные черты личности, как честность и способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все честны в одних ситуациях и нечестны в других. Исследования, проведенные другими учеными, в дополнение к названным показывают, что в то время, как личностные характеристики и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности, ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства личности.

Таким образом, руководители должны совершенствовать свои способности направлять поведение работников таким образом, чтобы добить-

ся целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт. Торговая организация, например, должна использовать психологические тесты, интервью и оценку предыдущего опыта для отбора людей с наибольшими способностями и одаренностью к торговле, а также наиболее авторитетных. Если организация стремится, чтобы ее продавцы были весьма напористы и конкурентоспособны, но вели бы себя честно с покупателями, они должны стимулировать материально и морально именно эти качества и наказывать нечестность. Человек, который характеризуется высокими амбициями, самоуверенностью и решительностью, вероятно, добьется относительно малого в среде, где слабо поддерживается инициатива и вводятся всякого рода ограничения в работе.

*Влияние среды на личность и поведение.* Рабочая среда – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. Число включенных сюда факторов, бесконечные потенциальные вариации каждой переменной и то обстоятельство, что все эти факторы взаимосвязаны и меняются во времени, делают рабочую среду в организации чрезвычайно сложной. Однако два аспекта окружающей среды настолько сильно влияют на характер поведения работника, что их необходимо учитывать менеджерам организации, – это группы и управленческое лидерство.

**Группы.** Любой человек, который принимал участие в демонстрациях или бывал на рок-концертах, хорошо знает, что *группы* могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Признание эффекта воздействия группы на поведение человека на рабочем месте, которое, как утверждают, было открыто профессором из Гарварда Элтоном Мэйо, часто рассматривается как начало бихевиористической (поведенческой) школы в управлении. Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия группы формируются спонтанно. Конечно, сама организация и ее подразделения по определению тоже являются группами.

Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы. *Нормой* называются стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами.

Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Примером нормы, способствующей достижению целей формальной организации, является высокая

ценность коллективизма внутри группы, что может способствовать единству действий и целей при условии, когда эти группы устремлены в направлении достижения целей организации. Другая норма поведения, которая облегчает достижение целей, – поддержание открытости в общении. Групповая норма поведения, которая мешает достижению организационных целей, состоит в том, чтобы считать всякого, кто производит больше запланированного количества, «выскачкой».

**Лидерство.** Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть и эффективным лидером. *Лидерство* – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. В условиях организации существует несколько точек зрения на лидерство. Одна из них касается стиля лидерства.

Стиль руководства (лидерство) отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных (прил. Е). Уровень, до которого избранный руководителем стиль руководства является эффективным, в значительной степени определяет, насколько хорошо сможет менеджер направить усилия работников на достижение целей, решить конфликтную ситуацию, создать коллектив для работы и управлять стрессовыми ситуациями.

## Практикум

### **1. Вопросы для обсуждения**

1. Как вы понимаете взаимосвязь между задачами и технологией?
2. Обсудите утверждение: «Нет такого типа технологии, который можно считать наилучшим».
3. Является ли технология самой важной внутренней переменной?
4. Каковы отношения между следующими понятиями: цели, задачи, люди?
5. Дайте пример, показывающий, как восприятие и ожидание влияют на рабочее поведение.

### **2. Тестовые вопросы**

1. Какие переменные относятся к внутренней среде организации:
  - а) цели
  - б) поставщики
  - в) покупатели
  - г) структура

**2.** ... есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться групп, работая вместе.

Пропущенное словосочетание:

- а) цели организации
- б) цели подразделения
- в) цели руководителя организации
- г) задачи организации

**3.** Число лиц, подчиненных одному управленцу, представляет собой:

- а) объем управления
- б) сложность управления
- в) сферу контроля
- г) подразделение организации

**4.** Задачи организации делятся на категории:

- а) работа с людьми
- б) работа с предметами
- в) работа с документами
- г) работа с информацией

**5.** Назовите крупные перевороты в технологии:

- а) промышленная революция
- б) специализированное разделение труда
- в) стандартизация и механизация
- г) конвейерные сборочные линии
- д) дистрибуция продаж

**6.** Все технологии производственных фирм (согласно Джоан Вудворд) можно разделить на категории:

- а) единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство
- б) многозвенные технологии
- в) массовое или крупносерийное производство
- г) непрерывное производство

**7.** Все технологии организаций (по Джеймсу Томпсону) можно разделить на категории:

- а) стандартные технологии
- б) многозвенные технологии
- в) уникальные технологии
- г) интенсивная технология

**8.** Какие качества людей важны в работе организации:

- а) способности
- б) потребности
- в) возраст
- г) пол

**9.** Некая совокупность внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации:

- а) структура организации
- б) структура управления
- в) рабочая среда

**10.** Средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом:

- а) стимулирование
- б) лидерство
- в) манипулирование
- г) администрирование

### ***3. Задания и упражнения***

Внимательно изучите требования, предъявляемые целям, и составьте пять целей для разных функциональных подразделений организации.

2. Тест «Характер»

1. Считаете ли вы, что у многих ваших знакомых плохой характер?
2. Раздражают ли вас повседневные мелкие обязанности?
3. Верите ли вы, что ваши друзья преданы вам?
4. Неприятно ли вам, когда незнакомый человек говорит вам «ты»?
5. Способны ли вы ударить кошку или собаку?
6. Часто ли вы принимаете лекарства?
7. Часто ли вы меняете магазины, в которые ходите за покупками?
8. Продолжаете ли вы отстаивать свою точку зрения, поняв, что ошиблись?
9. Тяготят ли вас общественные обязанности?
10. Способны ли вы ждать более пяти минут опаздывающего на встречу человека, не проявляя при этом нетерпения?
11. Часто ли вам приходит в голову мысль о своей невезучести?
12. Сохранили ли вы свою фигуру по сравнению с прошлым?
13. Способны ли вы с улыбкой воспринимать подшучивание друзей?
14. Нравится ли вам семейная жизнь?
15. Злопамятны ли вы?
16. Кажется ли вам неправильным с самого утра быть в плохом настроении?
18. Раздражает ли вас современная живопись?
19. Надоедает ли вам присутствие чужих детей более часа?

Поставьте себе по одному очку за каждый положительный ответ на вопросы 3, 9, 10, 13, 14, 19. И по одному очку за каждый отрицательный ответ на вопросы 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18.

Если вы набрали свыше 15 очков, то у вас покладистый характер и вы преисполнены доброжелательного отношения к людям. Если в результате получилось от 8 до 15 очков, то вы не лишены недостатков, но с вами можно еще ладить. При результате ниже 8 очков вашим друзьям можно посочувствовать.



## **7. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ**

### **7.1. Понятие механизма управления**

Разрабатывая решения, менеджер не может вообще не учитывать в той или иной мере интересы человека, его потребность в деятельности как средстве самоутверждения, потребность в управлении, потому что успех его индивидуальной деятельности зависит от согласованности с деятельностью других. Именно знание интересов персонала для опытного менеджера является тем ключиком, которым он открывает деятельную активность человека. Этот «ключик» – своеобразное средство, рычаг воздействия. А какие существуют еще рычаги? Как их обнаружить и можно ли использовать?

Давайте подробнее и более обстоятельно разберемся в мотивах деятельности человека, а также определим, какую роль эти мотивы играют в осуществлении реального управления.

Для управления помимо целей, функций, системы управления и управленческих решений необходимо, чтобы у персонала существовали определенные интересы и мотивы трудовой активности и эти мотивы учитывались бы при разработке решений, в организации функционирования системы управления, во всех действиях менеджера. В этом случае мотивы и выступают как средства воздействия, являются тем приводом, который позволяет как бы переводить воздействие в трудовую активность. Мотив становится рычагом управления. А вся совокупность мотивов деятельности человека, на которую опирается менеджер, представляет собой механизм управления.

Особенность механизма управления заключается в том, что, используя его определенным образом, мы меняем его в каком-либо направлении. Можно усиливать средства управления, такие как мотивация, но можно, опираясь на опасения персонала, усиливать их роль в процессах управления.

Механизм управления предоставляет собой возможность выбора средств воздействия и их коррекции по факторам эффективности управления и конкретным ситуациям положения и развития фирмы. Таким образом, есть все основания утверждать, что в управлении помимо системы и процесса управления существует понятие механизма управления, которое отражает очень важные, реально существующие явления, признаки и факты управления.

Можно определить понятие *механизма управления* как совокупности средств воздействия, используемых в управлении, или, точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении. В более конкретном представлении определение понятия «механизм управления» можно построить следующим образом: механизм управления – это совокупность мотивов деятельности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Механизм управления [16, с. 256]

Это представление о механизме управления можно развить и дополнить. Как бы разнообразны ни были эти мотивы, они действуют в совокупности многих качеств человека, отражающих его сознание, волю, способности, психологические особенности, знания и пр. То есть в понятие «механизм управления» следует включить как минимум такие качества человека, как интересы, ценности, социально-психологические установки,

опасения, устремления (индивидуальные цели), чувство долга. Все это может быть использовано и реально используется в виде средств воздействия на персонал.

## **7.2. Средства управления и принципы построения механизма управления**

Опираясь на мотивы, интересы и другие качества человека, менеджер реализует механизм управления, воздействуя на деятельность персонала через использование различных средств управления. Практика управления показывает, что механизм управления формируется в соответствии с определенными принципами и целями, подходами и приоритетами.

Существует ряд принципов, в соответствии с которыми формируется и используется механизм управления.

- *Принцип соответствия цели и средств и рычагов управления.* Цель должна отражать интересы, мотивы и стимулы деятельности. Если возникает противоречие цели и интересов, то механизм управления «работает» плохо, неэффективно, постоянно дает сбой. Но это не значит, что надо лишь цель «подгонять» под существующие средства управления. Возможно и обратное. «Конструирование» средств управления под значительные цели. Это осуществляется в процессах работы с персоналом, мотивации деятельности, организации образовательных процессов.

- *Принцип использования групповой динамики* как средства управления. Изменения, которые происходят в группе, могут препятствовать или способствовать эффективному управлению. Даже конфликты служат или обновлению и инновациям, или разрушению сложившихся связей.

- *Принцип мотивации целевой деятельности.* Цель может быть средством управления, но лишь в том случае, если она является не только ориентиром деятельности, но и критерием ее оценки и мотивирования.

- *Принцип гармонизации средств и методов управления.* Он заключается в необходимости обеспечения соответствия и согласованности между различными рычагами воздействия и между рычагами, их статусами и методами управления. Это достигается посредством анализа функционирования механизма управления, установления статуса и роли каждого из его рычагов.

- *Принцип распознавания и обогащения средств воздействия* в соответствии с социальным развитием человека и группы, возникновением но-

вых интересов и ценностей в процессах научно-технического и общественного развития.

- *Принцип своевременной корректировки методов управления* по фактору времени, уровню развития, преобразований экономики или возникновению кризисных ситуаций.

- *Принцип изменения стиля управления* используют как форму комплексных социально-психологических методов управления. Стил ь определяется не только личностью менеджера, но и реальными обстоятельствами управления: характером проблем, структурой группы, внешней средой, стратегией управления.

- *Принцип нравственности* заключается в том, что механизм управления не должен отражать манипулирование сознанием человека. Управление обязано быть открытым, понимаемым персоналом и опираться на интересы группы.

Рассмотренные принципы совместно с подходами, приоритетами и целями организации создают условия для формирования механизма управления, который проявляется в работе с персоналом, начиная с его подбора, расстановки, специальной подготовки, аттестации и пр., в установлении коммуникаций, в поиске и выборе вариантов организации совместного труда, при разработке управленческих решений, а также использовании различных рычагов воздействия (рис. 7.2).

	Экономические рычаги	Организационные рычаги	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вознаграждение</li> <li>• надбавки</li> <li>• вычеты</li> <li>• экономические гарантии</li> <li>• кредиты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дисциплина</li> <li>• ответственность</li> <li>• регламенты</li> <li>• организационные нормы</li> <li>• обязанности</li> </ul>	Групповые рычаги
Личностные рычаги	Социально-психологические рычаги	Информационные рычаги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• общая цель</li> <li>• статус группы в организации</li> <li>• формы руководства</li> <li>• контроль</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• интересы</li> <li>• мотивы</li> <li>• стимулы</li> <li>• опасения</li> <li>• ожидания</li> <li>• установки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• климат</li> <li>• социальная структура</li> <li>• культура</li> <li>• креативный потенциал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• структура информации</li> <li>• полнота информации</li> <li>• распределение информации и т. д.</li> </ul>	

Рис. 7.2. Дифференциация рычагов механизма управления [13; 16]

Особенность механизма управления заключается в том, что он характеризует средства воздействия, но эти средства не являются застывшими, раз навсегда данными, они меняются в процессе управления по структуре, соотношению, важности и т. д. Конечно, эти изменения происходят в определенных пределах человеческой сущности, но ведь именно для изменений

или корректировки мотивов, системы ценностей, установок и пр. в Японии, например, существуют ротация персонала, специальные методы поощрения хорошей работы, пожизненный наем и др. Разве нельзя при помощи введения определенных корпоративных традиций способствовать возникновению и закреплению необходимых управлению установок, ценностей, привычек. Механизм управления, так же как и систему, и процесс управления, можно формировать и развивать, изменять и оценивать с позиций эффективности управления. Это одна из задач и текущего, и стратегического, и инновационного управления.

### 7.3. Методы управления

Одно и то же средство можно использовать по-разному в зависимости от умения, понимания, опыта, знаний. Поэтому возникают вопросы – когда, где и как используются средства управления, т. е. проблема применения методов управления в определенной ситуации.

*Метод управления* – это способ воздействия, способ использования тех или иных средств управления. Одно и то же средство может предполагать различные методы его использования, подобно тому как в физике рычаг дает или эффект подъема тяжелого, но на небольшую высоту, или теми же усилиями подъема легкого, но на бóльшую высоту. Вот и в управлении средство управления, например зарплата, может быть использована как эффективное средство повышения производительности труда и своей величиной, и условиями оплаты труда, а может совершенно не влиять на производительность.

Понятие метода управления неотделимо от показателей, которые своей принадлежностью и величиной характеризуют использование этих методов. Очень важен в понимании менеджмента вопрос о связи функций и методов управления. Нередко эти понятия отождествляют, считая, например, планирование одновременно и функцией управления, и методом. Следует ясно представлять, что *функция* – это категория, которая отвечает на вопрос: что надо делать, чтобы управлять, а метод – категория, которая отвечает на вопрос: как надо воздействовать, чтобы управлять успешно, посредством чего и как управлять. В определенной мере понятия «функции» и «методы менеджмента» соприкасаются, но они различны по своей роли в управлении. Методы определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития фирмы или упущенные возможности и ослабление потенциала развития фирмы, если они используются неправильно и неэффективно. Методы определяют пути развития, тенденции движения к по-

ставленной цели, тенденции реализации принятой миссии, а функции создают набор операций или действий, без которых воздействие оказывается невозможным. В любой деятельности человека различны понятия: «что делать» и «как делать», хотя и связаны общим предметом деятельности. Так и в менеджменте функции и методы должны дополнять друг друга, а не заменять.

Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия. Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий) [10; 17].

В связи с изложенным выделяют следующие методы управления [4]:

- организационно-распорядительные, или организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

**Организационно-распорядительные методы.** Задача организационно-распорядительной или организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе, искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных и экономических методов.

Организационно-административные методы решают те же задачи, что и экономические, но отличаются формами и приемами воздействия. Различие состоит в том, что экономические методы «разрешают» руководителям выбирать различные формы и приемы воздействия для решения определенной задачи, организационно-распорядительные – предполагают однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.

Организационные методы предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия [25].

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину. Руководитель или менеджер в этом случае является администратором. Организационно-распорядительные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно,

через контроль за их выполнением, а также систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Эти методы помогают обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Регламентируются они правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три формы организационно-распорядительных (организационно-административных) методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.);
- согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т. п.) [11].

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если невыгодно исполнителю. Эти методы, как правило, являются методами принуждения. Их в менеджменте используют только по мере необходимости, поскольку они снижают социально-психологический эффект в деятельности персонала.

В общем виде система организационно-распорядительных (организационно-административных) методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов:

- 1) воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления);
- 2) воздействие на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль над управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования [4].

Принятые в коллективе методы руководства оказывают влияние на формирование системы подчинения. Формы подчинения должны носить самый благожелательный прогрессивный характер и не вызывать таких эмоций, как унижение, неловкость, досада, раздражение и даже стресс.

Административное воздействие связано чаще всего с тремя типами подчинения:

- вынужденным и внешне навязанным, которое сопровождается чувством зависимости и воспринимается подчиненными как нажим «сверху» [15];
- пассивным, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанным, внутренне обоснованным.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия, которое включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия; адресат; постановку задания; определение критерия его выполнения; установление ответственности; инструктаж подчиненных и т. д.

Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Прямые воздействия в конечном счете могут привести к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Косвенные методы являются наиболее эффективными, если они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

**Экономические методы.** Они занимают в менеджменте центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

В деятельности практикующего высокопрофессионального менеджера экономический анализ и экономический аспект в целом играют основополагающую роль. По мнению некоторых специалистов по менеджменту, непрофессиональные менеджеры опираются в своей деятельности на психологический подход, а профессионалы – экономический. Не умаляя значимости психологических методов управления, следует сказать, что в настоящее время все более актуальной становится проблема экономической психологии – специального направления в психологической науке [21], изучающего экономическое поведение человека на предприятии, а также факторов, определяющих данное поведение.

Эти методы применительно к управлению предприятием представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается нужный эффект. Говоря по-другому, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой, и самостоятельно реализует свои экономические интересы. Содержание экономических методов сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность [17].



В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в формах планирования, анализа, хозрасчета, ценообразования и финансирования. Рассмотрим их более подробно.

*Планирование.* Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования (объектом планирования может выступать, например, прибыль или количество работающих на предприятии).

Главное в планировании как в экономическом методе руководства – выбор из всех возможных наиболее оптимальных, эффективных и результативных действий.

*Анализ.* Менеджер должен в совершенстве владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. При экономическом анализе рассматриваются факторы как внутренней среды предприятия, так и внешней. Глубокий анализ не только происходящих процессов, но и намечающихся тенденций позволяет создавать благоприятные условия для развития позитивных явлений и устранять преграды для нежелательных.

*Ценообразование.* Менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации [14]:

- увеличение цены на реализуемый товар (самый примитивный метод). Но это может повлечь за собой снижение объемов продаж, поэтому опытный менеджер должен принять целесообразное управленческое решение по фиксации допустимого увеличения цены при недопущении падения объема валовой прибыли;
- совершение конкретных действий, приводящих к внутренней реструктуризации цены товара (зафиксированная цена сохраняется) [11]. К таким действиям можно отнести сокращение (минимизацию) издержек обращения. Таким образом, цена сохраняется на прежнем уровне, а сокращение одного ее компонента ведет к увеличению другого – нормативной прибыли;
- одновременное использование этих двух методов путем увеличения цены товара и сокращения издержек обращения.

*Финансирование.* Данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

**Социально-психологические методы.** Известно, что результаты труда во многом зависят от целого ряда и психологических факторов. Менеджер должен уметь учитывать такие факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников, что поможет сфор-

мировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют: успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85 % – от умения работать с людьми [23].

Зная особенности поведения и характер человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов – соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда и качество услуг либо продукции может увеличиться примерно в 1,5 раза (а может в несколько раз уменьшиться) [8].

Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма активно происходят при формировании рыночных отношений. Так, 91 % опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению оплаты; 82 % опрошенных работников массовых профессий «болеют» за успехи своих коллег [4].

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы (рис. 7.3), которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Основное средство воздействия на коллектив – *убеждение*. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

<b>МЕТОДЫ МАНИПУЛИРОВАНИЯ</b>			
<b>РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ</b>	<b>ИНФОРМАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ</b>	<b>ДЕСТРУКТИРОВАНИЕ</b>	<b>ВНУШЕНИЕ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• апелляция к прецеденту;</li> <li>• объяснение;</li> <li>• доказательство;</li> <li>• убеждение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неструктурированное информирование;</li> <li>• фрагментарное информирование;</li> <li>• дезинформация;</li> <li>• ложь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• смещение;</li> <li>• смещение;</li> <li>• подмена;</li> <li>• дополнение несистемным компонентом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кодирование;</li> <li>• стереотипизирование;</li> <li>• программирование</li> </ul>
<b>МЕТОДЫ СОГЛАСОВАНИЯ</b>			
<b>РАЦИОНАЛЬНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ</b>	<b>ИРРАЦИОНАЛЬНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ</b>	<b>СОЗДАНИЕ СФЕР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• целей;</li> <li>• средств достижения;</li> <li>• допустимых отклонений;</li> <li>• отношений;</li> <li>• правил</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• индифферентность;</li> <li>• принятие;</li> <li>• эмпатия;</li> <li>• медитационное согласование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• создание проблемных ситуаций;</li> <li>• моделирование процессов достижения;</li> <li>• создание условий деятельности;</li> <li>• создание многомерных сфер деятельности</li> </ul>	

Рис. 7.3. Виды социально-психологических методов [12]

Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно он применяет различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития коллектива [18], убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие совещания, которые выступают как метод и форма участия работников в управлении, различного рода ритуалы и традиции.

Таким образом, механизм управления является одним из ключевых моментов, благодаря которому осуществляется воздействие на интересующий объект. Поэтому очень важно понимать, как им необходимо эффективно управлять, адаптируясь под те или иные условия и ситуации, что требует четкого понимания принципов, рычагов и методов управления.

## Практикум

### 1. Вопросы для обсуждения

Как вы думаете, в каком соотношении используются рычаги механизма управления, какой из них наиболее часто используется в современных организациях?

Какая группа методов, на ваш взгляд, наиболее эффективна при управлении персоналом?

### 2. Тестовые вопросы

1. Какие методы относятся к методам согласования?
  - а) рационализация
  - б) создание сфер взаимодействия
  - в) внушение
  - г) информационные методы
2. К экономическим рычагам механизма управления относят:
  - а) кредиты
  - б) стимулы
  - в) регламенты
  - г) креативный потенциал
3. Какие бывают типы подчинения?
  - а) активное
  - б) вынужденное
  - в) пассивное
  - г) необоснованное
4. Какие методы относятся к методам манипулирования?
  - а) рационализация
  - б) создание сфер взаимодействия
  - в) внушение
  - г) информационные методы
5. Специфика приемов и способов воздействия – это:
  - а) механизм управления
  - б) методы управления
  - в) процесс управления
  - г) система управления
6. К личностным рычагам механизма управления относят:
  - а) кредиты
  - б) стимулы
  - в) регламенты
  - г) креативный потенциал
7. К согласительным методам управления относят
  - а) консультацию
  - б) приказ
  - в) совет
  - г) указ
8. К социально-психологическим рычагам механизма управления относят:
  - а) кредиты
  - б) стимулы
  - в) регламенты
  - г) креативный потенциал
9. Совокупность средств воздействия на деятельность людей – это:
  - а) механизм управления
  - б) методы управления
  - в) процесс управления
  - г) система управления
10. К организационным рычагам механизма управления относят:
  - а) кредиты
  - б) стимулы
  - в) регламенты
  - г) креативный потенциал

### ***3. Задания и упражнения***

1. Составьте карту применения рычагов и методов воздействия, используя личный опыт.

2. Подготовьте информационные доклады по концепциям и теориям мотивационного механизма:

- теория Маслоу;
- теория Герцберга;
- теория МакКлелланда;
- теория Альдерфера.

## 8. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

### 8.1. Сущность содержания процесса управления

Процессный подход – это одна из концепций управления, которая окончательно сформировалась в 80-х гг. прошлого века. В соответствии с данной концепцией вся деятельность организации рассматривается как набор процессов. Для того чтобы управлять, необходимо управлять процессами. Этот подход стал одним из ключевых элементов улучшения качества.

Главное понятие, которое использует процессный подход, – понятие процесса. Существуют различные определения, но наиболее часто используется определение стандарта ISO 9001. «Процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы» (прил. Ж). Важной составляющей процесса, которая не отражена в определении, является систематичность действий. Действия процесса должны быть повторяющимися, а не случайными (рис. 8.1). Далее представим каждое из этих свойств.



Рис. 8.1. Свойства процесса управления

*Свойство флуктуации*, которое проявляется как изменчивость процесса управления, но в виде колебаний вокруг определенных устойчивых состояний, из которых возникает понимание системы управления.

*Свойство непрерывности* характеризует динамику связи управляемых и управляющих процессов.

*Свойство дискретности* дополняет свойство непрерывности и в определенном смысле противостоит ему. Оно проявляется в том, что во внутренних своих особенностях процесс управления протекает неравномерно, вначале как бы накапливая потенциал взаимодействия при постановке цели, оценке ситуации, определении проблемы, а далее превращаясь в импульс активной организационной работы на этапе решения.

Важным свойством процесса управления является и *свойство необходимой последовательности этапов его осуществления*. Каждый из этапов может реализовываться по-разному с точки зрения методики, затрат усилий, распределения внимания менеджера, но каждый из этапов есть необходимое звено в последовательности формирования воздействия, разработки управленческого решения.

*Свойство цикличности* характеризует повторяющуюся последовательность этапов процесса управления по мере реализации управленческих решений и на этой основе перевода управляемой системы в новое состояние.

*Свойство инерционности* характеризует существующее в той или иной мере запаздывание управленческих решений. Своевременность решений – важнейшая характеристика процесса управления. Она отражает меру запаздывания или опережения в решении проблем. В этом и проявляется свойство инерционности.

*Свойство временной протяженности* процесса управления. Время от осознания цели до реализации управленческого решения – это время цикла.

*Свойство устойчивости* характеризует постоянные параметры процесса управления, сохраняющиеся в его осуществлении [16].

Зная рассмотренные свойства процесса, менеджер управляет им более эффективно, опираясь на них при разработке и реализации различных управленческих решений.

## **8.2. Процессный подход и бизнес-процессы**

Процессный подход был разработан и применяется с целью создания горизонтальных связей в организациях. Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Процессный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат (рис. 8.2).

В отличие от функционального подхода управление процессами позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом. Процессный подход меняет понятие структуры организации. Основным элементом становится процесс.

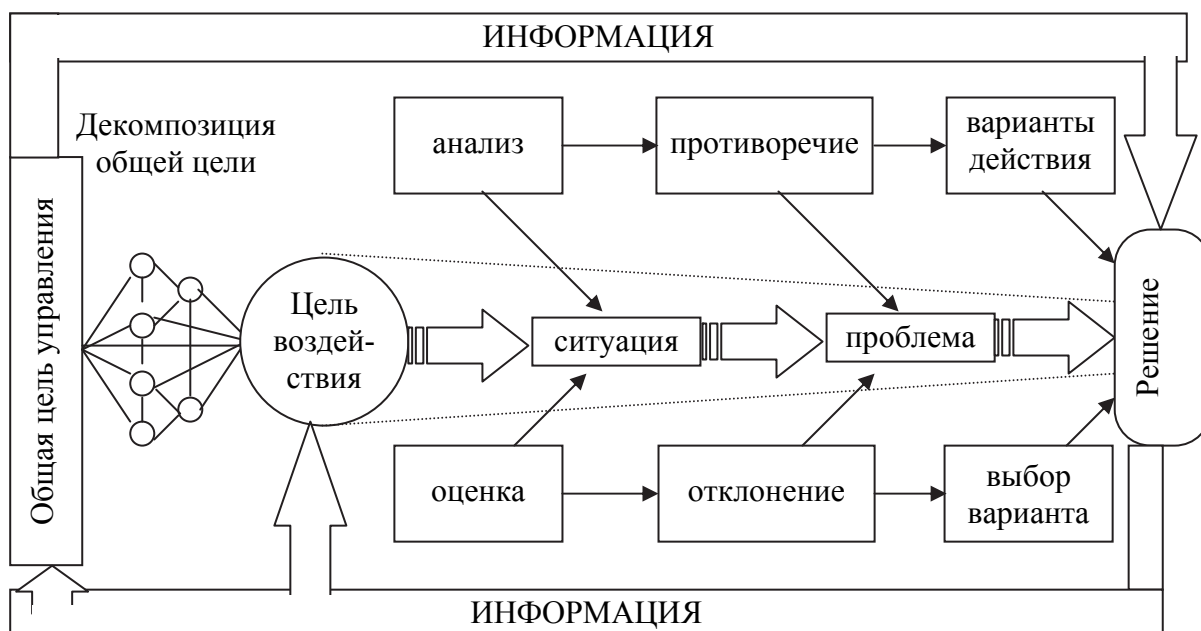


Рис. 8.2. Процесс формирования решения

Стоит отметить, что процессный подход основывается на нескольких принципах. Внедрение этих принципов позволяет значительно повысить эффективность работы, вместе с тем он предполагает высокую корпоративную культуру. Переход от функционального управления к процессному требует от сотрудников постоянной совместной работы, несмотря на то что они могут относиться к различным подразделениям. От того, насколько удастся обеспечить эту совместную работу, будет зависеть «работоспособность» принципов, заложенных в процессном подходе.

*Принцип взаимосвязи процессов.* Организация представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны между собой.

*Принцип востребованности процесса.* Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты – быть востребованы. У результатов процесса есть свой потребитель – внутренний или внешний.

*Принцип документирования процессов.* Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизировать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса.

*Принцип контроля процесса.* Каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках



заданных границ определяются показатели, характеризующие процесс и его результаты.

*Принцип ответственности за процесс.* В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечает за процесс и его результаты один человек.

Таким образом, успешная деятельность организаций в значительной степени определяется эффективностью реализации бизнес-процессов в соответствии с представленными принципами [48].

На сегодняшний день вопросы в области управления бизнес-процессами встают в компании остро в том случае, если в процессе ее развития на каком-то этапе происходят регулярные сбои во взаимодействии подразделений, менеджеров, сотрудников [17]. Такие сбои, естественно, снижают эффективность функционирования всей организации. Основная цель управления бизнес-процессами – приведение их в соответствие с целями организации. То есть результаты всех процессов в организации должны достигать бизнес-цели, быть направленными на результат деятельности организации. Тем самым роль бизнес-процессов в деятельности – технологическое выполнение комплекса определенных решений, взаимосвязанных действий под влиянием организации и управления, направленных на преобразование ресурсов в продукт деятельности и его продажу потребителю на рынке, т. е. получение эффективных результатов.

Итак, к ключевым моментам в организации бизнес-процессов относятся:

- 1) разделение, структурирование целей на необходимые бизнес-процессы, определение факторов производительности и эффективности;
- 2) инжиниринг бизнес-процессов: операции, технология, ресурсы, труд, оценочные показатели;
- 3) синтез бизнес-процессов в систему – получение синергии путем взаимодействия процессов.

Роль и значение бизнес-процессов для эффективных результатов определяют необходимость их системной организации. Система бизнес-процессов требует ответов на вопросы: сколько и какие бизнес-процессы нужны, каково их содержание, как организовать функционирование и взаимодействие? Давайте ответим на эти вопросы.

Часто используемое определение «бизнес-процесс – это набор последовательных операций», грубо упрощает понятие бизнес-процесса и ориентирует только на задачу разработки схем потоков операций (работ). Чрезмерно упрощенное понимание процесса и реализации процессного подхода не может использоваться, если руководство компании ставит целью построение системы управления на основе процессного подхода. Поэтому за основу возьмем определение бизнес-процесса В. А. Гагарского: «Бизнес-

процесс – это совокупность бизнес-операций с определенным количеством внутренних видов деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту» [47].

На рис. 8.3 показана универсальная структурная схема бизнес-процесса. Несмотря на простоту, она имеет исключительно важное значение с точки зрения методики внедрения процессного подхода. Каждый процесс встроен в определенную систему процессов, которые выполняются как внутри компании, так и во внешних организациях. Требование к процессу определяет вышестоящее по отношению к рассматриваемому процессу руководство («вышестоящий орган управления» на рис. 8.3). Управляющая информация (приказы, планы, нормативные документы и т. п.) поступает на вход процесса. При выполнении деятельности и по завершении отчетных периодов вышестоящему руководству поступает отчетная информация.

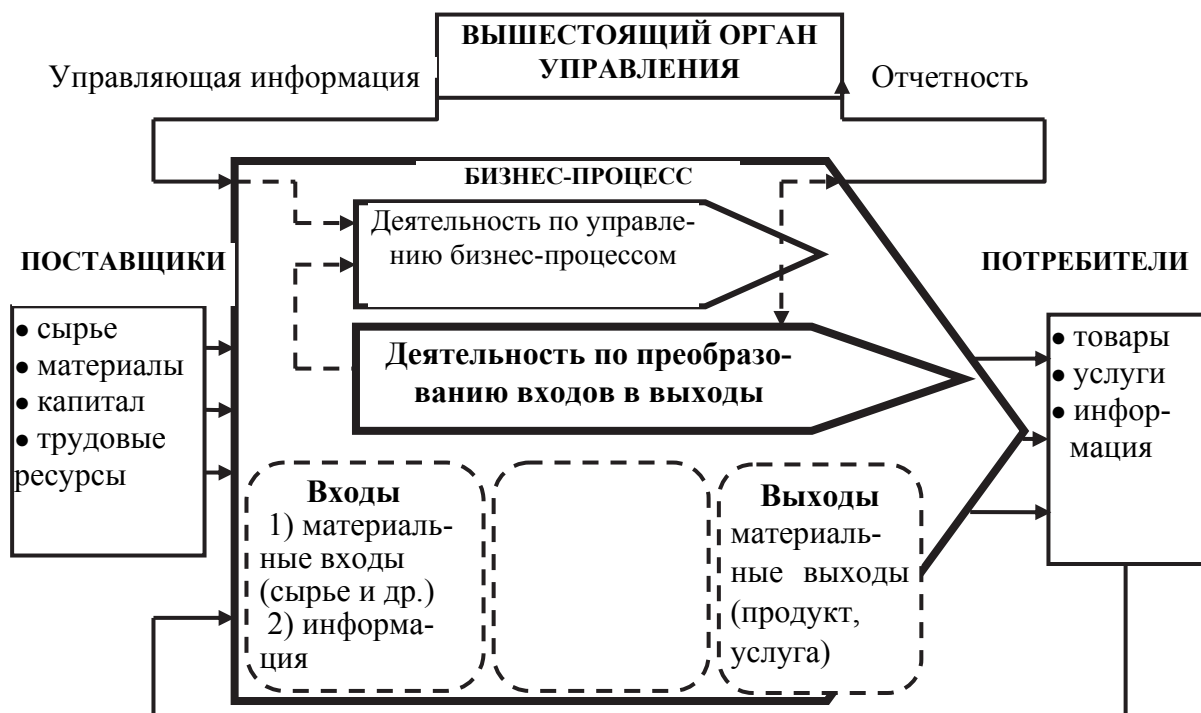


Рис. 8.3. Структурная схема бизнес-процесса [46]

Результатом выполнения процесса являются продукты (услуги), которые на рис. 8.3 обозначены как «выходы». Потребители получают их и используют для преобразования в другие продукты в рамках своих процессов. Попытки копирования «чужих» процессов (использование референтных моделей бизнес-процессов) заведомо обречены на провал.

Система управления процессами каждой организации уникальна, она действует в конкретной обстановке и меняется с изменением обстановки (прил. 3). Копирование и тиражирование системы управления предприятием имеет смысл только тогда, когда организация создает сеть однотипных,

тиражируемых подразделений или бизнес-единиц, функционирующих в аналогичных условиях.

Как показывает мировая практика (в России она характерна для крупных организаций), у бизнес-процесса есть как владелец, так и менеджер процесса, которые отвечают за результаты, однако владелец процесса обладает полномочиями изменять сам порядок выполнения процесса, а менеджер процесса осуществляет оперативное управление [46].

Таким образом, процессный подход предполагает наличие ключевых элементов, без которых он не может быть внедрен в организации, к которым относятся:

- вход процесса;
- выход процесса;
- ресурсы;
- владелец процесса;
- потребители и поставщики процесса;
- показатели процесса.

Помимо рассмотрения основных элементов бизнес-процесса стоит обратить внимание на виды и факторы, влияющие на его формирование. В научной литературе ученые-теоретики и практики выделяют различные виды бизнес-процессов (табл. 8.1).

Таблица 8.1

#### Основные виды бизнес-процессов

Укрупненный бизнес-процесс	Содержание
Производство продукции	Все виды деятельности по переработке сырья и материалов в готовую продукцию, удовлетворяющую потребителя (производство автомобилей, бытовой техники и т. п.)
Материально-техническое снабжение	Деятельность по изысканию источников поставки исходных сырья, материалов, запасных частей, комплектующих, топлива и энергии по доставке перечисленного выше потребителю
Маркетинг и сбыт	Рекламная деятельность, продвижение товаров и услуг на рынок, ценообразование, привлечение потребителей, модернизация продукции и т. п.
Сервисное обслуживание	Все работы по непосредственному обслуживанию потребителей (профилактика, ремонт, модернизация продукции и т. п.)
Разработка новых технологий, продукции, видов услуг	Комплекс работ научно-исследовательского и опытно-конструкторского характера, направленный на создание новых видов товаров и услуг, обеспечивающих удовлетворение растущих потребностей клиентов
Подготовка и повышение квалификации персонала	Система мероприятий по разработке учебных планов, программ дисциплин, набору учащихся, организации учебного процесса
Обеспечение	Комплекс процессов по юридическому, финансовому сопровождению всех видов деятельности компании

Также необходимо рассмотреть бизнес-процессы, учитывая специфику деятельности предприятий сферы услуг. Ученые рекомендуют к рассмотрению следующие циклы основных бизнес-процессов: цикл снабжения, оказания услуг и формирования финансового результата и цикл оплаты. В табл. 8.2 представлены основные бизнес-процессы организации сферы услуг.

Таблица 8.2

**Содержание основных бизнес-процессов организации сферы услуг**

Бизнес-процессы	Содержание бизнес-процесса
Цикл снабжения	Хозяйственные операции, связанные с заготовлением товарно-материальных ценностей, приобретением и созданием активов
Цикл оказания услуг и формирования финансового результата	Хозяйственные операции, связанные с процессом оказания и предоставления услуг, а также формирования финансового результата от оказания услуг
Цикл оплаты	Хозяйственные операции, связанные с движением наличных и безналичных денежных средств, а также погашением задолженности как путем оплаты, так и путем зачета взаимных требований

Таким образом, предприятиям сферы услуг необходимо использовать циклический подход в сегментировании бизнес-процессов. Выбор данного способа обусловлен тем, что при циклическом подходе большее значение придается классификации основных бизнес-процессов по соответствующим направлениям деятельности, изучению и оценке систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля на предприятии.

Значит, знание видов бизнес-процессов помогает определить, как именно можно идентифицировать процесс из общей массы. Так, основные процессы выделяют исходя из результата, ценного для потребителя. вспомогательные процессы – по ресурсу, которым они снабжают компанию. И наконец, управляющие процессы – по объекту, над которым осуществляется управляющее воздействие.

К общим факторам, влияющим на бизнес-процесс, по одним источникам [26], относят целенаправленность, труд, ресурсы, результат. Труд – решения, действия, взаимодействие. Ресурсы – средства и возможности осуществления определенной деятельности с целью получения доходов, выгоды и пользы. Результат – то, что будет в конце деятельности, следствие чего-либо.

По другим источникам [43], на бизнес-процесс влияют более сложные по содержанию и динамике факторы. В табл. 8.3 отметим структуру и основные факторы в системе бизнес-процессов.

**Структура и факторы системы основных бизнес-процессов**

Укрупненные бизнес-процессы	Факторы результативности и эффективности (необходимость процесса)
Маркетинг	Информация о внешней среде для всех процессов Потребители и спрос Товар и предложение
Разработка и совершенствование товара и процессов	Товар, соответствующий спросу и (или) формирующий спрос. Конструирование товара Совершенствование товара. Конкурентные преимущества Технология производства товара. Совершенствование технологии
Производство товара (для торговли закупка товара)	Количество продукции Качество Себестоимость
Сбыт (продажа товара)	Продвижение и продажа товара Привлечение и удержание потребителей Позиции на рынке. Конкурентные преимущества
Организация и управление	Синтез бизнес-процессов Затраты ресурсов Интеграция труда, ресурсов

К общим факторам бизнес-процессов, которые определяют получение доходов, относятся:

- 1) целенаправленность, необходимость процесса для результата деятельности;
- 2) продукт (результат) процесса, производительность процесса;
- 3) технология процесса;
- 4) уровень, качество процессов;
- 5) организация и управление ресурсами, трудом; взаимодействие процессов;
- 6) стоимость процесса;
- 7) конкурентные преимущества.

Ознакомившись с сущностью, видами и факторами бизнес-процессов, необходимо перейти к рассмотрению такого важного аспекта, как управление бизнес-процессами (рис. 8.4). По мнению многих ученых, управление бизнес-процессами – это явление цикличное. Причем цикл управления ими соответствует принципам непрерывного улучшения.

Анализ различных источников по управлению бизнес-процессами позволяет кратко охарактеризовать представленные на рис. 8.4 фазы управления бизнес-процессами.

Так, на первом этапе управления определяется исходное и прогнозируемое состояние процесса руководством предприятия по бизнес-плану, т. е. разрабатываются модели «как есть» и «как должно быть». На втором этапе анализируется сам процесс с представлением вариантов его прохождения на предприятии, в итоге определяются оптимальные методы для улучшения бизнес-процесса. Третий этап управления предполагает внедрение в процессы и реализацию вводимых изменений посредством выбранных методов улучшения. На четвертом этапе производится мониторинг процесса по определенным показателям, который должен носить периодический характер.



Рис. 8.4. Цикл управления бизнес-процессом

В заключение при управлении бизнес-процессом сравниваются достигнутые результаты по изменению процесса посредством внедренных улучшений с запланированными в бизнес-плане. В результате процесс вновь приобретает циклический вид и все этапы последовательно повторяются. Завершающая фаза управления называется оптимизацией.

Таким образом, бизнес-процессы сегодня играют важную роль в развитии организации, а управление ими становится одной из основных задач менеджмента, поскольку позволяет выявить резервы для улучшения деятельности организации.

### **8.3. Совершенствование деятельности на основе процессного подхода**

Эффективность и качество бизнес-процессов в сфере услуг в России имеют большие резервы для их совершенствования. Не последнюю роль в этом вопросе играет наличие на предприятии системы постоянного улучшения бизнес-процессов.

Наличие такой системы жизненно важно для любого предприятия, поскольку главная задача предприятия состоит в том, чтобы наращивать ресурсы для своего развития, постоянно развиваться, улучшать структуру и бизнес-процессы в соответствии с принятой стратегией, конкурентной обстановкой, миссией и целями предприятия. Не секрет, что для современного предприятия характерной чертой стали постоянные изменения (носящие не только добровольный характер, но и вынужденный), обусловленные изменениями среды, которая чрезвычайно динамична.

Современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности и, конечно, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий.

В этой связи наибольший интерес вызывают два вопроса: механизмы создания бизнес-системы и циклический характер ее функционирования по внешним и внутренним факторам. Рассмотрим их более подробно.

1. Из микроэкономики известно, что за долговременный период своего жизненного цикла предприятие может изменить все факторы производства для обеспечения качества услуг и деятельности. Цель таких изменений состоит не только в достижении большей эффективности производства и повышения конкурентоспособности, но и просто в выживании на рынке и уходе от разорения. Изменения касаются одновременно и продукции, выводимой на рынок, и новой организации деятельности. Длительность цикла зависит главным образом от сроков влияния факторов, способности предприятий адаптироваться к изменениям внешней среды. М. Хэннон и Дж. Фриман, предложив теорию экологии популяций организаций, сделали ряд новых выводов на этот счет: «...При наличии немногих разновидностей организаций в отрасли, стабильности или отсутствия изменений факторов во времени, плотность однотипных организаций в отраслевой нише сферы услуг растет. Это затрудняет возможности выбора предпочтений в услугах у потребителей, несмотря на рост конкуренции.

В итоге продолжительность цикла существования предприятий получит тенденцию к убыванию, так как будут создаваться новые организа-

ции, на результаты деятельности которых начнет переключаться спрос потребителей услуг и товаров. Плотность "популяции" организаций в нише как динамический баланс создаваемых и распадающихся объектов имеет предел» [10].

2. Совершенно очевидно, что если не проводить постоянных улучшений бизнес-процессов предприятия, то они будут становиться все хуже и хуже по сравнению с бизнес-процессами конкурентов. Любое совершенствование бизнес-процессов предприятия предполагает их изменение.

Таким образом, чтобы бизнес-процессы предприятия были совершенными, они должны изменяться достаточно часто, а организация работы по их совершенствованию должна быть постоянной и проводиться по всем направлениям с использованием всех возможностей и ресурсов. Отсюда следует, что одна из главных задач руководителя любого предприятия – это эффективная реализация бизнес-процессов, а вопросы выбора эффективных методов управления бизнес-процессами организацией выходят на первое место.

На сегодняшний день можно выделить четыре направления, которые используют процессный подход в качестве главного подхода по повышению эффективности деятельности (рис. 8.5).

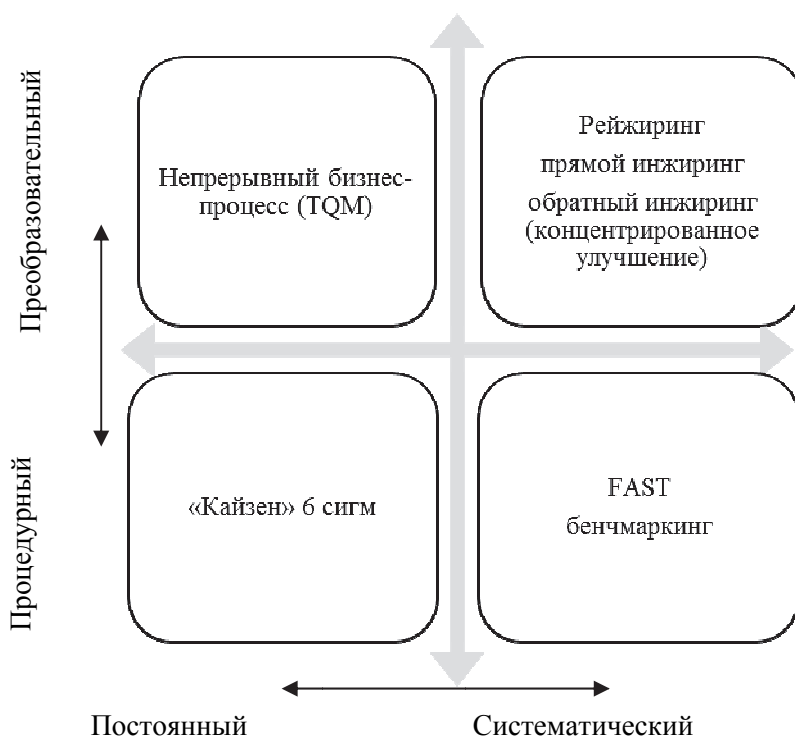


Рис. 8.5. Основные методы совершенствования бизнес-процессов

#### **К таким направлениям относятся:**

- *всеобщий менеджмент качества (TQM)*. Это концепция, которая предусматривает непрерывное повышение качества продукции, процессов



и системы управления организацией. В основу работы организации ставится удовлетворение потребителя;

- *постоянное улучшение процессов* (Continuous Improvement Process). Это концепция, которая предусматривает незначительные, но постоянные улучшения процесса по всем его составляющим. Наиболее известным подходом, в основе которого лежит постоянное улучшение процессов, является японский подход «кайдзен» (kaizen);

- *совершенствование бизнес-процессов* (Business Process Improvement), или *управление бизнес-процессами* (Business Process Management). Это подход, направленный на то, чтобы помочь организациям оптимизировать бизнес-процессы с целью повышения их эффективности. Изменения процессов осуществляются постепенно, но обязательно на систематической основе;

- *реинжиниринг бизнес-процессов* (Business Process Reengineering). Этот подход возник в начале 90-х гг. XX в. В его основе лежит переосмысление существующих процессов и их радикальное изменение (перепроектирование). В отличие от трех указанных выше подходов реинжиниринг предусматривает быстрое изменение процессов. Также в этом подходе значительный упор делается на применение информационных технологий.

За счет того что процессный подход создает горизонтальные связи в работе организации, он позволяет получить ряд преимуществ в сравнении с функциональным подходом:

- координация действий различных подразделений в рамках процесса;
- ориентация на результат процесса;
- повышение результативности и эффективности работы организации;
- прозрачность действий по достижению результата;
- повышение предсказуемости результатов;
- выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- исключение невостребованных процессов;
- сокращение временных и материальных затрат.

Подводя итоги, отметим, что процессный подход очень важен в рыночных условиях, так как позволяет диагностировать и устранять слабые стороны организации, выстраивать эффективные бизнес-процессы, достигая интенсивных темпов развития.

## Практикум

### 1. Вопросы для обсуждения

1. Как вы считаете, почему процессный подход получил такое большое распространение в управлении организацией?
2. Почему в процессном подходе так много внимания уделяется целеполаганию и бизнес-процессу?

### 2. Тестовые вопросы

1. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов в области маркетинга:
 

а) потребители и спрос	в) качество продукции
б) позиция на рынке	г) затраты ресурсов
2. Подход, направленный на оптимизацию бизнес-процесса с целью повышения его эффективности:
 

а) всеобщий менеджмент качества	в) реинжиниринг
б) постоянное улучшение процессов	г) совершенствование бизнес-процессов
3. Какие свойства присущи процессу управления:
 

а) устойчивость	в) непредсказуемость
б) статичность	
4. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов в области производства:
 

а) потребители и спрос	в) качество продукции
б) позиция на рынке	г) затраты ресурсов
5. Подход, в основе которого лежит радикальное изменение существующих бизнес-процессов:
 

а) всеобщий менеджмент качества	в) реинжиниринг
б) постоянное улучшение процессов	г) совершенствование бизнес-процессов
6. Что включает в себя «вход» бизнес-процесса?
 

а) сырье поставщика	в) контроль аудиторской компании
б) выпускаемый товар	г) продукцию конкурентов
7. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов в области сбыта:
 

а) потребители и спрос	в) качество продукции
б) позиция на рынке	г) затраты ресурсов

8. Заключительной стадией управления бизнес-процессом является:

- а) анализ процесса
- б) реализация изменения
- в) мониторинг процесса
- г) оптимизация процесса

9. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов в области управления:

- а) потребители и спрос
- б) позиция на рынке
- в) качество продукции
- г) затраты ресурсов

10. Концепция, предусматривающая непрерывность повышения качества продукции:

- а) всеобщий менеджмент качества
- б) постоянное улучшение процессов
- в) реинжиниринг
- г) совершенствование бизнес-процессов

### **3. Задания и упражнения**

*Оценочная ситуационная игра «Кораблекрушение»*

Необходимое время: 2 часа.

Материалы: бумага, линейка, карандаш.

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные координаты яхты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение – около тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли. Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На плоту оказались лишь 15 предметов:

- 1) секстант;
- 2) зеркало для бритья;
- 3) канистра с водой;
- 4) противомоскитная сетка;
- б) одна коробка с армейским рационом;
- 7) карта тихоого океана;
- 8) надувная подушка;
- 9) канистра нефтегазовой смеси;
- 10) портативный транзисторный приемник;
- 11) порошок для отпугивания акул;
- 12) лист фанеры (10 м<sup>2</sup>);
- 13) бутылка рома крепостью 80 %;
- 14) десять метров нейлонового шнура;
- 15) две пачки шоколада;
- 16) рыболовная снасть.

В карманах спасшихся нашли одну пачку сигарет, коробку спичек, сто американских долларов.

Вам необходимо классифицировать 15 названных предметов в соответствии с их значением для выживания.

Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого.

Задание 1. Каждый выполняет задание самостоятельно.

Время – 15 минут.

Задание 2. Групповое решение проблемы.

Время – 50 минут.

Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна попытаться прийти к единому мнению. Достичь полного согласия нелегко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Специфика управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Поэтому современные менеджеры должны обладать высокой компетентностью и профессионализмом, но для того чтобы полностью окунуться в мир менеджмента, необходимо изначально познакомить будущих менеджеров с терминологией, основными положениями, категориями и особенностями современного менеджмента, чему и посвящено представленное учебное пособие.

Затрагивая вопросы менеджмента, нельзя не говорить об управлении, а говоря об управлении, стоит отметить, что оно невозможно без осуществления деятельности. Деятельность человека стала прародительницей управленческой активности. Ведь любую деятельность человек осознанно или нет, но регулирует и управляет ею. Изначально возникает интерес, на основе которого уже формулируется цель и определяются средства и способы, благодаря которым ее можно достичь. А это все отображает управленческие функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Тем самым управление представляется как последовательная взаимосвязь перечисленных выше функций, но, осуществляя их, мы не можем утверждать, что есть возможность достижения тех или иных целей. Когда затрагивается вопрос целеполагания, то уже управление трансформируется в процесс воздействия субъекта на объект через управленческий механизм.

А механизм управления и процессный подход – это уже достаточно сложные категории, которые требуют тщательного рассмотрения. Посредством механизма осуществляется воздействие на объект через реализацию совокупности методов, рычагов и способов управления, которые по своему содержанию различны: одни методы лояльны по отношению к объекту, другие, наоборот, деструктивны и требуют немедленного и вынужденного подчинения, что может ухудшить эмоциональный фон коллектива и привести к фатальным последствиям. Поэтому важно уметь правильно распределять и делегировать свои полномочия и ответственность, не прибегая к жестким формам управления. А с этой позиции начинает раскрываться процессный подход.

Процессный подход со стороны управления – это делегирование полномочий и ответственности через различные бизнес-процессы, где бизнес-процесс – это устойчивая, т. е. многократно повторяющаяся, деятельность, преобразующая ресурсы (сырье, информация, капитал и т. д.) в результаты (товар, услуга, работа и т. п.). В рамках процессного подхода предполагается выделение проблемного бизнес-процесса и его участников, назначение одного из участников бизнес-процесса владельцем и делегирование полномочий и ответственности по управлению данным бизнес-процессом ему, что позволяет сотруднику организации самореализоваться и продвинуться по служебной лестнице, а это дает положительный эффект в виде повышения производительности труда и появления удовлетворенности.

Таким образом, современному обществу и стране в целом нужны креативные, профессиональные, высококвалифицированные менеджеры, которые позволят повысить конкурентоспособность предприятий и организаций, что улучшит качество жизни всего населения.

Интерес к менеджменту не иссякает, а, наоборот, продолжают появляться новые научно-популярные журналы, учебники, учебно-методические пособия о процессе управления и его глобальном значении для социума и людей.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Взаимосвязанность факторов внешней среды** – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

**Воздействие управляющее** – сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы.

**Восприятие** – это интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений.

**Достоверность информации** определяет, насколько формируемая информация адекватно отражает реальное состояние и результаты деятельности организации, правдиво характеризует внешнюю среду, нейтральна по отношению ко всем категориям потенциальных пользователей и проверяема. Она имеет три уровня: абсолютный (100 %), доверительный (более 80 %), негативный (менее 80 %).

**Интерес** – стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

**Интересы человека** – стремления к достижению чего-либо, к удовлетворению потребностей.

**Информационное обеспечение управления** – совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

**Информация** – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

**Искусство управления** – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления.

**Классификация целей** – способ, позволяющий конкретизировать цель, раскрыть ее содержание, выбрать наилучшие формы, механизмы и методы ее реализации.

**Коммуникабельность** – способность человека к совместной работе в виде продуктивного общения.

**Концепция** – комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности.

**Лидерство** – возникновение особого статуса у менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт.

**Личность** – это характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде.

**Менеджмент** – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов, применения принципов, функций, методов и механизма экономического управления в практике работы организаций (предприятий, фирм) в условиях рыночной экономики.

**Механизм управления (менеджмента)** – совокупность средств воздействия на деятельность людей.

**Миссия организации** – это набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

**Мотив** – внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.

**Мотивация** – использование действующих и формирование необходимых мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

**Насыщенность информации** – это соотношение полезной и фоновой информации.

**Неопределенность факторов внешней среды** – количество информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также уверенность в достоверности данной информации.

**Норма** – стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в конкретных условиях.

**Основные функции управления** – виды деятельности, отражающие в своей совокупности содержание и реальность воздействия на объект управления. К ним относятся: планирование, организация, контроль, координация и мотивация.

**Открытость информации** – возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существуют три уровня открытости: секретная, конфиденциальная, публичная.

**Парадигма** – 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении.



**Подвижность факторов внешней среды** – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

**Подчинение** – зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.

**Полномочия** – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера.

**Потребность** – внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо.

**Предрасположенность** – это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы.

**Принцип** – основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы.

**Процедуры управления** – совокупность операций процесса управления, сгруппированных по принципам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения.

**Процесс управления (менеджмента)** – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие.

**Рабочая среда** – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

**Разделение управленческой деятельности** – объективный процесс возникновения в управлении разных функциональных видов деятельности, которые выполняют работники посредством воздействия управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления).

**Решение управленческое** – 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

**Система управления** – 1) совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; 2) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

**Сложность факторов внешней среды** – это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

**Стимул** – фактор воздействия, который менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов.

**Стимулирование** – создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности.

**Субъект управления** – звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления.

**Теория управления** – 1) комплекс теоретических положений, обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

**Технология управления** – сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

**Точка зрения** – это отношение человека к чему-либо или его социальные установки.

**Управление** – целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

**Управленческий труд** – 1) сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей; 2) комплекс реализуемых усилий, необходимых для согласования деятельности человека.

**Управляемость** – 1) реакция управляемой системы на воздействие управляющей системы; 2) характер и мера восприятия коллективом управленческих решений, принимаемых менеджером.

**Характеристики информации** – объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

**Целеполагание** – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

**Ценности** – общие убеждения, понимание того, что хорошо и что плохо в жизни.

**Ценность** – свойство любого явления, оцениваемое по критериям значимости его для человека или группы людей.

**Ценность информации** – характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

**Эффективность управления** – сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атаманчук, Г. В. Управление. Сущность, ценности, эффективность / Г. В. Атаманчук. – М.: Академический проспект: Культура, 2006. – 203 с.
2. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Алехина. – М.: КНОРУС, 2010.
3. Галькович, Р. С. Основы менеджмента / Р. С. Галькович, В. И. Набоков. – М., 2008. – 285 с.
4. Герасимова, Е. А. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием сферы услуг на основе учета фактора времени: монография / Е. А. Герасимова, А. Н. Чаплина, Н. Н. Еронкевич; под ред. А. Н. Чаплиной. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2012. – 130 с.
5. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2003. – 388 с.
6. Друкер, П. Ф. Менеджмент / П. Друкер и Дж. А. Макьярелло. – М.: Вильямс, 2010. – 704 с.
7. Еронкевич, Н. Н. Система антикризисного управления при обеспечении устойчивого развития предприятия сферы услуг / Н. Н. Еронкевич Экономические науки в России и за рубежом: материалы V Международной научно-практической конференции (20.12.2011). – М.: Спутник+, 2012. – С. 89–97.
8. Ингиу, О. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее / О. Ингиу. – М.: Эксмо, 2007. – 160 с.
9. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2003. – 336 с.
10. Каора, И. Японские методы управления качеством / И. Каора; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 2005. – 213 с.
11. Кей, М. Турбо-менеджмент / М. Кей. – М.: Ин-т психотерапии, 2003. – 278 с.
12. Кичаев, А. Технологии достижения целей / А. Кичаев. – М.: ГроссМедиа, 2004. – 144 с.
13. Кнорринг, В. Теория, практика и искусство управления / В. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА – ИНФРА, 2005. – 283 с.
14. Кобьелл, К. Мотивация в стиле экшн / К. Кобьелл. – М.: Альпина бизнес букс, 2004. – 192 с.
15. Ковалева, А. В. Модели развития и стратегическое управление предприятием / А. В. Ковалева // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 1. – С. 239–245.

16. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента: учеб. пособие / Э. М. Коротков. – 2-е изд., перераб. – М.: Де КА, 2004. – 896 с.
17. Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: учебник; пер. с англ. / Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 796 с.
18. Маршев, В. И. История управленческой мысли: учебник для вузов / В. И. Маршев; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 730 с.
19. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт, 2010. – 640 с.
20. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 719 с.
21. Минцберг, Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру / Г. Минцберг. – М.: Эксмо, 2009. – 464 с.
22. Морнель, П. Технологии эффективного найма: Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. – М.: Добрая книга, 2005. – 264 с.
23. Назмутдинов, В. Я. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности / В. Я. Назмутдинов, И. Ф. Яруллин. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.
24. Персональный менеджмент: учебник для вузов / С. Д. Резник [и др.]; ред. С. Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 557 с.
25. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М., 2006. – 279 с.
26. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
27. Резник, С. Д. Введение в менеджмент: учеб. пособие для вузов / С. Д. Резник, И. А. Игошина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 416 с.
28. Резник, С. Д. Студент вуза: технологии и организация обучения: учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина; ред. С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 474 с.
29. Румянцева, З. П. Менеджмент организации / З. П. Румянцева и др. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 372 с.
30. Санталайнен, Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренене, Н. Х. Носсинен. – М., 2001. – 267 с.
31. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учеб. пособие / А. К. Семенов. – М., 2007. – 354 с.
32. Синто, Б. Философия предпринимательства / Б. Синто; пер. с англ. // Бизнес и менеджер. – М.: Азимут центр, 1992. – С. 5–22.
33. Сирополис, К. Управление малым бизнесом / К. Сирополис. – М.: Дело, 1997. – 672 с.

34. Ситдикова, Л. М. Внутрифирменное непрерывное образование и участие университетов в нем /Л. М. Ситдикова // Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах. – Казань, 2001. – С. 317–321.

35. Скуба, Р. В. Программно-целевое управление развитием инфраструктуры хозяйствующих субъектов / Р. В. Скуба // Экономика регионов. – 2006. – № 3. – С. 17–20.

36. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор; пер. с англ. – М.: Контроллинг, 2007. – 318 с.

37. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор и др. – М.: Республика, 1992. – 298 с.

38. Уткин, Э. А. Курс менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: Зеркало, 2007. – 610 с.

39. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 2006. – 278 с.

40. Фалмер, Р. Энциклопедия управления: в 5 т.; пер. с англ / Р. Фалмер. – М.: ВИПК Энерго, 1992. – Т. 1. – 320 с.

41. Фатхутдинов, Р. А. Система менеджмента: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2006. – 352 с.

42. Формирование стратегического потенциала предпринимательских структур: монография / А. Н. Чаплина и др.; под ред. А. Н. Чаплиной. – Красноярск, 2012. – 200 с.

43. Харрингтон, Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон: сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 2006. – 277 с.

44. Чаплина, А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография / А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2005. – 215 с.

45. Чаплина, А. Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.

46. Чаплина, А. Н. Формирование стратегии комплексного развития предпринимательской структуры: монография / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2009. – 218 с.

47. Черняевский, А. Д. Организация управления в условиях рыночных отношений: учеб. пособие / А. Д. Черняевский. – Киев: МЗУУП, 2004. – 267 с.

48. Шеер, А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.-В. Шеер. – М.: Просветитель, 1999. – 152 с.

49. Щекин, Г. В. Психологические методы работы с кадрами / Г. В. Щекин. – Киев, 2003. – 234 с.

50. Юксваров, Р. К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р. К. Юксваров, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейманн. – М., 2001. – 219 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А



Рис. 1. Типы организаций

## Приложение Б

### Должностная инструкция директора (генерального директора, начальника, управляющего) производственного объединения (комбината), предприятия

#### I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Директор предприятия относится к категории руководителей, его принимают и увольняют

(решением общего собрания учредителей, иного органа предприятия)

1.2. На должность директора предприятия назначают лицо, имеющее высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

1.3. Директор предприятия подотчетен учредителям предприятия в лице \_\_\_\_\_  
(общего собрания учредителей, иного органа предприятия).

1.4. В своей деятельности директор предприятия руководствуется:

- законодательными и нормативными документами, регламентирующими производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия;

- методическими материалами, касающимися деятельности предприятия;

- уставом предприятия;

- правилами трудового распорядка;

- настоящей должностной инструкцией.

1.5. Директор предприятия должен знать:

- Конституцию;

- законы;

- постановления и решения президента и правительства, определяющие направления и перспективы развития отрасли;

- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные материалы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности предприятия;

- профиль, специализацию и особенности структуры предприятия;

- перспективы технического, экономического и социального развития предприятия;

- производственные мощности предприятия и их возможности;

- технологию производства продукции предприятия;

- методы хозяйствования и управления;

- порядок заключения и исполнения договоров;

- отечественные и зарубежные достижения науки и техники в соответствующей отрасли и опыт передовых предприятий;

- экономику, организацию труда, производства и управления;

- трудовое законодательство;

- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.6. Во время отсутствия директора предприятия его должностные обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, который несет полную ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

## II. ФУНКЦИИ

На директора предприятия возлагаются следующие функции:

- 2.1. Общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия.
- 2.2. Организация взаимодействия всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц.
- 2.3. Обеспечение выполнения всех принимаемых предприятием обязательств.
- 2.4. Создание условий для внедрения новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда.
- 2.5. Принятие мер по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии.
- 2.6. Контроль за соблюдением законности в деятельности всех служб.
- 2.7. Защита имущественных интересов предприятия в суде и органах государственной власти и управления.

## III. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Для выполнения возложенных на него функций директор предприятия обязан:

- 3.1. Руководить в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности предприятия.
- 3.2. Организовывать работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений.
- 3.3. Обеспечивать выполнение предприятием заданий согласно установленным количественным и качественным показателям, всех обязательств перед государственным бюджетом, поставщиками, заказчиками и банками.
- 3.4. Организовывать производственно-хозяйственную деятельность предприятия на основе применения методов научно обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства, добиваясь высоких технико-экономических показателей, повышения технического уровня и качества продукции, рационального и экономного расходования всех видов ресурсов.
- 3.5. Принимать меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране окружающей среды.
- 3.6. Осуществлять меры по социальному развитию коллектива предприятия, обеспечивать разработку, заключение и выполнение коллективного договора; проводить работу по укреплению трудовой и производст-



венной дисциплины, способствовать развитию творческой инициативы и трудовой активности рабочих и служащих.

3.7. Обеспечивать сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства.

3.8. Решать все вопросы в пределах предоставленных ему прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам – заместителям директора, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений предприятия.

3.9. Обеспечивать соблюдение законности в деятельности предприятия, активное использование правовых средств для совершенствования управления, укрепления договорной дисциплины и хозяйственного расчета.

#### IV. ПРАВА

Директор предприятия имеет право:

4.1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с физическими и юридическими лицами, органами государственной власти и управления.

4.2. Действовать от имени предприятия без оформления доверенности.

4.3. Открывать расчетный и другие счета в банковских учреждениях.

4.4. Распоряжаться средствами и имуществом предприятия с соблюдением требований соответствующих нормативных актов, устава предприятия.

4.5. В установленных законодательством пределах определять объем и порядок защиты сведений, составляющих конфиденциальную информацию.

#### V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Директор предприятия несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей; за совершенные в процессе осуществления своей трудовой деятельности правонарушения; за причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

5.2. За последствия принятых им решений, выходящих за пределы его полномочий, установленных законодательством, уставом предприятия, иными нормативными правовыми актами. Директор не освобождается от ответственности за влекущие ответственность действия, произведенные лицами, которым он делегировал свои права.

5.3. За недобросовестное использование имущества и средств предприятия в собственных интересах или интересах противоположных интересам учредителей.

## Должностная инструкция начальника участка

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Начальник участка относится к категории руководителей.

1.2. Начальник участка назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по представлению начальника цеха / начальника производства.

1.3. Начальник участка подчиняется непосредственно начальнику цеха / начальнику производства.

1.4. На должность начальника участка назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: высшее или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы на производстве не менее 3 лет.

1.5. На время отсутствия начальника участка его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

1.6. Начальник участка должен знать:

- организационно-распорядительные документы, нормативные и методические материалы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

- перспективы технического развития предприятия;

- технические требования, предъявляемые к продукции участка, технологию ее производства;

- оборудование участка и правила его технической эксплуатации;

- порядок и методы технико-экономического и текущего производственного планирования;

- формы и методы производственно-хозяйственной деятельности участка.

1.7. Начальник участка руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;

- Уставом организации, правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;

- приказами и распоряжениями руководства;

- настоящей должностной инструкцией.

### ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ НАЧАЛЬНИКА УЧАСТКА

Начальник участка выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью участка.

2.2. Обеспечивает выполнение производственных заданий, поставленных перед участком, и выпуск продукции согласно установленным планам.

2.3. Проводит работу по предупреждению брака и следит за соблюдением установленных нормативов качества, предъявляемых к выпускаемой продукции.

2.4. Организует текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности участка.

2.5. Обеспечивает технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств, выполнение графиков их ремонта.

2.6. Координирует работу мастеров, рабочих участка и других подчиненных сотрудников.

2.7. Участвует в подборе кадров рабочих и служащих, организует их расстановку на участке.

2.8. Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

2.9. Представляет предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

2.10. Организует работу по повышению квалификации работников участка, проводит воспитательную работу в коллективе.

### 3. ПРАВА НАЧАЛЬНИКА УЧАСТКА

Начальник участка имеет право:

3.1. Участвовать в подготовке проектов приказов, инструкций, указаний, а также смет, договоров и других документов, связанных с функционированием участка (участка).

3.2. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных работников.

3.3. Запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.4. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3.5. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НАЧАЛЬНИКА УЧАСТКА

Начальник участка несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

## **Должностная инструкция бригадира**

### **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ:**

1.1. Бригадир на участках основного производства относится к категории рабочих.

1.2. Бригадир на участках основного производства назначается на должность и освобождается от нее директором предприятия по представлению \_\_\_\_\_ и подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.

1.3. Бригадир на участках основного производства должен знать:

1.3.1. Технологический процесс производства и изготовления изделий.

1.3.2. Заправочные карты и технологические инструкции.

1.3.3. Устройство, типы технологического оборудования и его назначение.

1.3.4. Технологическую, организационную оснастку и приспособления, их назначение и порядок применения.

1.3.5. Требования, предъявляемые к сырью, полуфабрикатам, материалам.

1.3.6. Виды, свойства и назначение перерабатываемого сырья, полуфабрикатов и материалов.

1.3.7. Дефекты и пороки в изделиях, причины их возникновения и меры предупреждения и устранения их.

1.3.8. Нормы расхода основных и вспомогательных материалов.

1.3.9. Операции, выполняемые рабочими.

1.3.10. Нормативы времени, применяемые при расчете технически обоснованных норм выработки.

1.3.11. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии.

1.3.12. Правила и методы оказания доврачебной медицинской помощи.

1.3.13. Правила внутреннего трудового распорядка.

1.4. На время отсутствия бригадира на участках основного производства (болезнь, отпуск, командировка и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке.

## 2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ БРИГАДИРА:

- 2.1. Организует работы по своевременному обеспечению рабочих необходимыми полуфабрикатами, материалами.
- 2.2. Расставляет рабочих по местам.
- 2.3. Контролирует качество выпускаемой продукции, соблюдение технологического процесса, сопряженность операций, правильность ведения учета выработки рабочих.
- 2.4. Принимает меры к устранению простоев оборудования и рабочих.
- 2.5. В случае необходимости – подменяет рабочих.
- 2.6. Устраняет причины, вызывающие снижение качества продукции.
- 2.7. Обеспечивает выполнение основных плановых заданий бригады, конвейера, потока (участка).
- 2.8. Наблюдает за своевременным и качественным исправлением дефектов изделий.
- 2.9. Проводит инструктаж рабочих по технике безопасности и правилам технической эксплуатации оборудования.
- 2.10. Проводит инвентаризацию незавершенного производства в начале и конце работы смены.

## 3. БРИГАДИР НА УЧАСТКАХ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА ИМЕЕТ ПРАВО:

- 3.1. Получать от работников предприятия информацию, необходимую для осуществления своей деятельности.
- 3.2. Представлять на рассмотрение своего непосредственного руководства предложения по вопросам своей деятельности.
- 3.3. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

## 4. БРИГАДИР НА УЧАСТКАХ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ:

- 4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
- 4.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в соответствии с действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
- 4.3. За причинение материального ущерба – в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Приложение В

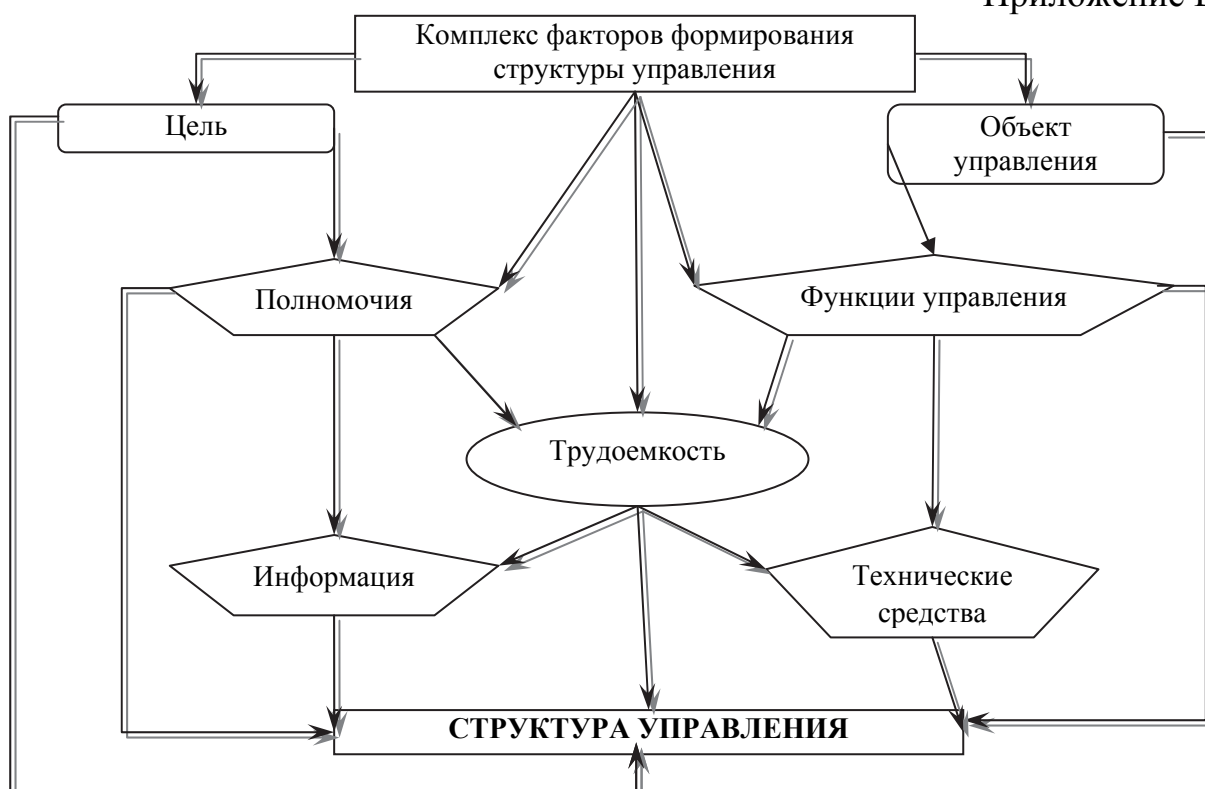


Рис. 1. Факторы формирования структуры управления



Рис. 2. Факторы обособления звена в структуре управления

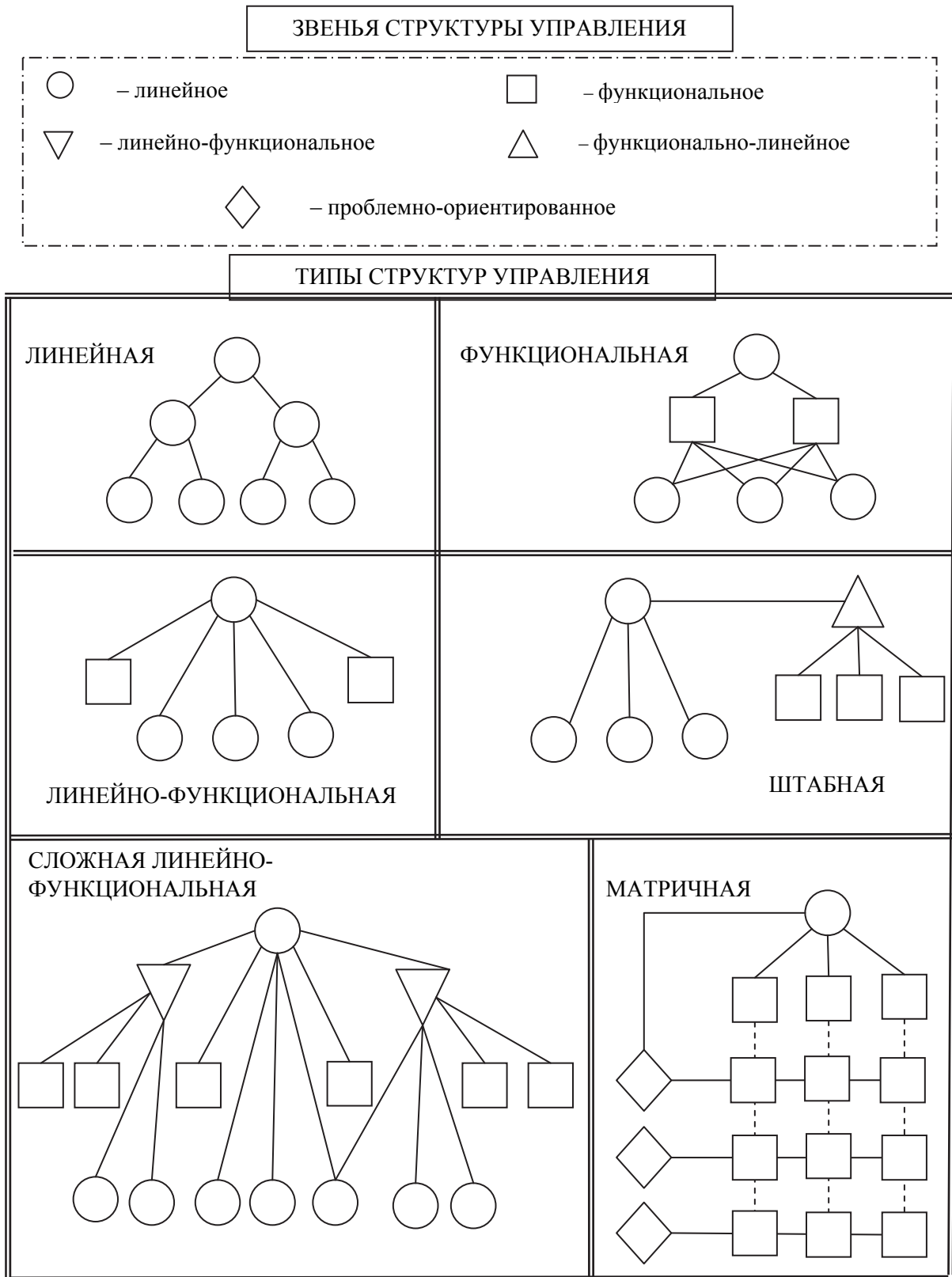


Рис. 1. Типология структуры управления

Приложение Д



Рис. 1. Сущность и содержание понятия «организационная культура»



**Характеристика стилей руководства**

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стиль руководства		
	Авторитарный (автократичный)	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решений советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решений совещаний
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Бойится квалифицированных работников, избавляется от них	Подбирает деловых, грамотных специалистов	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает – все умеет	Постоянно повышает квалификацию, учитывает практику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Общается с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровный, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Наказание – основной метод стимулирования, поощряет избранных по праздникам	Постоянно использует различные виды стимулов	Постоянно использует различные виды стимулов

Приложение Ж

Таблица 1

**Этапы процесса управления**

Этапы	Определение этапа	Характеристика этапа ПУ
Цель	Идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы	Целеполагание предусматривает в эффективном управлении большой объем аналитической и исследовательской литературы и включает множество различных операций: анализ; поиск информации; расчеты и др.
Ситуация	Состояние управляемой системы относительно цели	Это не только отклонение от программы. Управление осуществляется и должно осуществляться независимо от того, есть отклонение или нет. Состояние управляемой системы никогда не равно цели. Если это так, то цель не является действительной
Проблема	Главное противоречие цели и ситуации, разрешение которого определит изменение ситуации в направлении цели	Отличие ситуации от цели, как правило, включает множество разнообразных противоречий. Их разрешение приближает ситуацию к цели. Все противоречия связаны между собой, поэтому нужно найти главное противоречие, разрешение которого обеспечит разрешение всех остальных
Решение	Переход процесса управления из сферы управления в сферу производства	Решение – это разрешение противоречия ситуации и цели, практическое решение проблемы. Включает в себя определение вариантов действия, выбор наилучшего варианта, формулировку задания и организационно практическую работу по выполнению задания

Приложение З

Таблица 1

**Типология процесса управления**

<i>Тип процесса управления</i>	<i>Модель процесса управления</i>
<b>Линейный тип</b> характеризуется строгой последовательностью осуществления этапов и используется тогда, когда есть полная и достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации и т.д.	<pre> graph LR     A[Цель] --&gt; B[Ситуация]     B --&gt; C[Проблема]     C --&gt; D[Решение]             </pre>
<b>Корректируемый тип</b> отличается необходимостью дополнительной корректировки каждого этапа процесса после прохождения последующего	<pre> graph LR     A[Цель] --&gt; B[Ситуация]     B --&gt; C[Проблема]     C --&gt; D[Решение]     D --&gt; A     D --&gt; B     D --&gt; C             </pre>

<i>Тип процесса управления</i>	<i>Модель процесса управления</i>
<p><b>Разветвленный тип</b> используется тогда, когда нет возможности обобщить оценку ситуации и выделить главные, ключевые проблемы принятия единственного решения по всей совокупности проблем</p>	
<p><b>Ситуационный тип</b> начинается с этапа анализа ситуации, из которой главным образом исходит и поиск проблемы, и разработка решения</p>	
<p><b>Поисковый тип</b> исходит из полной ясности цели воздействия, но не возможности достаточно хорошо оценить существующую ситуацию относительно данной цели и, следовательно, сформулировать основную проблему</p>	
<p><b>Целевой тип</b> отражает особое влияние цели на все этапы процесса управления. При этом типе необходима декомпозиция целей и построение дерева целей, предполагается определенная социально-психологическая атмосфера понимания и принятия этой цели в управляемой системе</p>	
<p><b>Программный тип</b> представляет собой некоторую модификацию целевого типа, которая заключается в разработке программы на этапах оценки ситуации и выделения проблемы</p>	

Учебное издание

**Чаплина** Альбина Николаевна  
**Герасимова** Елена Александровна  
**Еронкевич** Наталья Николаевна

**ВВЕДЕНИЕ  
В МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Редактор *Т. М. Пыжик*  
Корректор *Е. Г. Иванова*  
Компьютерная верстка *Н. Г. Дербенёвой*

Подписано в печать 29.12.2016. Печать плоская. Формат 60×84/16  
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 8,25. Тираж 100 экз. Заказ № 3041

Библиотечно-издательский комплекс  
Сибирского федерального университета  
660041, Красноярск, пр. Свободный, 82а  
Тел. (391) 206-26-67; <http://bik.sfu-kras.ru>  
E-mail: [publishing\\_house@sfu-kras.ru](mailto:publishing_house@sfu-kras.ru)