

## **Менеджмент** **Краткий конспект лекций**

### **Тема 1. Общая теория управления**

Кибернетика как общая теория управления возникла в 1948 г., когда вышла в свет книга американского ученого Н.Винера «Кибернетика, или управление и связь в животном мире и машине». Н.Винер в своей книге первоначально определил кибернетику как науку об управлении и связи в животном и машине. Позднее, когда им были написаны книги «Кибернетика и общество», «Творец и робот», это определение было распространено на управление в любых системах, в том числе в экономических, предпринимательских.

Кибернетика – наука об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах, изучающая информационные процессы, связанные с управлением динамических систем. Объектом изучения кибернетики являются динамические системы. Предметом – информационные процессы, связанные с управлением ими.

Кибернетика изучает системы, как множество элементов, соединенных между собой цепью причинно-следственной зависимости. Такое соединение между элементами носит название «связь». Поэтому кибернетику можно определить еще и как науку о функционировании систем взаимосвязанных (сопряженных) действий. Производственно-коммерческая деятельность также является системой такого типа. Методологическая цель достигается тем, что кибернетика позволяет по-новому рассмотреть способы связей между элементами и способы функционирования экономических систем – как целых производственно-коммерческих, народнохозяйственных, воспроизводственных циклов, так и отдельных их частей (звеньев), например «механизма» рынка, денежного обращения, обмена товаров через внешнюю торговлю и т. п.

Открытие кибернетикой сходства и общности принципов, которым подчиняются системы взаимосвязанных действий, показало существование структурной аналогии процессов, протекающих в различных областях действительности — в технике, биологии, экономике (предпринимательстве) и т.п. В основе кибернетического подхода лежит идея возможности развития общий подход к рассмотрению процессов управления в системах различной природы. Достоинство этой идеи заключается в том, что оказалось возможным кроме общих рассуждений методологического характера предложить также эффективный аппарат для количественного описания процессов, для решения сложных задач управления, основанных на методах прикладной математики.

Согласно кибернетике, первым и основным элементом всякой логистической системы (или ее модели) выступает процесс (process), в котором оптимально преобразуются потоки ресурсов.

Вторым элементом кибернетической модели является вход (input). Он как раз и представляет собой поток потребляемых в процессе ресурсов. Например, для организационно-технологической части экономической системы — это оборудование, рабочая сила, сырье и т.д., для информационной – входная информация, технические средства для ее обработки и др.

Третий элемент кибернетической модели – выход (output). Это результат самого преобразования входов, т.е. поток созданных или отработанных ресурсов. В экономических системах выходами могут быть готовая продукция, отходы производства, высвобождаемое оборудование, выходная информация и т. д. Совокупность связей между элементами

системы обеспечивает совместное функционирование потоков между элементами (звеньями) одной системы или между системами. Если связь осуществляет передачу выходного воздействия одного элемента на вход какого-либо последующего элемента той же системы, то она носит название прямой связи.

Четвертый элемент кибернетической модели — обратная связь (feedback). Это связь между выходом какого-либо элемента и входом предшествующего ему в той же системе элемента. Она представляет процесс и выполняет целый ряд операций по корректированию элементов системы. Принцип обратной связи лежит в основе управления деятельностью любой организационной системы, он характеризует способность системы воспринимать и использовать информацию о результатах собственной деятельности для достижения цели оптимальным образом и в кратчайшие сроки. Учет выпущенной цехом продукции и израсходованного сырья, регулирование ценами спроса на продукцию, материальное стимулирование, использование тарифов для привлечения грузов на транспорт— это разные формы обратных связей в экономических кибернетических системах.

Пятый и последний элемент кибернетической модели — ограничения (restrictions), которые состоят из целей системы и так называемых принуждающих связей. Для производственно-коммерческих систем одной из целей является выпуск продукции заданных номенклатуры, объема и качества, себестоимости; для информационной части системы — получение требуемой информации. В качестве принуждающих связей в этих случаях могут выступать различные лимиты ресурсов, метод переработки информации, технические характеристики средств для его реализации и т. д.

Основные особенности кибернетики как самостоятельной научной области состоят в следующем:

1. Кибернетика способствовала формированию информационной концепции представления систем.
2. Кибернетика рассматривает системы только в динамике.
3. Кибернетика практикует вероятностные методы исследования поведения сложных систем.
4. В кибернетике применяется метод исследования систем с использованием понятия «черный ящик», под которым понимается система, в которой исследователю доступна лишь входная и выходная информация этой системы, а внутреннее устройство может быть и неизвестно. Многие системы в силу своей чрезвычайной сложности не могут получить конкретного определения. Их поведение изучается путем выявления логических и статистических связей, существующих между вводимой и выводимой информацией — система в этом случае рассматривается в качестве «черного ящика».
5. Очень важным методом кибернетики, использующим понятие «черного ящика», является метод моделирования.

## **Тема 2. Методологические основы менеджмента**

Методология в буквальном значении (логос — наука, знание, и метод — путь, направление познания) есть учение о методах познания. Методологию можно определить как систему, реализующую три функции:

- 1) получение, создание нового знания;
- 2) структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий;
- 3) организация использования новых знаний в общественной практической деятельности (обучение, воспитание, производственная деятельность, культура и искусство, быт).

Первая функция реализуется на основе общефилософских и общенаучных методов и принципов познания; вторая – на основе использования законов логического мышления; третья – на основе локальных методологий конкретных наук применительно к особым локальным предметным областям.

Общими основами методологии менеджмента являются диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии; абстрагирование, принципы: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

Конкретными основами методологии менеджмента являются:

- экономические науки: экономическая теория, институциональная экономика, финансы и кредит, бухгалтерский учет, маркетинг, экономическая статистика, мировая экономика и многие другие;

- системный подход, который является методологией общей теории систем. Системный подход базируется на понятии «система», под которой понимается совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели;

- кибернетический подход, являющийся методологией общей теории управления (кибернетики) и представляющий собой исследование системы на основе принципов кибернетики, в частности с помощью представления управления как процессов сбора, передачи и преобразования информации об объекте управления и внешней среде, выявления прямых связей (по которым к объекту управления передается входная командная информация от управляющей системы) и обратных связей (по которым к управляющей системе передается информация о состоянии объекта управления), изучения процессов управления, рассмотрения элементов системы как неких «черных ящиков» (систем, которые в силу своей чрезвычайной сложности не могут получить конкретного определения; их поведение изучается путем выявления логических и статистических связей, существующих между вводимой и выводимой информацией, доступной исследователю, а внутреннее устройство может быть и неизвестно);

- ситуационный подход. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация – конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию. Результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют;

- исследование операций – это методология применения математических количественных методов для обоснования решений задач во всех областях целенаправленной человеческой деятельности. Методы и модели исследования операций позволяют получить решения, наилучшим образом отвечающие целям организации. Оптимальным решением (управлением) согласно исследованию операций является такой набор значений переменных, при котором достигается оптимальное (максимальное или минимальное) значение критерия эффективности (целевой функции) операции и соблюдаются заданные ограничения;

- прогностика – наука о законах и способах разработки прогнозов динамических систем. К различным типам прогнозов относятся: определение будущих значений величин на основе имеющихся данных, определение различных сценариев развития ситуации, определение

тенденций развития каких-либо сфер деятельности человека, целеполагание, т.е. определение желательных будущих состояний организации, планирование деятельности организации для достижения поставленных целей и др.;

- теория принятия решений исследует то, как человек или группа людей принимают решения, и разрабатывает методы принятия решений, помогающих обосновать выбор альтернативы из нескольких возможных при различных ситуациях неопределенности и риска;

- теория организации, которая отвечает на вопросы: зачем организации нужны, какими они бывают и как создаются, функционируют, изменяются; изучает влияние, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов;

- психология, которая изучает закономерности, механизмы и факты психической жизни человека: обучение, тренировка, мотивация, реализация личности, восприятие окружающего мира, удовлетворенность работой, оценка действий, отношение к труду, формы поведения;

- социология, которая изучает общество как целостный социальный организм; социальные общности и взаимоотношения между ними; социальные процессы, социальные организации; взаимодействие личности и общества; закономерности социального поведения людей; групповую динамику; нормы, роли, вопросы статуса и власти, конфликты, бюрократию, организационную культуру, социализацию и др.;

- социальная психология – отрасль психологии, изучающая закономерности: поведения человека в социальной организации; взаимоотношений людей в процессе совместной деятельности; развития нравственно-психологического климата в коллективе; возникновения и развития коллективных и личностных установок, мотивов, побуждений; возникновения и разрешения межличностных конфликтов; лидерства и индивидуального стиля деятельности; поведения и социально-психологической адаптации людей в стрессовых ситуациях и т.д.;

- антропология, которая исследует: происхождение и эволюцию человека как особого социобиологического вида; образование человеческих рас; нормальные вариации физического строения человека внутри этих рас, в том числе в связи с особенностями окружающей людей среды; этнические особенности, сравнительные ценности, нормы и др.,

- юридическая наука, например, хозяйственное и финансовое право;

- многие другие.

В системе методологии центральное место занимает подсистема методов исследования. Методы – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний. Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии.

Основными общими методами проведения исследований в менеджменте являются: 1) эксперимент; 2) тестирование, анкетирование и интервьюирование и другие методы

получения экспертной информации; 3) изучение документации организации; 4) моделирование.

Научную базу менеджмента составляет широкий спектр конкретных методов, разработанных в рамках различных дисциплин, перечисленных выше.

### Тема 3. Инфраструктура менеджмента

Инфраструктура (от лат. *infra* - ниже, под и *structura* - строение, расположение) – комплекс взаимосвязанных, обслуживающих структур, составляющих и/или обеспечивающих основу для решения проблемы (задачи).

Система менеджмента – это целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий, позволяющий результативно управлять компанией и осуществлять долгосрочный предпринимательский успех с максимальной прибылью для конкретного бизнеса за счёт обеспечения конкурентоспособности продукции и коммерческого предприятия в целом.

Инфраструктура менеджмента (структура системы менеджмента) – это совокупность научных подходов, принципов и методов, а также целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем (рис.1).

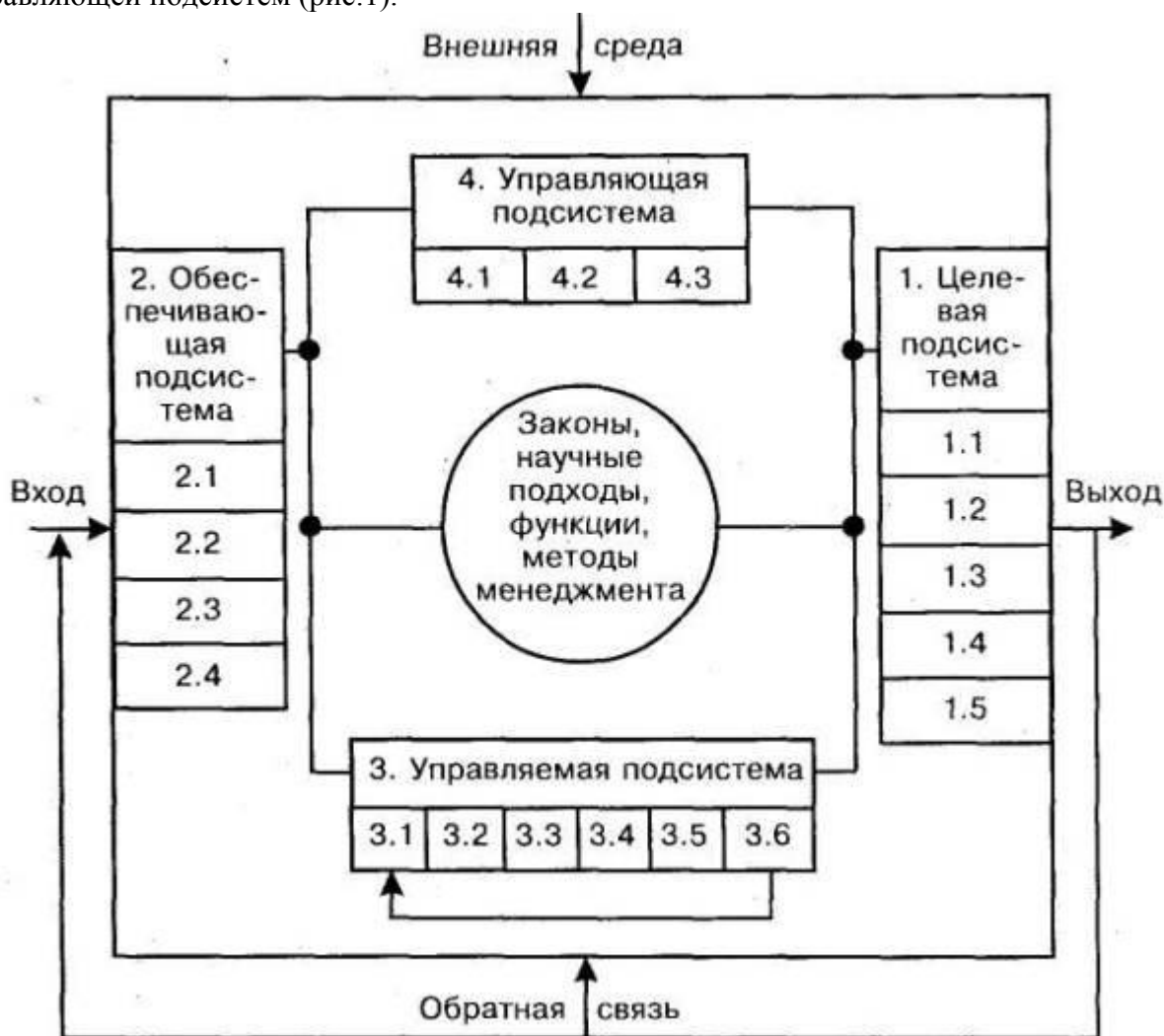


Рис.1. Инфраструктура менеджмента (структура системы менеджмента)

- 1.1 – повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг;
- 1.2 – ресурсосбережение;
- 1.3 – расширение рынка сбыта и повышение качества сервиса товара на конкретном рынке;
- 1.4 – организационно-техническое развитие производства;
- 1.5 – социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды;
- 2.1 – методическое обеспечение;
- 2.2 – ресурсное обеспечение;
- 2.3 – информационное обеспечение;
- 2.4 – правовое обеспечение;
- 3.1 – стратегический маркетинг;
- 3.2 – НИОКР;
- 3.3 – организационно-технологическая подготовка производства;
- 3.4 – производство;
- 3.5 – тактический маркетинг;
- 3.6 – сервис выпущенных товаров;
- 4.1 – управление персоналом;
- 4.2 – разработка управленческого решения;
- 4.3 – оперативное управление реализацией решения.

#### **Тема 4. Социофакторы и этика менеджмента**

Менеджмент как деятельность реализуется в организациях, которые состоят из людей. С этой точки зрения очевидно, что менеджмент представляет собой социальное явление. И, действительно, управление в социальных системах имеет целью координацию деятельности разных людей (что особенно важно в условиях разделения труда). А, следовательно, менеджмент тесно связан с социальными процессами и явлениями.

До середины XX в. подход менеджеров к взаимоотношениям фирмы и общества базировался на следующих положениях:

- «что хорошо для фирмы, то хорошо и для общества»;
- «дело бизнеса – бизнес»;
- надо реализовать принцип свободного предпринимательства (прибыль должна получаться при минимальных ограничениях со стороны общества).

Однако с началом НТР возобладали мнение, что такое отсутствие ограничений порождает серьезную социальную несправедливость. Общество ввело ряд ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антитрестовские и т.д. В то же время потребители начали предъявлять требования из-за монопольных цен, фальсификации товаров, невыгодных условий покупок, нечестности, сговора, политического влияния, загрязнения среды и т.д. Все это привело к значительному усилению контроля за деятельностью фирм по следующим направлениям: технические характеристики товара, объем производства, загрязнение среды); процессы производства (охрана труда, нормы загрязнений, контроль заработной платы, обеспечение занятости); поведение в конкуренции (цены, сговор, сокрытие истины); прибыль (утаивание, распределение); доступ к ресурсам; управление (участие рабочих; решения, связанные с занятостью).

В то же время фирма – «генератор богатства» общества, так как генерирует товары и покупательную способность для их приобретения; поддерживает расширение социальной инфраструктуры и обеспечивает доход на капитал; создает рабочие места у себя, поставщиков, в госсекторе; обеспечивает собственный рост. Для реализации всего этого

необходимы многочисленные сложные связи и, очевидно, что успех фирмы зависит от того, как они отрегулированы, кто и как их регулирует и контролирует.

Анализ корпоративной стратегии отношений с обществом должен охватывать три основных направления: анализ целей, анализ ограничений, анализ внешнего силового поля, в котором действует фирма. Подход к выбору предпочтительных целей должен учитывать основные группы, действующие в «поле» фирмы и их интересы: общество в целом, местная община, держатели акций, кредиторы, потребители, менеджеры, работники наемного труда. Интересы групп, действующих в «поле сил» фирмы, могут быть и противоположными, и совпадающими, и нейтральными, поэтому необходим анализ возможных коалиций и выбор предпочтительной стратегии.

Таким образом, можно сказать, что коммерческая стратегия фирмы трансформируется в коммерческо-социально-политическую стратегию. Соответственно фирмам и их руководителям необходимо:

- осуществлять идеологическую переориентацию на действия в социальной среде;
- расширять систему информации на социально-политическую область;
- учиться понимать политические процессы и политическое поведение;
- создавать инфраструктуру для политических действий;
- учитывать социальные аспекты в системе стимулов и вознаграждений;
- соответствующим образом отражать все это в структуре управления фирмой.

На рис.2 представлены приоритеты фирмы с точки зрения ее социальной ответственности

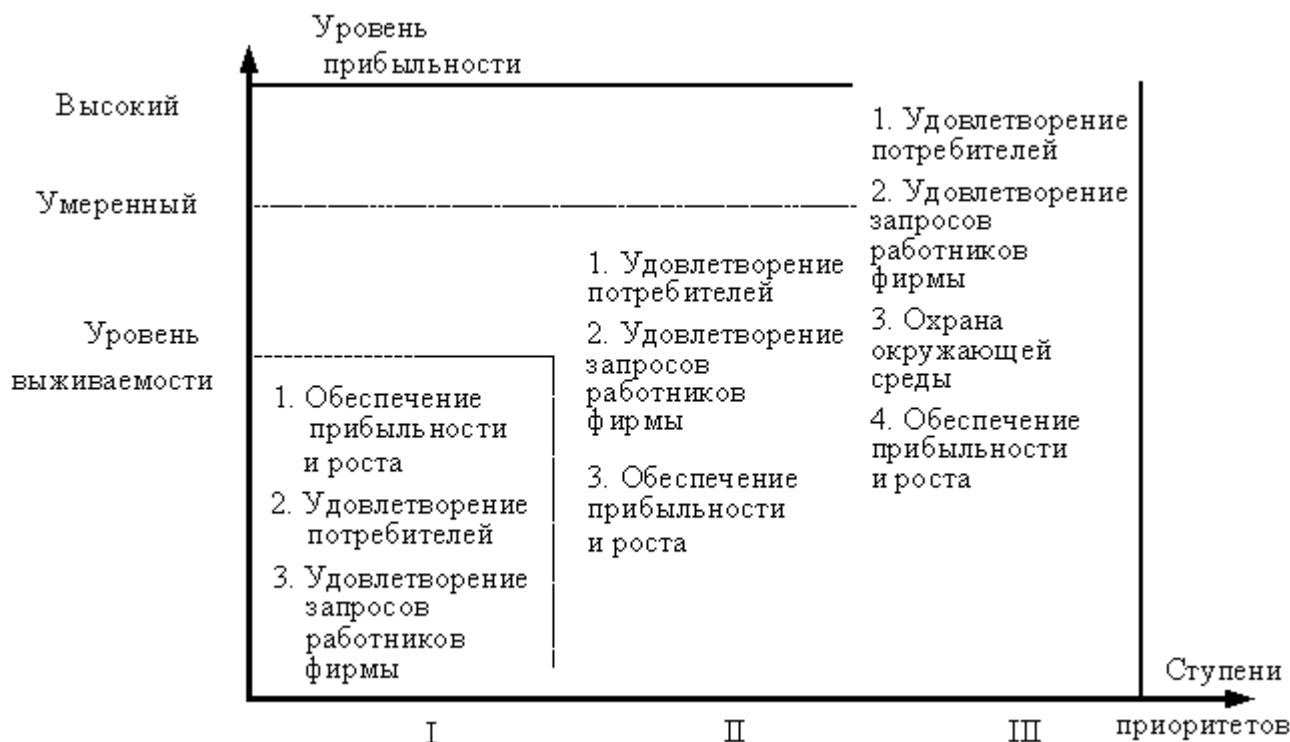


Рис.2. Приоритеты фирмы с точки зрения ее социальной ответственности

Социальная роль – это способ поведения, который соответствует принятым в сообществе людей нормам, выражающимся в ожиданиях окружения. Социальная роль распадается на ролевое поведение, то есть те конкретные действия, которые совершает человек, и ролевые ожидания – то, чего ждут от носителя роли окружающие. Естественно, между поведением и

ролевыми ожиданиями не всегда обнаруживается совпадение, а потому общество создает систему социального контроля, важной частью которой является совокупность санкций – наказаний за отклонение от ролевых ожиданий.

Ответственный подход менеджера к своему делу состоит в формировании наиболее благоприятных условий для долговременного экономически эффективного функционирования предприятия. Такому подходу отвечает предпринимательство в рамках существующих легальных возможностей и на основе общепринятых морально-этических норм. Законопослушный добропорядочный менеджер должен принимать решения, исходя в равной степени из интересов фирмы, общества и своих собственных. Пренебрежение любым из этих факторов нарушает нормальное функционирование предприятий и в лучшем случае ведет к их свертыванию.

Позиция менеджеров играет большую роль при принятии решений, в которых должны сочетаться этические и коммерческие (деловые) стандарты поведения. В процессе управления менеджер должен учитывать четыре основных аргумента, которые могут привести к неправильному поведению.

1. Уверенность в том, что данная деятельность не выходит за границы этических и юридических норм.

2. Уверенность в соответствии данной деятельности интересам индивида или организации и в том, что от индивида ожидают именно подобных действий.

3. Уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», поскольку никогда не будет разоблачена.

4. Уверенность в том, что если данная деятельность помогает организации, то организация отнесется к менеджеру снисходительно и даже благожелательно, защитит человека, который занимается такой деятельностью.

Руководство несет ответственность за создание морального климата внутри организации. Менеджеры высшего уровня должны быть ответственны за определение границы лояльности по отношению к возможной противозаконной деятельности организации. Поскольку эта граница (предел) в момент кризиса может исчезнуть или быть размытой, постольку она должна быть четко определена. Менеджеры вправе ожидать лояльности от сотрудников в условиях конкуренции, однако они не могут ожидать лояльности в противовес закону, морали, самому обществу.

Из-за того, что этические нормы и нормы законодательства не всегда совпадают, целесообразно выделять юридическую и социальную ответственность. Юридическая ответственность напрямую связана с выполнением законодательства, тогда как социальная ответственность берется на себя организацией добровольно; нередко выражение «социальная ответственность» используется для обозначения тех обязательств, которые имеются у организации и ее членов сверх тех обязательств, которые они берут на себя в соответствии с законодательством.

## **Тема 5. Связующие процессы в менеджменте**

Важное место в проектировании организации занимает проблема установления требуемых отношений между частями или подразделениями организации. Профессора



Гарвардской школы бизнеса П. Лоуренс и Дж. Лорш на основе обследования ряда предприятий пришли к выводу, что на межподразделенческие отношения, наряду с другими, влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция). Этот подход к проектированию организации, нередко называемый теорией дифференциации и интеграции, является частью более общей теории ситуационного подхода к управлению организацией.

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Рис.3 иллюстрирует идею того, как отдельные части или подразделения организации имеют дело с различными аспектами общего внеорганизационного окружения.

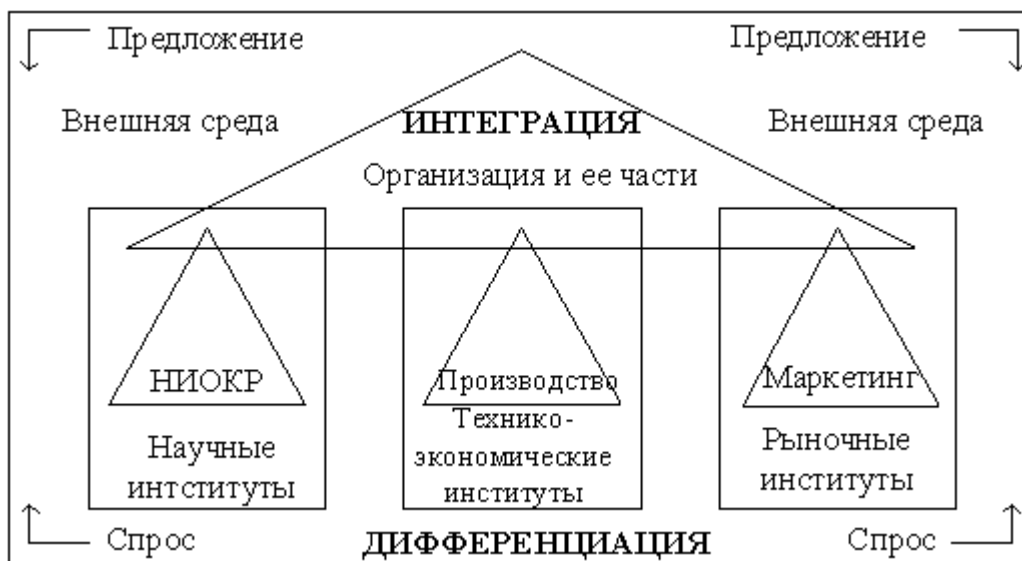


Рис.3. Интеграция и дифференциация в менеджменте

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организаций и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

Различные комбинации рассматриваемых двух факторов влияют на отношения между частями или подразделениями организации, что имеет непосредственное применение в проектировании организации и управлении ею (рис.4).

Уровень интеграции	Высокий	2 Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений превышают потребности дифференциации	3 Ситуация, требующая привлечения значительного количества ресурсов и использования сложных механизмов
	Низкий	1 Ситуация, не требующая создания специальных интеграционных механизмов	4 Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений не отвечают требованиям дифференциации
		Низкий	Высокий
		Уровень дифференциации	

Рис.4. Матрица модели «дифференциация и интеграция»

Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

## Тема 6. Моделирование ситуаций и разработка решений

Процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Управленческое решение – центральный момент всего процесса управления, результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Импульсом управленческого решения является необходимость снижения остроты или полного снятия проблемы, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

В табл. 1 представлено содержание основных этапов принятия и реализации решения.

Таблица 1. Содержание основных этапов принятия и реализации решения

Фаза

Содержание фазы

1. Сбор информации о возможных проблемах
  - 1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы
  - 1.2. Наблюдение за внешней средой
    2. Выявление и определение причин возникновения проблемы
      - 2.1. Описание проблемной ситуации
      - 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема
      - 2.3. Формулировка проблемы
      - 2.4. Оценка ее важности
      - 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
    3. Формулирование целей решения проблемы
      - 3.1. Определение целей фирмы
      - 3.2. Формулировка целей решения проблемы
    4. Обоснование стратегии решения проблемы
      - 4.1. Детальное описание объекта

- 4.2. Определение области изменения переменных факторов
- 4.3. Определение требований к решению
- 4.4. Определение критериев эффективности решения
- 4.5. Определение ограничений
  5. Разработка вариантов решения
    - 5.1. Расчленение задачи на подзадачи
  - 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче
  - 5.3. Построение моделей и проведение расчетов
  - 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме
  - 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче
- 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче
- 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
  6. Выбор лучшего варианта
    - 6.1. Анализ эффективности вариантов решения
  - 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
    7. Корректировка и согласование решения
      - 7.1. Проработка решения с исполнителями
    - 7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами
    - 7.3. Утверждение решения
  8. Реализация решения
    - 8.1. Подготовка рабочего плана реализации
    - 8.2. Его реализация
    - 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации
    - 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

При принятии решений широко используется моделирование проблемных ситуаций. Моделирование – процесс исследования реальной системы, включающий построение модели, изучение ее свойств и перенос полученных сведений на моделируемую систему. Модель – это некоторый материальный или абстрактный объект, находящийся в определенном объективном соответствии с исследуемым объектом, несущий о нем определенную информацию и способный его замещать на определенных этапах познания.

При разработке решений широко используются:

- концептуальное моделирование, т.е. предварительное содержательное описание исследуемого объекта, которое не содержит управляемых переменных, играет вспомогательную роль. Модели имеют вид схем, отражающих наши представления о том, какие переменные наиболее существенны и как они связаны между собой;

- математическое моделирование, т.е. процесс установления соответствия реальному объекту некоторого набора математических символов и выражений. Математические модели наиболее удобны для исследования и количественного анализа, позволяют не только получить решение для конкретного случая, но и определить влияние параметров системы на результат решения;

- имитационное моделирование, т.е. воспроизведение (с помощью ЭВМ) алгоритма функционирования сложных объектов во времени, поведения объекта. Имитируются элементарные явления, составляющие процесс, с сохранением их логической структуры и последовательности протекания. Это искусственный эксперимент, при котором вместо проведения испытаний с реальным объектом проводятся опыты на математических моделях.

Выделяют следующие основные этапы построения математических моделей.

1. Содержательное описание моделируемого объекта. Такое предварительное, приближенное представление объекта исследования называется концептуальной моделью. Этот этап является основой для последующего формального описания объекта.

2. Формализация операций. На основе содержательного описания определяется и анализируется исходное множество характеристик объекта, выделяются наиболее существенные из них. Затем выделяют управляемые и неуправляемые параметры, вводят символичные обозначения. Определяется система ограничений, строится целевая функция модели. Таким образом, происходит замена содержательного описания формальным (символьным, упорядоченным).

3. Проверка адекватности модели. По результатам проверки модели на адекватность принимается решение о возможности ее практического использования или о проведении корректировки.

4. Корректировка модели. На этом этапе уточняются имеющиеся сведения об объекте и все параметры построенной модели. Вносятся изменения в модель и вновь выполняется оценка адекватности.

5. Оптимизация модели. Сущность оптимизации (улучшения) моделей состоит в их упрощении при заданном уровне адекватности. В основе оптимизации лежит возможность преобразования моделей из одной формы в другую. Основными показателями, по которым возможна оптимизация модели, являются время и затраты средств для проведения исследований и принятия решений с помощью модели.

## **Тема 7. Природа и состав функций менеджмента**

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления: прогнозирование и планирование; организация работы; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. Рекомендуется их типовой состав:

- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
- организация работ по стандартизации;
- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;
- управление технологическими процессами;
- оперативное управление производством;
- метрологическое обеспечение;
- технологический контроль и испытания;
- сбыт продукции;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля и объема управления (рис.5, 6).

		Общие функции				
		1	2	3	4	5
Конкретные функции	1					
	2					
	.					
	.					
	n					

Рис.5. Поле управления

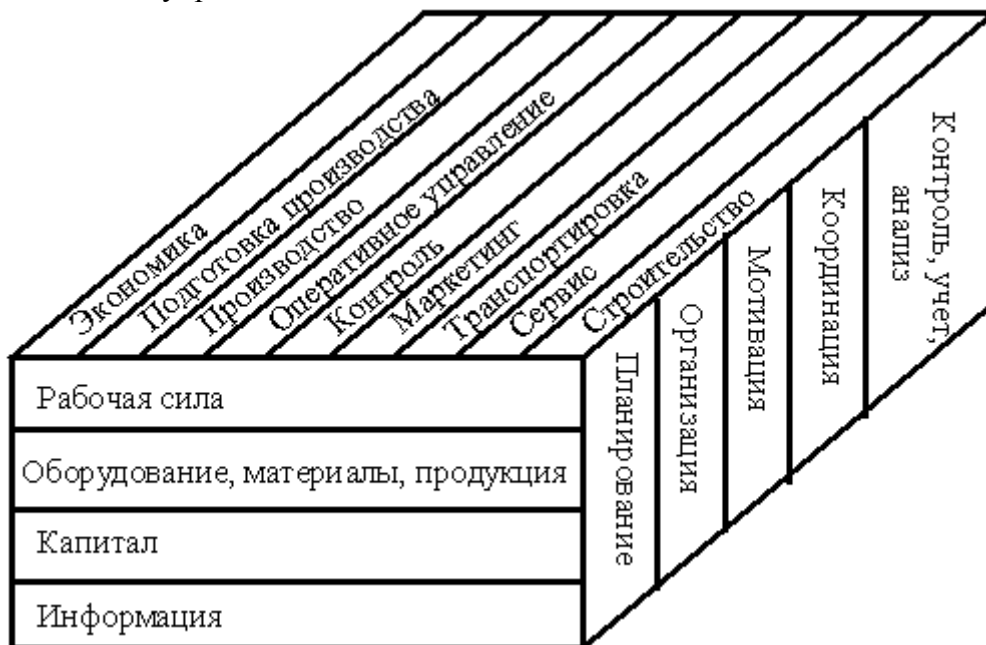


Рис.6. Объем управления

## Тема 8. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Планирование – одна из функций менеджмента (рис.7). В ходе планирования разрабатываются планы. План – это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

Планирование - одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.



Рис.7. Цикл менеджмента

Планирование можно классифицировать по нескольким критериям:

- по степени охвата (общее и частичное);
- по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое – поиск новых возможностей и продуктов, тактическое – предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное – реализация данной возможности);
- по предмету (объекту) планирования (целевое, средств, потенциала, оборудования, материалов, финансов, информации, действий);
- по сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы);
- по охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное);
- по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное);
- по степени адаптивности (жесткое и гибкое).

В ряду соподчиненности планов фирмы различают следующие виды планирования:

- общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы);
- стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);
- тактическое (условий хозяйственных операций – производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.);
- оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

Выделяют четыре основных функции управленческой деятельности в рамках процесса планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов – включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, управленческие кадры и технологический опыт.

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

Внутренняя координация есть координация деятельности организации учитывающая ее сильные и слабые стороны с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, – больших или малых, – является неотъемлемой частью деятельности менеджеров.

Осознание организационных стратегий – деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте позволяет организации корректировать свое стратегическое направление и повышать профессионализм в области стратегического менеджмента. Устойчивый успех организаций обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Основными признаками стратегического планирования являются:

- цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и обеспечения реализации миссии фирмы;
- носитель идеи планирования - высший менеджмент;
- проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования;
- горизонт планирования – длительные сроки;
- охват – глобальный, широкий спектр альтернатив;
- принципы – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа:

- анализ внешней и внутренней среды;
- формулировка миссии (смысла существования) и целей организации;
- разработка стратегии.

Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план.

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства, устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации?

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии;
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
- стратегия поиска новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия разработки нового продукта на уже освоенном рынке.

Стратегии интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками);
- стратегия вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста:

- стратегия централизованной диверсификации (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);
- стратегия горизонтальной диверсификации (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на освоенных рынках);
- стратегия конгломератной диверсификации (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках).

Стратегии сокращения:

- стратегия ликвидации бизнеса;
- стратегия «сбора урожая» (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);

- стратегия сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, обеспечивающих невысокую степень синергитичности);
- стратегия сокращения расходов (разработка мероприятий по сокращению затрат).

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет). Оно касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала.

Существует несколько типов стратегических решений (рис.8).

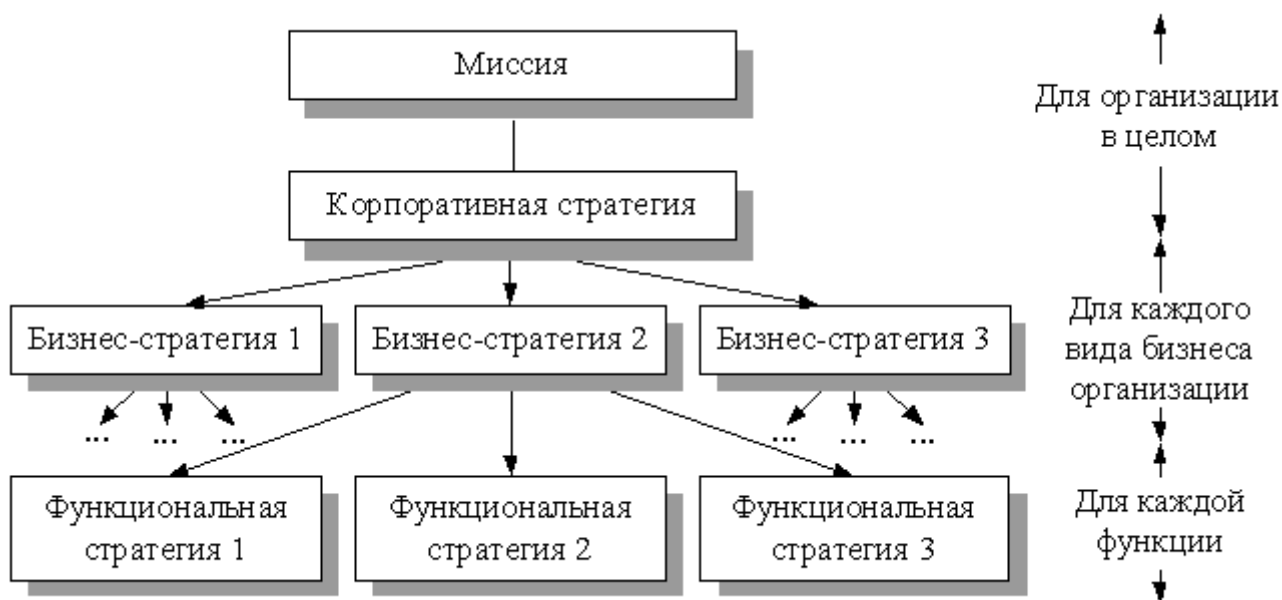


Рис.8. Типы стратегических решений

Корпоративная стратегия показывает как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию. Бизнес-стратегия свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию. Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и др.), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т.е. упорядоченная структура отдельных видов планирования.

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие: переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.).

## Тема 9. Организационные отношения в системе менеджмента

Организационная структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления. Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на подпроцессы промышленного производства; изготавливаемые изделия; пространственные производственные условия. Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в



решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов. Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторами. «Наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи: линейные (административное подчинение), функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения), межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: линейная (каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности); функциональная (реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления); линейно-функциональная (линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы; линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления); матричная (характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления); дивизиональная (дивизионы или филиалы выделяются или по области деятельности или географически); множественная (объединяет различные структуры на разных ступенях управления, например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах – линейно-функциональная или матричная).

Эффективность управления фирмой во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений. Поэтому скелет управления – его организационная структура – должен обрастать «мускулатурой управления». Этому способствуют следующие нормативные документы: положения об отделах и службах; должностные инструкции.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы. Они содержат: общую часть; основные задачи и обязанности; права; ответственность работника. Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

Делегирование – передача другим (обычно подчиненным) ответственности и авторства операций и/или согласования определенных действий. Имеются различные уровни делегирования (делегирование деятельности, но не оценок, ответственности, авторства действий). Достоинства делегирования: освобождение времени менеджера; возможность менеджеру заняться более важной работой (например, стратегическими решениями); возможность более глубокой оценки потенциала подчиненных; мотивация тех, кому осуществляется делегирование; средство развития искусств и навыков сотрудников; работа с кадровым резервом. Недостатки делегирования: организация делегирования требует определенной затраты времени и усилий менеджера; имеется определенный риск; в

организации может просто не быть людей с достаточными ресурсом времени и компетенцией.

Список действий при делегировании:

1. Выделить существенное во всем многообразии активностей.
2. Определить активности, подлежащие делегированию.
3. Оценить выгоды делегирования.
4. Идентифицировать личности, пригодные для делегирования.
5. Обсудить передаваемые активности.
6. Определить временные рамки и обеспечение делегирования.
7. Определить уровни ответственности при делегировании.
8. Обзор и оценка результатов делегирования.

## **Тема 10. Формы организации системы менеджмента**

Другим фактором эффективного функционирования организации является степень централизации управления. Централизация означает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Цель централизации – увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления. Негативные стороны централизации заключаются в снижении оперативности управления, уменьшении возможностей адаптации к новым условиям работы. Децентрализация – это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Цель децентрализации – облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления, оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям. Негативные стороны децентрализации – обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действиях.

Бюрократическая организационная структура характеризуется следующими чертами:

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Функциональную организационную структуру широко используют в компаниях среднего размера. Функциональная департаментализация – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Традиционные функциональные блоки компании – это отделы производства, маркетинга и финансов.

Дивизиональная организационная структура подразумевает деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура организации по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. Региональная

структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

С начала 60-х годов XX века многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые по сравнению с бюрократией были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Еще одно название этих более гибких систем – органические структуры. Оно связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Органическая структура строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии.

Существуют методы прямого воздействия на персонал организации, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении – организационно-распорядительные методы.

К числу организационных методов относят: организационное проектирование; регламентирование; нормирование. При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения. При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения. Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Обычно распорядительные методы основываются на организационных. Распорядительные методы реализуются в форме приказа, постановления, распоряжения, инструктажа, команды, рекомендаций.

## Тема 11. Мотивация деятельности в менеджменте

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся как вне, так и внутри человека и заставляют его осознанно или не осознанно совершать определённые поступки.

Базой для многих современных теорий мотивации являются исследования американского психолога Абрахама Маслоу (1908-1970). А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду - пирамиду ценностей Маслоу (рис.9, 10).



Рис.9. Пирамида Маслоу

Потребности	Пути удовлетворения
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения
Социальные (причастности, взаимодействия, привязанности, поддержки)	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими, общение
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические	Питание, жилье, одежда, секс

Рис.10. Пути удовлетворения потребностей по Маслоу

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения. Ожидания, согласно теории ожиданий Виктора Врума, можно расценивать как оценку вероятности события. При анализе мотивации рассматривается взаимосвязь трёх элементов: затраты – результаты; результаты – вознаграждение; валентность. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, соотнося его с затраченными усилиями и вознаграждением других людей. Теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: 1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу; 2) теория ERG, разработанная Альдерфером; 3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда и 4) теория двух факторов Герцберга.

Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. В последнее же время партисипативное управление все более связывается с улучшением использования всего потенциала человеческих ресурсов организации. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

- усилие;
- старание;
- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Отсутствие настойчивости может привести к тому, что люди сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означает ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм.

Направленность указывает на то, к чему человек стремится, осуществляя определенные действия. Для управления очень важно знать направленность действий человека.

Сказанное позволяет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

## **Тема 12. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

Целью контроля выступают:

- 1) выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;

2) обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Объектом контроля являются:

- средства и предметы труда;
- персонал;
- производственные и управленческие процессы.

Для осуществления контроля необходимо:

- 1) наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- 2) наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки).

2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).

3. Планирование проверки:

- объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);
- проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
- субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
- методы контроля;
- объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);
- сроки и продолжительность проверок;
- последовательность, методики и допуски проверок.

4. Определение значений действительных и предписанных.

5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).

6. Выработка решения, определение его веса.

7. Документирование решения.

8. Метапроверка (проверка проверки).

9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).

10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

Выделяют три основных вида управленческого контроля:

- 1) предварительный;
- 2) текущий (оперативный);
- 3) заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала деятельности во время определения ее целей и планов реализации. Целью такого контроля является определение оптимальности разработанных планов путем моделирования будущей деятельности.

Текущий контроль производится от начала деятельности до момента получения результата. Его цель – вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и нормативов.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения какой-либо программы. Его цель – получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты.

В управленческом контроле используются следующие типы нормативов: натуральные, затратные, капитальные, доходные, программные, нематериальные, целевые.

Контроллинг (от англ. control – руководство, регулирование, контроль) – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента.

Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе (т. е. на предприятии, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.). Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

### **Тема 13. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера**

Стиль управления – типичная манера и способ поведения менеджера. Существует несколько классификаций стилей менеджмента.

Стили могут классифицироваться по следующим критериям.

1. Критерий участия исполнителей в управлении:

- вторитарный (единолично менеджер решает и приказывает – сотрудники исполняют);
- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);
- втономный (менеджер играет сдерживающую роль – сотрудники решают сами, обычно большинством).

2. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию (разработка инновации – как руководящее задание);
- управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);

3. Критерий преимущественной ориентации.

- слабое управление – нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала;
- управление по задачам – с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения;
- клубное управление – господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач;
- управление по среднему пути – достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда;
- сильное управление - идеальный стиль.

На рис.17 представлена модель Блейка – Мутона, включающая 5 основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), т.е. 81 вариант стиля управления. Блейк и Мутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.





профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Успех стиля управления можно оценивать по критериям:

- воздействия на прибыль и издержки;
- реализации задач при разработке продукции;
- реализации задач организации;
- реализации задач в управлении персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении с деловыми партнерами, подчиненными, клиентами. Поэтому одной из важнейших задач менеджера является умение научиться оставлять о себе хорошее впечатление, т. е. научиться формировать хороший имидж, под которым понимается формируемый в глазах общества комплекс его внешних и внутренних качеств. Положительный имидж всегда способствует карьерному продвижению менеджера.

#### **Тема 14. Конфликтность в менеджменте**

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. То есть конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый – это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.

Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И, наконец, третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Можно выделить пять уровней конфликтов в организации: внутри личности (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке), между личностями (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве), внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым личностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.

Пути разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:

- 1) уход от взаимодействия;
- 2) сглаживание;
- 3) борьба;
- 4) сотрудничество и решение проблемы;
- 5) поиск компромисса.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);
- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют функциональными. Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее. Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер. Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.

## Тема 15. Факторы эффективности и качества менеджмента

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции;
- организации;
- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализацию принятых решений.

Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно.

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – организации. Эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественных показателях.

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций; какие методы получения продукции будут использованы в организации; какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Основная проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные организации действительно сложны. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже чем занимаются менеджеры. Установление общих, присущих

всем характеристикам, помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

Задачи повышения эффективности управления связаны с принципиальными изменениями в системе руководства предприятиями. Уменьшается роль государственной формы собственности с ее административно-командной системой управления и возрастает роль коммерческих структур с ее «горизонтальными» связями. Это требует новых знаний в организации производства и умений управлять им в условиях рыночной экономики.

На современных предприятиях, ориентированных на рыночные отношения, все реже применяется линейная система управления с ее положительными сторонами: простотой, ответственностью, действенностью, единоначалием, исполнительностью, централизмом, где орган вышестоящий выполнял весь комплекс управленческих действий по отношению к нижестоящему звену. Эту систему заменяет линейно-функциональная система или различная комбинация систем управления.

К прогрессивным системам, обеспечивающим необходимую эффективность управления, следует отнести функциональную систему, сущность которой состоит в том, что функциональные службы управления специализируются по однородным видам деятельности: планирование, маркетинг, конструирование, технология производства, нормирование труда и т. д. В такой системе происходит ослабление централизации управления, а это, в свою очередь, ведет к ряду нежелательных явлений (обезличка, многоначалие, безответственность и т. д.).

На возникших в стране новых ассоциированных предприятиях российские менеджеры стремятся к разумному сочетанию разных систем управления.

Основные показатели эффективности:

1. Доля затрат на управление в сумме общих затрат на производство и реализацию.
2. Экономическая эффективность управления как отношение прибыли предприятия к затратам на управление.
3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала.
4. Соотношение линейного и функционального персонала управления.
5. Финансовое положение предприятия (по ликвидности, по платежеспособности, по эффективности использования активов, по эффективности использования акционерного капитала, по прибыльности).

Качество работы любых систем, форм и звеньев управления, результативность принимаемых решений, уровень организации планирования и оперативного руководства требуют постоянного анализа, поскольку может случиться, что хорошо работающее предприятие «вдруг» начинает давать сбои, терять покупателей, испытывать финансовые затруднения и т. д. Причинами этого могут быть: неэффективное управление, разбалансированность звеньев управления, некомпетентность управленческого персонала и др. Поэтому необходим систематический анализ эффективности управления по нескольким направлениям и показателям.