

**Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Рябчук П.Г.**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методическое пособие

**Челябинск  
2017**

**Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Рябчук П.Г.**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методическое пособие

**Челябинск  
2017**

УДК 65.012.12

ББК 65.29

**Корнеев Д.Н. Менеджмент** : учебно-методическое пособие / Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Рябчук П.Г. – Челябинск : Изд-во Цицеро, 2017. – 150 с.

ISBN 978-5-91283-802-6

Учебно-методическое пособие содержит материалы по основным разделам курса «Менеджмент». В работе раскрываются проблемы теории и практики управления в российской экономике и за рубежом, исследуются теоретико-методологические и исторические аспекты менеджмента, анализируются цели и задачи управления предприятием в условиях структурной перестройки экономики. Приводятся инновационные модели современного менеджмента, предлагаются пути совершенствования практики управления. Учебно-методическое пособие содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, превращая их в профессиональные компетенции. Предназначено для студентов ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет», обучающихся по направлениям подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям) и для преподавателей профессиональных образовательных организаций.

***Авторы составители:***

Д.Н. Корнеев – кандидат педагогических наук, доцент, кафедра экономики, управления и права, Профессионально-педагогический институт, ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»;

Н.Ю. Корнеева – кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик, Профессионально-педагогический институт, ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»;

П.Г. Рябчук – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики, управления и права, Профессионально-педагогический институт, ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет».

***Рецензенты:***

Ю.В. Абдурахимов, доктор экономических наук, профессор. Генеральный директор ООО «Уралмрамор», г. Верхний Уфалей.

О.Э. Иванова, доктор философских наук, доцент, заведующий кафедрой социально-педагогического образования, ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет», г. Миасс.

ISBN 978-5-91283-802-6

© Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Рябчук П.Г. авт.сост. 2017.

## Содержание:

<b>Введение</b> .....	5
<b>Модуль 1. Теоретико-методологические и исторические аспекты менеджмента</b> .....	7
<b>Модуль 2. Теория управления: сущность процесса и методы реализации</b> .....	38
<b>Модуль 3. Организация как объект теории менеджмента</b> .....	78
<b>Модуль 4. Стратегический менеджмент как технология управления современной организацией</b> .....	90
<b>Модуль 5. Управление человеческим капиталом: концепции, технологии и средства</b> .....	109
<b>6 Вопросы к экзамену</b> .....	123
<b>7 Итоговый тест</b> .....	125
<b>8 Список использованных источников</b> .....	131
<b>9 Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов</b> .....	140
<b>10 Глоссарий</b> .....	145

## **Введение**

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

В дисциплине «Менеджмент» обозначены узловые вопросы современного управления с учетом того, что знания по менеджменту создают общекультурную базу высшего образования. Поскольку данный учебный курс предваряет изучение большого блока специальных управленческих дисциплин, то он включает темы, формирующие философские и общенаучные подходы к изучению менеджмента. Курс подготовлен с учетом накопленного десятилетиями передового опыта области теории и практики управления отечественными и зарубежными специалистами в области менеджмента.

Авторы-составители учебно-методического пособия надеются, что после изучения данной дисциплины, студенты более глубоко задумаются о назначении и влиянии менеджмента на успешное функционирование организаций в рыночных условиях, осознают необходимость решения проблем менеджмента. Изучение учебной дисциплины «Менеджмент» также поможет сформировать у студентов системное представление о природе менеджмента, его основах как отрасли научного знания и формах социальной и профессиональной практики.

**Целью** данного курса является изучение и усвоение студентами основных понятий и узловых вопросов современного управления, овладение основными практическими навыками в этой области, формирование профессионального мышления способствующего пониманию сущности процессов управления и приобретению компетенций, необходимых для становления эффективного менеджера.

**Задачи** изучения дисциплины:

- ознакомление студентов с наиболее важными вопросами управления;
- формирование у студентов современного управленческого мышления;

- знакомство с классическими и современными теориями управления;
- выработка практических навыков анализа и решения управленческих проблем;
- изучение методов управления организацией и практических способов

их применения.

В результате изучения дисциплины студенты **должны:**

**Знать:** представление о современном состоянии теории и практики менеджмента; школы управления, процесс принятия и реализации управленческих решений, методы менеджмента, а также информационную базу менеджмента;

**Уметь:** пользоваться базовой терминологией современного менеджмента; принимать управленческие решения, оптимизировать организационную структуру менеджмента и совершенствовать функции управления;

**Владеть:** навыками реализации принципов и методов управления, проектирования организационных структур управления и моделированием систем менеджмента в различных социальноэкономических системах. Учебно-методическое пособие содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, превращая их в профессиональные компетенции.

Предназначено для студентов ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет», обучающихся по направлениям подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям) и для преподавателей профессиональных образовательных организаций.

## МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЯ

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародились искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трёх сферах человеческого общества:

- политической – необходимость установления и поддержания порядка в группах;
- экономической – необходимость в изысканиях, производстве и распределении ресурсов;
- оборонительной – защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). К примеру, египетские пирамиды – это памятник управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало чёткости в планировании, организации работы великого множества людей, контроля за их деятельностью.

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов [1].

**Первый период** – древний период. Наиболее длительным был первый период управления – начиная с 9 – 7 тысячелетия до н. э. примерно до XVIII в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

Первые самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени и общины. Старейшины и вожди родов и племён олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно 9 – 7 тыс. лет до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошёл переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов – их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчёта в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определённых знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000 – 2800 гг. до н.э.) сформировались достаточно развитый для того времени

государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.) [2].

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был *Сократ* (470 – 399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

*Платон* (428 – 348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

*Александр Македонский* (356 – 323 гг. до н.э.) развивал теорию и практику управления войсками, впервые используя для выработки военных решений штаб.

Современник Сократа персидский царь *Кир*, выдвинул идею о необходимости специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, то есть мотивации. Он также поставил проблему обработки управленческой информации и составления планов. Чуть позже в Греции не без успеха занимались изучением методов выполнения трудовых операций, вопросами их ритмичности [40].

Период Средневековья, где отсутствовала необходимость управлять могучими империями и огромными армиями, а хозяйственная жизнь редко выходила за пределы феодальных усадеб и ремесленных мастерских, почти ничего не прибавил по сравнению с древностью в решение интересующих нас проблем. Лишь в 900 г. Один из крупнейших учёных Востока *Аль-Фараби* сформулировал, а мусульманский теолог из Персии *Аль-Газали* дополнил и развил систему требований к руководителям. Гораздо позже в Европе этими проблемами занимался итальянец *Никколо Макиавелли*, выдвинувший, кроме того, принцип массового согласия и обосновавший роль целеполагания в деятельности организации, а его современник англичанин *Томас Мор* проделал анализ неблагоприятных последствий плохого управления.

**Второй период** – индустриальный период (1776 – 1890 гг.), или промышленная революция, открывшая новую эпоху в развитии теории и практики управления. Она потребовала применения не только имперических методов (древний период), но и широкого внедрения научного эксперимента, с помощью которого делались попытки определить нормы выработки и оплаты труда, максимальные скорости работы оборудования, рассчитать оптимальный выпуск продукции, усовершенствовать организацию производства и труда [41].

Так, англичанин *Ричард Аркрит*, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного



производства и ввёл иерархический принцип его организации. На основе планирования размещения оборудования, разделения труда, координации работы машин и персонала, дисциплины последнего, ему удалось обеспечить непрерывность технологических процессов, что позволило экономить на издержках и добиваться успеха в борьбе с конкурентами. Этим самым Аркрайт заложил основы того, что можно назвать индустриальным управлением, или организацией производства. Кроме того Аркрайт создал дисциплинарный «кодекс» фабричной системы в виде совокупности штрафных санкций, фиксируемых в специальной книге, и сводящихся к вычетам из заработной платы.

Великий экономист *Адам Смит* в своём «Исследовании о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) и других работах сформулировал принцип **«экономического человека»**, стремящегося к обогащению и удовлетворению собственных потребностей, разработал концепции контроля и расчёта оплаты труда. Исследования же проблемы мотивации продолжил в начале XIX в. другой английский экономист *Джеймс Милл*.

Многие управленческие идеи воплотил на практике *Роберт Оуэн* [42].

Роберт Оуэн был директором и управляющим ряда шотландских текстильных фабрик. В 1800 – 1822 гг. он провёл социально-экономический эксперимент, суть которого состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта и отдыха, создании для них магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам. Кроме того, им был повышен минимальный рабочий возраст для детей и сокращена продолжительность рабочего дня, в рабочих посёлках создавались школы. При этом Оуэн совсем не был сторонником массовой благотворительности. Им руководил строгий экономический расчёт, и забота о повышении с помощью таких мер производительности труда [43].

Идеи Оуэна почти на полтора столетия обогнали своё время, а поэтому были отторгнуты обществом и вскоре преданы забвению.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан англичанином *Чарльзом Бэббиджем*, изобретателем первой вычислительной машины. Он разработал методику сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий, выявления путей изучения эффективности работы на основе изучения данных статистики; применения премиальной системы оплаты труда.

Результаты своих исследований и практические рекомендации Бэббидж изложил в книге «Об экономии

материалов и оборудования» (1832 г.). Это была первая в мире публикация в области научного управления, хотя как целостная система оно ещё не сложилось. Тем не менее, важный шаг к этому был сделан в конце XIX столетия – в 1881 г. Американец *Джозеф Вартон* разработал первый управленческий курс для преподавания в колледже.

**Третий период** – период систематизации (1856 – 1960 гг.). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение способов управления, действующих в их окружении. Одни из них. Решали свои управленческие проблемы теми же способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров [44].

**Четвёртый период** – информационный период (1960 г. по настоящее время). В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учёта, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределённости, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

В современных условиях математические методы используются практически на всех направлениях управленческой науки [45].

В конце XIX в. в производстве произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего, резко возросли его масштабы и концентрация, что выразилось в появлении больших предприятий, на которых были заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров. На этих предприятиях устанавливалось дорогостоящее оборудование, внедрялись сложные технологические процессы, основанные на новейших достижениях научно-технической мысли. На работу стали приходиться достаточно образованные, грамотные люди,

постепенно начавшие осознавать себя личностями и понимать свою роль в производстве.

Принципиально новый характер производства потребовал иных организационных структур, схем управления, строгого соблюдения технологий, точности выполнения трудовых операций и т.п. Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся на эмпирическом подходе, обеспечить не могла.

«Даже обладая первоклассной техникой, – писал один из корифеев менеджмента *Т. Эмерсон*, – американская промышленность не может, как следует воспользоваться ею: сама организация скопирована с устаревших английских образцов, настолько несовершенных по существу, что исключает всякую возможность применения истинных принципов и использование превосходной техники» [46].

Таким образом, на повестке дня встала задача подведения под менеджмент необходимой научной базы. Предпосылки для этого имелись – они были созданы опытом индустриального управления XIX в. и достижениями в таких областях знания, как экономика, социология, психология. Непосредственным толчком к развитию этих процессов стал ряд экспериментов, в ходе которых изучались факторы роста производительности труда, выяснялись оптимальные режимы использования оборудования, разрабатывались стимулирующие системы оплаты труда. Всё это было подчинено поиску путей снижения затрат и увеличения производительности труда на основе применения различных методов управления. Эти эксперименты применялись различными школами управления [47].

**Школа научного управления.** Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан *Ф. Тейлором* (1856 – 1915), который возглавил движение научного управления.

В своих работах «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приёмов и орудий труда. Тейлор пришёл к выводу, что главная причина невысокой производительности труда работников заключается в несовершенстве системы их поощрения. Поэтому он предложил резко расширить границы применения материальных стимулов, и прежде всего вознаграждения, которое должно быстро следовать за выполнением работы, чтобы обеспечить надлежащий эффект.

В то же время Тейлор не сводил вознаграждение только к деньгам; он считал, что уступки предпринимателей рабочим –

тоже награда. К ним относил организацию рабочих столовых, детских садов, различных вечерних курсов и т.п. Всё это он считал «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое вызывает у них «добрые чувства по отношению к хозяевам» [48].

Помимо Ф. Тейлора достойными представителями школы научного управления (рационалистской школы) были *Френк и Лилиан Гилбрейт*, изучавшие рабочие операции, используя кинокамеру и изобретённый ими специальный прибор, названный микрохронометром. Основываясь на информации, полученной с помощью стоп-кадров, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние непродуктивные движения и повысить эффективность работы на обычном оборудовании. Например, количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, было сокращено с 18 до 4, что позволило увеличить производительность труда на 50 %.

В целом школа научного менеджмента может быть сведена к ряду основных положений:

- признание менеджмента самостоятельной сферой и видом деятельности, основной функцией которого становится рационализация производства;
- расчленение процесса производства и трудовых операций на отдельные звенья и элементы и выявление диапазона затрат времени на их выполнение, что позволяет осуществить их нормирование;
- планирование на основе норм рабочих заданий;
- выполнение функций планирования специальными подразделениями, определяющими последовательность, время, сроки выполнения тех или иных работ;
- увеличение производительности труда с помощью более высоких зарплат;
- подбор работников в соответствии с физиологическими и психологическими требованиями и их обучение.

В то же время последователи научного менеджмента, занимаясь в основном поиском путей повышения эффективности процесса производства как такового, игнорировали проблемы управления организацией в целом.

**Школа административного управления.** Эта школа, которую ещё называют **классической**, оказала на практику менеджмента большее влияние, чем школа научного управления, поскольку разработала и предложила универсальные принципы управления, пригодные для всех его уровней во всех типах организаций. Родоначальником этой школы, как и всего современного менеджмента, считается

француз *Анри Файоль (1841 – 1925)*, который в 1916 г. Изложил впервые полную теорию менеджмента, сформулировал его основные принципы (правила, рецепты) и функции.

В отличие от Тейлора, вышедшего из «низов», Файоль происходил из обеспеченной семьи. В течение тридцати лет он возглавлял крупную горнодобывающую компанию, которая в момент его прихода была на пороге краха, а к концу карьеры стала крупнейшей в мире [3].

Главное внимание А. Файоль уделял управлению персоналом, и прежде всего административными кадрами. Саму работу предприятия он сводил к следующим основным видам деятельности:

- технической, т.е. к осуществлению технологического процесса;
- коммерческой, предполагающей закупку, продажу, обмен факторов и результатов производства;
- финансовой, связанной с накоплением, поиском и эффективным использованием денежных средств;
- защите жизни, личности и собственности людей;
- бухгалтерской, заключающейся в проведении статистических наблюдений, инвентаризаций, составлений балансов и т.п.;
- административной, призванной оказывать воздействие на работников [4].

Глубоко признав на практике закономерность функционирования фирмы, А. Файоль сформулировал 14 принципов административного управления, сохраняющих своё значение до настоящего времени. Вот эти принципы:

- 1) неотделимость власти от ответственности;
- 2) разделение труда (однако, у этого процесса есть предел, за которым его эффективность падает);
- 3) единство распоряжения или единоначалие;
- 4) дисциплина обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчинённых;
- 5) единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель»;
- 6) подчинение индивидуальных интересов общим;
- 7) справедливое для всех вознаграждение;
- 8) разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия;
- 9) иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей;

10) порядок, в основе которого принцип «каждому своё место и каждый на своём месте»;

11) справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации;

12) устойчивость персонала, ибо текучка – следствие плохого управления;

13) инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия;

14) корпоративный дух, то есть общность интересов работников и коллективизм в труде [5].

Американским последователем А. Файоля был инженер-механик Г. Эмерсон, получивший образование в Германии. Вершиной его исследований было формирование 12 принципов производительности:

1) исходный пункт управления – отчётливо установленные цели;

2) здравый смысл, выливающийся в признание ошибок и поиск причин;

3) компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления;

4) дисциплина, обеспеченная чёткой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением;

5) справедливое отношение к персоналу;

6) быстрый, надёжный, полный, точный и постоянный учёт;

7) диспетчеризация по принципу «лучше диспетчировать хотя бы неспланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя её»;

8) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;

9) нормализация условий труда;

10) нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени;

11) письменные стандартные инструкции;

12) вознаграждение за производительность [6].

Школы «научного управления» и «классическая» ориентировались в основном на материальное поощрение и казарменный тип отношений. В новых исторических условиях нужны были формы, предлагающие отношения сотрудничества между работниками и менеджерами.

Необходимость перемен была вызвана нетерпимым отношением к тяжёлому монотонному труду, выливающимся в массовые забастовки, протесты, конфликты между рабочими и мастерами, текучесть кадров. Возникла потребность в новых

способах организации мотивов деятельности людей, обеспечивающих их высокопроизводительный труд.

**Школа человеческих отношений.** Сторонники этой школы считали технократический подход к организации управления узким и односторонним и заменили концепцию «экономического человека», взятую на вооружение тейлоризмом, новой концепцией «социального человека» [7].

Самыми авторитетными представителями школы «человеческих отношений» (1930 – 1950) были *Мери Фоллетт* и *Элтон Мэйо*. Мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она занималась изучением «человеческих отношений» на коммерческих предприятиях. Особый интерес она проявляла к области, названной ею **единством цели**. Другими словами, М. Фоллетт подчёркивала важность согласования цели фирмы и её работников.

Элтон Мэйо проводил эксперименты на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, которые открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что чётко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желание руководства и на материальные стимулы. Проведённые *А. Маслоу* и другими психологами исследования помогли понять причины этого явления.

*А. Маслоу* считал, что мотивами поступков людей являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Маслоу разработал иерархию (пирамиду) потребностей, предложив их классификацию (от основания пирамиды до её вершины):

- 1) физиологические,
- 2) в безопасности своего существования;
- 3) социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других),
- 4) престижные (авторитет, служебный статус, чувство достоинства, самоуважение),
- 5) в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте [8].

Школа человеческих отношений пользовалась огромной популярностью на Западе и все же она не могла дать ответы на

все существующие вопросы, которые ставила жизнь. Поэтому вскоре появилось ее естественное продолжение в виде группы поведенческих концепций, поборники которых ставили перед собой задачу помочь людям наиболее полно раскрыть свои внутренние возможности и тем самым дать дополнительный стимул повышению производительности труда. Наиболее яркими представителями этой школы были *Д. Мак-Грегор*, *Ф. Герцберг*, *Р. Лайкерт*. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, коммуникаций в организации; лидерства и др. [9].

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Но, несмотря на многие важные положительные результаты поведенческий (бихевиористский) подход иногда оказывался несостоятельным в иных ситуациях, что исследовали его приверженцы.

**Количественная школа** (1950, по настоящее время). С появлением ЭВМ, широким распространением кибернетики и математических методов возникли количественные теории управления. Их сторонники, основываясь на формализованных описаниях различных ситуаций, вели поиск внутриорганизационных взаимосвязей и с помощью моделирования пытались найти оптимальное решение стоящих перед организацией проблем.

Влияние количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского (поведенческого) подхода. Это, отчасти, потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами применения математических методов и ЭВМ.

Однако в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагают курсы количественных методов и применения компьютеров.

Как и в других странах, в России передовые мыслители высказывали в своих трудах немало ценных управленческих идей [10].

Так первые шаги в решении проблем научной организации труда, а также в деле рационализации трудовых движений были сделаны задолго до Тейлора в разработках сотрудников московского высшего технического училища (1860 – 1870 гг.). За эту методику училище получило «Медаль преуспевания» на



всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г., и ее сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

В 20-е годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления организационно-техническая и социальная.

**Концепция организационного управления.** Ее предложил *А.А. Богданов (Малиновский)* (1873 – 1920 гг.), – выдающийся естествоиспытатель, философ, экономист. Заметив, что все виды управления в природе, технике и обществе имеют общие черты, он предложил основные принципы новой науки о законах организации, действующих в технике (организация вещей), экономике (организация людей), в политике (организация идей), и заявил о необходимости их системного изучения [11].

Богдановым были высказаны многие ценные положения, имеющие важное значение для современной кибернетики, сетевых методов управления, о структурной устойчивости систем, их уровнях, организационных механизмах их формирования, регулирования, «биорегуляторах», аналогичных понятию «обратных связей». В то же время организацию Богданов рассматривал абстрактно, вне тесных связей с социально-экономической стороной деятельности людей, считая, что последняя целиком определяется техникой. Именно из-за абстрактности идеи Богданова не получили широкое распространения.

Концепция «физиологического оптимума», которую можно отнести к организационно-техническим, выдвинутая *О.А. Ерманским* (1866 – 1941 гг.). Он сформулировал предпосылки теории организации труда и рационализации управления как самостоятельного научного направления в условиях крупного производства [12].

О.А. Ерманский сформулировал закон организационной суммы об эффективном использовании всех ресурсов. Применительно к производству это означает правильный подбор инструментов для работы с учетом конструкции вида, формы обрабатываемого объекта, особенностей технологического процесса, физических и психологических качеств работников.

Закон организационной суммы позволил Ерманскому сформулировать главный принцип теории рационального управления – принцип физиологического оптимума, дававшего критерий рациональности выполнения любой работы. В основе этого критерия лежало сопоставление расходуемой энергии и достигаемого при этом эффекта, выражаемого коэффициентом рациональности (полезная работа/затраты энергии).

**Концепция узкой базы** *А.К. Гастева* (1882 – 1941 гг.) в рамках организационно-технического подхода. Ее суть состояла

в том, что всю работу по научной организации труда и управления необходимо начинать с отдельного человека, кем бы он ни был – руководителем или рядовым исполнителем. Для этого Гастев и его коллеги – сотрудники Центрального института труда, директором которого он был, разработали концепцию трудовых установок, которая в зародыше содержала основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики и др.

Гастев не просто осуществлял поиск путей рационализации трудовых движений и оптимальной организации рабочего места, но пытался активизировать работника, развить в нем потребность к совершенствованию своего труда привить каждому «организационно-трудовую бациллу». Этому должна была способствовать разработанная им методика быстрого обучения высококвалифицированных работников, позволяющая сократить сроки с 3 – 4 лет до 4 – 6 месяцев [13].

Концепция «узкой базы», обоснованию которой посвятил себя Гастев, сводилась к тому, что «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка», и закономерности управления им можно распространить на предприятие и на государство в целом. Эти закономерности, по мысли Гастева, располагаются в следующем порядке: расчет – установка – обработка – контроль – учет – систематика – расчет. Гастев распространил эту формулу на управление, как вещами, так и людьми, поскольку считал, что труд любого работника может быть разложен на отдельные операции, легко поддающееся регулированию, как и операции, производимые с помощью оборудования.

К **социальным концепциям** управления необходимо, прежде всего, отнести **«теорию организационной деятельности» ПМ Керженцева** (1881 – 1940 гг.). Последний выделял в НОТ три объекта труд, производство и управление, которое он считал наиболее важным. Под научной организацией управления он понимал изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов выполнения управленческих действий, таких как:

- формирование организационных структур,
- распределение обязанностей,
- учёт;
- подбор и использование кадров;
- поддержание дисциплины.

Керженцев был убеждён, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки широких масс трудящихся. Он полагал, что чем больше инициативы исходит из нижних ячеек организации, тем более жизненна сама

организация. Развитие инициативы приводит к тому, что вместо прежних приказаний сверху создаётся особый вид руководства – подчинения, который выражается в известном соглашении между высшей администрацией и низшей инстанцией [14].

В то же время Керженцев не умалял роли профессиональных руководителей, поскольку в их руках воздействие на трудовой коллектив, а, следовательно, на общие результаты деятельности организации. Керженцев считал, что, так как каждый руководитель подбирает себе кадры по своему образу и подобию, то он или окружает себя сильными людьми, или посредственными, поэтому важнейшая задача – подбор самих руководителей.

**Социально-трудовая концепция управления производством.** Её сторонник *Н.А. Витке* чётко разграничивал управление вещами и людьми и концентрировался на последнем, видя главную задачу в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации («управление состоит в целесообразном сочетании людских волей»). Управление представляет собой процесс, объединяющий систему социально-трудовых отношений и реальную деятельность, в которой эти отношения воплощаются. Все элементы процесса соединяются с помощью **административной функции**, учение о которой – краеугольный камень концепции Витке. По его мнению, значение этой функции и специальной группы администраторов «строителей людских отношений» с развитием производства будет увеличиваться [15].

Существо административной работы, в соответствии с концепцией Витке заключается в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах, «духа улья», чего ни идеальная планировка технологического процесса, ни регламентация служебных функций, ни своевременное их регулирование создать не могут.

В тридцатых – пятидесятых годах каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и отраслями. Поэтому большинство идей управленцев двадцатых годов, исходивших из самостоятельности предприятий, оказались на долгие годы забытыми, кроме незначительной части, которая была связана с организацией производственных процессов.

В управленческих исследованиях утвердился отраслевой и народнохозяйственный подход; на уровне же отдельных предприятий они сохранились как чисто прикладные. В то же время и здесь имелись немалые достижения. Так, в 1932 г. на одной из ленинградских ткацких фабрик была проведена первая

в мире деловая игра. И лишь в 1957 г. американская ассоциация управления применила ее идеи при подготовке менеджеров.

В 70-е годы получило распространение технико-кибернетическое направление в управленческой теории и практике. Например, стали формироваться АСУП (автоматизированные системы управления производством). С повсеместным внедрением принципов хозяйственного расчета стали широко использоваться экономические методы управления. Сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической, организационной систем.

Наконец, в 80-х годах начался новый этап развития отечественной управленческой мысли, заключавшийся в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

Экономическое чудо Японии, превратившейся за несколько десятилетий из третьеразрядной страны в мировую державу и реально претендующей на первое место в мире в XXI в., не в последнюю очередь имеет своей базой менеджмент, опирающийся на глубокие национальные традиции.

Японская система управления ограничивает мобильность работников, накрепко привязывает их к фирме и не допускает на рынок труда. В то же время она характеризуется высокой степенью внутренней конкуренции, сложными процедурами отбора и приема на должности, особенно в крупные компании, ориентацией на специалистов широкого профиля.

Одной из наиболее известных черт японского управления является система пожизненного найма работников, практикуемая преимущественно крупными фирмами.

Раз в год, обычно весной, частные компании и государственные организации набирают партии выпускников учебных заведений. Принятым предоставляются все возможности служебного роста. И человека обычно при этом не увольняют до выхода на пенсию, если он не совершил преступления или тяжкого проступка. Японцы очень боятся потерять работу, ибо в такую же по рангу фирму, или государственное учреждение уволенных никогда не примут. Это обстоятельство резко усиливает конкуренцию среди служащих и кадровых рабочих, повышает покорность руководству и снижает уровень претензий к нему.

Сегодня вследствие резкого постарения населения и увеличения доли старших возрастов пожизненный найм становится невыгодным, так как растет доля работников, претендующих на высокую заработную плату. Он, однако, сохраняется в модифицированном виде, ибо полезен компании,

«привязывая» к ней работника и обеспечивая сохранение внутреннего мира в ней. Поэтому помимо традиционного пожизненного найма развитие получили другие формы трудовых отношений:

- обычный найм, практикуемый всеми компаниями;
- повторный найм ранее уволенных работников на более худших условиях;
- временный найм;
- найм на неполную неделю;
- краткосрочный найм на подсобные работы – система «арбайто»;
- система «обязательного набора», когда работнику через 5 – 7 лет предлагается в обязательном порядке перейти на другое предприятие компании [16].

Японское управление придает большое значение традициям, предполагающим почтительное отношение к руководству, как к старшим родственникам. Руководители, в свою очередь, обязаны проявлять патерналистскую заботу о подчиненных. Все это далеко не случайно, ибо модель управления японской компанией восходит к традициям средневековой деревни, где преобладающей ценностью было согласие между всеми. В таких условиях служащие отождествляют себя с фирмой, что приводит к формированию относительно замкнутых групп работников, долго сохраняющих стабильный состав. Именно эти группы, а не индивиды, образуют каркас организации. Но людей связывают здесь не личные симпатии, а традиции, принципы коллективного управления и внешняя конкуренция: если группа слабеет, становится неактивной, ее могут расформировать, и тогда ее члены попадают на менее престижные и ниже оплачиваемые должности.

Японские фирмы ориентируются обычно на внутреннюю подготовку и переподготовку кадров, поэтому предпочитают брать на работу специалистов широкого профиля с университетским образованием, чтобы затем лепить из них то, что нужно.

Процесс переподготовки и повышения квалификации идет постоянно, в соответствии с планом развития карьеры, которым обладает каждый сотрудник. Обучение ориентировано на восполнение пробелов в знаниях и опыте, освоение смежных областей деятельности. Это особенно важно для менеджеров, поскольку в Японии отсутствует специальное управленческое образование, а высшие руководители редко приглашаются со

стороны. Если это и происходит, предпочтение отдается практикам [17].

Важное значение в японских фирмах придается личным качествам работников и умению «вписываться» в деятельность группы, а при необходимости возглавить ее. В Японии вообще очень сильна ориентация на коллективные ценности, коллективные методы работы. В понимании японцев коллективизм – такая форма организации, когда можно достичь того, что на основе индивидуальных усилий недостижимо в принципе.

Но и индивидуальному развитию работников японский менеджмент уделяет значительное внимание. Сотрудников многих фирм, например, специально учат преодолевать стеснительность при выполнении заданий руководства. Страдающих этим комплексом заставляют громко петь на улицах или рассказывать прохожим свою биографию.

Универсальный характер подготовки позволяет работникам японских фирм трудиться на различных должностях одного уровня, чему дополнительно способствует обязательная практика «горизонтальных перемещений». Такие перемещения не только помогают лучше познать фирму, освоить новые специальности, познакомиться с новыми людьми, но и обеспечить кратковременные потребности в рабочей силе за счет внутреннего перераспределения трудовых ресурсов. В то же время японские фирмы ориентируются не просто на подготовку специалистов, обладающих определенной квалификацией и знаниями, а сотрудников, которым привиты определенные моральные качества, стандарты поведения.

Уход на пенсию в японских фирмах обычно происходит в 55 лет, но для бывших управляющих делаются исключения. Кроме того, последние могут продолжать активную деятельность на рядовых должностях или как временные работники.

Во многих случаях пенсии как таковой не выплачивается, а единовременно выдается 5 – 6 годовых окладов, которые можно положить в банк и жить на проценты, практически не снижая степень удовлетворения своих потребностей [18].

Многие годы система оплаты и поощрений работников японских фирм была ориентирована, прежде всего, на выслугу лет, а уже во вторую – на качество работы. Но в последние годы все больше начинает учитываться уровень квалификации, профессиональная подготовка, результаты труда. В итоге складываются два подхода к оплате труда. Первый подход основывается исключительно на результатах; второй является комбинированным, в рамках которого вознаграждение состоит из трех частей:

- основного оклада;
- надбавок;
- специальных выплат.

**Основной оклад** определяется возрастом, стажем работы в фирме, личными качествами, семейным положением, профессиональной подготовкой; он примерно одинаков у всех работников одного «призыва».

**К надбавкам**, стимулирующим личный вклад, относятся:

- оплата сверхурочных;
- доплата за повышенную производительность труда;
- премии по итогам года;
- бонусы – обычно полугодовые выплаты, составляющие одинаковый процент заработка и призванные формировать чувство преданности компании.

В сумме эти выплаты могут в несколько раз превышать основной оклад. Понятно, что снизить эффективность своей работы без риска потери этих средств никто не решится.

Специальные выплаты предназначены обычно на социальные нужды: оплату жилья, медицинское обслуживание, транспортные расходы. Часть из них – обязательны. В целом они составляют около 20 % фонда заработной платы.

Разрыв в оплате труда различных категорий работников в Японии меньше, чем в других странах, а привилегии существуют только у работников высшего ранга [19].

Характерно для японских компаний **преобладание групповых методов управления**, опирающихся на принципы коллективизма. В принятии решений участвуют обычно все, кого они затрагивают; в крупных фирмах это примерно 60 – 80 человек.

Один из вариантов такого метода получил название «ринги». Его реализация осуществляется в несколько этапов. Сначала руководство компании совместно с привлеченными специалистами ставит проблему в общем виде. Затем она «спускается» в соответствующее подразделение, где над ней начинают работать; обычно речь идет о группе из нескольких человек, состоящей из самых молодых сотрудников. Последние опрашивают всех заинтересованных лиц и на основании этого анкетирования готовят несколько вариантов решения. Затем проекты согласовываются с исполнителями, в результате чего вырабатывается единый подход к окончательному решению. Этот весьма длительный процесс получил название «нэмваси» – «обрубание корней». После этого производится утверждение документа на специальном совещании или конференции и здесь

же вырабатываются конкретные направления работы по его реализации.

Выбор решения при этом осуществляется по всеобщему согласию, что, как считается, должно обеспечить его эффективное выполнение. В процессе подготовки проекта учитывается весь спектр мнений по проблеме и считается, что отмахнуться даже от самого на первый взгляд незначительного – непозволительная роскошь. Вообще в Японии «ринги» относят к разновидности управленческой философии, которая проповедует предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. В японских фирмах создана весьма **гибкая система управления качеством**, в рамках которой 85 % ответственности за последнее возлагается на рядовых исполнителей и лишь 15 % – на линейных руководителей. Она нацелена на предотвращение совместными усилиями возможностей появления брака по всей технологической цепочке, а не на его выявление и исправление. Важнейшим элементом этой системы являются кружки по контролю качества. Еще одной особенностью японского менеджмента является система управления производственными запасами, получившая название «точно вовремя». Суть ее состоит в том, что специальные графики обеспечивают подачу материалов, деталей, заготовок и т.п. на рабочие места именно тогда, когда в них возникает потребность, причем не, только в рамках цеха или отдельного предприятия, но и фирмы. В результате имеет место огромная экономия на складских помещениях и текущих затратах, связанных с хранением запасов.

Весь механизм построен на использовании карточек «канбан», которых существует два вида:

- для производственного заказа всего необходимого в соответствии с дневной нормой выпуска продукции;
- для непосредственного отбора части дневного заказа, как это предусматривается графиком работы [20].

В результате обеспечивается гибкость производства, особенно в условиях индивидуального изготовления продукции и связанной с этим непрерывной переналадкой оборудования.

В заключение подведем краткие итоги, определив специфику японских методов управления в сравнении с западными. В США менеджер имеет больше возможностей организовать управленческий процесс, как считает нужным, руководствуясь должностными инструкциями. В Японии в условиях групповой ответственности, управляющий должен постоянно согласовывать решения с членами группы, поэтому



его основная задача не «подгрести» под себя власть, не брать лишнюю ответственность, а наоборот, распределять их среди подчиненных. В результате в японской фирме решения медленнее готовятся, но быстрее реализуются.

Из сказанного выше видно, что японская концепция менеджмента практически диаметрально противоположна западной, и, возможно, нарождающийся отечественный менеджмент должен занять промежуточное положение (как и сама Россия в географическом и культурном отношении), взяв лучшее у той и другой.

Термин **«менеджмент»** (management) первоначально означал умение объезжать лошадей и ими править. Английское слово «manage» (управлять) происходит от корня латинского слова «manus» (рука). Затем этим термином стали обозначать умение владеть оружием и управлять колесницами [21].

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним. Однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется ко всем видам человеческой деятельности:

- в неживой природе (управление автомобилем агрегатным станком);
- в живой природе (управление процессами по выращиванию микроорганизмов животных растений);
- в обществе (управление государственными учреждениями, организациями трудовыми коллективами).

Не каждое управление можно назвать менеджментом. Социалистическое управление хозяйством с распределительной экономикой, централизованным планированием и командно-административной системой не есть менеджмент, но каждый менеджмент правомерно считать управлением.

Нет единого определения менеджмента и вряд ли оно возможно. Такая трудность оправдана. Ведь областью применения менеджмента являются многие виды человеческой деятельности, которыми надо управлять для получения результата. Вместе с тем ученые-экономисты, юристы социологи озабочены понятийным аппаратом в данной научной дисциплине и предлагают свои определения менеджмента.

Вся жизнь человека – это бесконечная цепочка его деятельности, которая разнообразна и многообразна, смотрите разновидности деятельности человека

- ◆ индивидуальная – коллективная;
- ◆ экономическая – организационная;
- ◆ полезная – бесполезная;
- ◆ мотивированная – немотивированная;

- ◆ инициативная – принудительная;
- ◆ непрерывная – эпизодическая;
- ◆ физическая интеллектуальная.

Возможна ли была эта деятельность, если бы она не была организована? А чтобы организовать ее, надо предвидеть результат, надо оценивать действия по этому результату, то есть контролировать деятельность, надо, наконец, быть просто заинтересованным в этом результате, понимать свои интересы и видеть реальность успеха [22].

Все это в обобщенном практическом представлении называется управлением. Все это показывает, что управление неминуемо сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Если управление является необходимым элементом любой деятельности человека и отражает его потребность то можно утверждать, что всякую деятельность можно разделить на две части:

- ◆ основная часть (результативная производственная);
- ◆ вторая часть (согласующая регулирующая) которая и является управлением.

Управление – это вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере ее оформления в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ.

Что бы мы не делали, мы распределяем свои действия определенным образом, оцениваем свои потребности, соответствие этих действий нашим потребностям, распределяем наши усилия, это и означает, что мы управляем своими действиями, управляем собой [23].

Но это управление индивидуальной деятельностью в нашей жизни, главную роль играет производственная деятельность, которая нас кормит, благодаря которой мы строим карьеру, самоутверждаемся и реализуем свои цели.

В производственной деятельности мы работаем совместно с другими людьми и здесь необходимо согласовывать свои 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 в последствии 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 пр.

**Управление – это вид деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессе развития совместного труда, его разделения и кооперации.**

Управление – это объективная потребность всякой деятельности человека.

Управление следует рассматривать с трех сторон:

- ◆ со стороны **сущности**;
- ◆ со стороны **содержания**;
- ◆ со стороны **специфики** [24].

**Сущность** управления состоит в том, что это специфический вид деятельности человека, который возник как потребность и необходимое условие достижения результата в индивидуальной и тем более совместной деятельности.

**Содержание** управления отражает его функции во всей своей совокупности.

**Специфику** управления можно выразить одним словом, одним понятием – **воздействие**.

**Воздействие** – это влияние на деятельность человека, согласующее его труд с деятельностью других людей и ведущее к достижению общей цели или общего результата [25].

Воздействие не означает только принуждение, приказ, распоряжение, указание. Воздействием могут быть и рекомендации, совет, предостережение, мотивация или какой-либо акт поведения менеджера в виде неформального воздействия, которое заставляет человека делать так, а не иначе, лучше, чем делал раньше

Нельзя понятие воздействия связывать только с администрированием.

Воздействие может быть:

- ◆ формальное – неформальное;
- ◆ прямое – опосредованное;
- ◆ жесткое – мягкое;
- ◆ принудительное – мотивирующее;
- ◆ эпизодическое – постоянное;
- ◆ спонтанное – целесообразное.

Управлять – значит воздействовать на человека, но воздействовать – это не обязательно принуждать. Человек воспринимает только такие воздействия, которые помогают ему работать, соответствуют его интересам.

Мы еще и еще поговорим об управлении, поскольку оно является основным «строительным материалом» менеджмента.

Следовательно, управлением можно считать управленческий труд, выполняемый менеджером и другими управленцами функциями и целенаправленное воздействие

Ученые насчитывают много видов управления:

- ◆ управление в природе;
- ◆ управление в технике;
- ◆ управление в экономике;
- ◆ управление в обществе.

Нам доподлинно известно с глубокой древности, что источником сознательного и целенаправленного воздействия является человек, осуществляющий управление трудом для достижения результата. А кто управляет многообразными процессами в природе (смена дня и ночи, времен года, поддержание температуры тела животных и человека, бесперебойное функционирование органов и систем биологических организмов и т.п.). И есть ли управление в природе, хотя регулирование, безусловно, имеет место, а последнее является функцией управления [26].

Если в природе нет управляющего в образе человека, то его роль выполняет высший космический разум, а точнее законы природы.

Теперь конкретизируем управление, переведем его в область экономики и спроектируем на организацию (фирму, предприятие), которая является профессиональным полем деятельности менеджера. Здесь совершается производственный процесс независимо от миссии (назначения) организации и производится продукт труда в виде товарной продукции, работ или услуг. В каждой организации строится своя конструкция управления (от простой до очень сложной).

Если управление есть воздействие, то имеют место субъект и объект управления.

Иными словами, управление всегда имеет в виду две стороны (две системы или подсистемы) – управляющую (субъект) и управляемую (объект).

**Субъект управления** – это тот, кто управляет.

**Объект управления** – это то, кем или чем управляют.

В XX в. Сформировалась специальная наука, изучающая общие принципы управления вне зависимости от того где имеет место управление, по отношению к каким объектам Наука, изучающая общие законы управления в живой и неживой природе, в технике и экономике, получила название кибернетика [27].

Та часть кибернетики, которая изучает, исследует процессы управления в экономике известна под названием «экономическая кибернетика».

Значительный вклад в развитие кибернетики внес американский ученый – математик *Норберт Винер*, которого называют отцом кибернетики.

Кибернетика исходит из единой схемы управления, характерной для всех его форм и видов, т.е. всегда имеют место:

- управляющее воздействие;
- субъект управления;
- объект управления;
- обратная связь;
- внешняя среда.

**Субъект управления.** Им являются работники аппарата управления предприятия (руководители, специалисты, технические исполнители).

**Объектом управления** могут быть

- ◆ трудовые коллективы;
- ◆ отдельные работники;
- ◆ факторы производства в виде предметов и орудии труда (вещи);
- ◆ природные ресурсы;
- ◆ сферы деятельности.

**Управляющее воздействие.** Согласно схеме субъект управления вырабатывает управляющее воздействие в виде приказа, команды, сигнала, которое передается объекту управления. Объект управления, воспринимая управляющее воздействие, изменяет свой образ действия в соответствии с управляющим сигналом.

Управляющее воздействие может быть представлено:

- ◆ заданиями;
- ◆ планами, графиками;
- ◆ нормативами;
- ◆ инструкциями, правилами;
- ◆ материальными и моральными стимулами;
- ◆ решениями, приказами, постановлениями;
- ◆ технологией, чертежами, схемами и т.д.

**Обратная связь.** О том, что объект выполнил команду, отреагировал на управляющее воздействие, субъект управления узнает, получая информацию по каналу обратной связи.

В зависимости от этой информации субъект вырабатывает новые управляющие воздействия.

Канал обратной связи, может быть

- ◆ зрительным;
- ◆ слуховым;
- ◆ телефонным;
- ◆ в виде электрических сигналов;

♦ в любой другой форме, воспринимаемой субъектом управления.

Для летчика – это показания приборов, для водителя автобуса – зрительная информация, для телефонистки – ответный сигнал абонента, для учителя – наблюдение за поведением учеников, проверка знаний [28].

**Обратная связь – это контроль со стороны субъекта управления за поведением объекта управления.**

Обратная связь может быть представлена:

♦ результатами непосредственных наблюдений и контроля со стороны субъекта управления;

♦ статистической и текущей отчетностью;

♦ бухгалтерской документацией и т.д.

**Уровни экономической системы.** Кто является субъектами и объектами управления в экономике, каковы управляющие воздействия и обратные связи, в существенной степени зависит от рассматриваемого уровня хозяйственной системы:

♦ экономика личности и семьи (домашнего хозяйства);

♦ экономика предприятия и предпринимательской деятельности;

♦ экономика государства, страны.

Соответственно надо различать и три уровня управления экономикой:

♦ управление на уровне личности и семьи (домашнего хозяйства);

♦ управление на уровне предприятия;

♦ управление на уровне государства.

Поскольку менеджмент рассматривается как тип управления в рыночной экономике, термин «управление» постоянно будет присутствовать в элементах конструкции менеджмента. И не надо доходить до смешного, чтобы при освещении проблем менеджмента не употреблять слово управление.

**Наука управления – самостоятельная отрасль знаний, имеющая свои рабочие категории:**

♦ предмет;

♦ объект исследования;

♦ методы исследования проблем управления;

♦ решаемые задачи.

Наука управления производством – это система знаний о закономерностях и принципах (правилах, рецептах) рационального построения, функционирования и развития системы управления с целью обеспечения прибыльного хозяйствования и повышения качества работы управленческого персонала [29].

**Предмет науки управления.** Им являются отношения управления.

Отношения управления – это сложный комплекс устойчивых взаимосвязей и взаимодействий людей и коллективов в процессе управляющего воздействия.

Отношения в производстве осуществляются в вещной форме через движение сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, всех видов энергии при создании готовой продукции. Вещный обмен становится главной формой связей, как между основными производственными звеньями, так и внутри них.

**Отношения управления** реализуются через **информацию**, отражающую формы связей в процессе управления производством.

**Возникновение отношений управления.** С развитием производительных сил выросли масштабы производства, а кооперация труда объединила большие массы участников производственного процесса. Возникла потребность в разделении труда на непосредственно производственный по изготовлению продукции и управленческий для достижения общего результата в совместном труде.

**Типология отношений управления.** Отношения управления возникают:

◆ между **участниками производственного процесса** при решении технических, технологических, организационных, экономических и социальных вопросов;

◆ между **участниками процесса управления** при выполнении функций управления;

◆ **в процессе воздействия** субъекта на объект.

Отношения управления подразделяются на:

◆ отношения между управляющей и управляемой системами (субъектом и объектом);

◆ отношения внутри управляющей системы (между ступенями управления мастер – начальник цеха, между звеньями по горизонтали плановый отдел – бухгалтерия);

◆ отношения между руководителями и подчиненными в каждом звене управления (отношения субординации);

◆ отношения между руководителями и подчиненными разных звеньев управления (начальник цеха и мастера производственных участков) – отношения координации [30].

Кроме того различают отношения управления

- межличностные;
- индивидуальные и коллективные;
- простые и сложные;

- непосредственные (в форме приказа, распоряжения);
- косвенные (в форме совета, консультации, информации).

**Объект исследований науки управления.** Им является **производственная** система, включающая производство, производственный процесс (сходные по существу понятия) и производственную инфраструктуру (виды обслуживания основного производства). На практике все перечисленные составляющие производственной системы обозначаются одним собирательным словом «производство».

Производство, как и все системы, объекты, вещества и т.п., подчиняется закону иерархии или пирамиды, суть которого состоит в расчленении целого на ступени (уровни) по вертикали от сложного до элементарно простого. Иерархия производства – важнейший компонент объекта науки управления (народное хозяйство – рабочее место) [31].

**Методы изучения проблем управления.** Для изучения проблем управления целесообразно использовать в той или иной мере имеющийся арсенал методов, применяемый различными науками в технике, экономике, естественными и общественными науками.

Можно предложить две группы методов (подходов) – общие и частные.

**А.** Методологические подходы к изучению явлений, связей, отношений:

- ◆ диалектический (движение и развитие);
- ◆ исторический (учет прошлого опыта);
- ◆ комплексный (рассмотрение исследуемого явления в связи с другими явлениями и экономическими процессами);
- ◆ системный (рассмотрение управления как совокупности систем).

**Б.** Специальные (частные) методы:

- ◆ статистические;
- ◆ экономико-математические;
- ◆ социологические (анкетирование, интервьюирование);
- ◆ экономический анализ;
- ◆ организационное проектирование;
- ◆ графические и др.

**Задачи управления.** Под углом зрения практики к ним можно отнести следующие:

- ◆ внести определенную упорядоченность в производственный процесс;
- ◆ организовать совместные действия людей;
- ◆ достичь согласованности, координации действий;



♦ повысить результативность производственно-хозяйственной деятельности коллектива предприятия.

Задачи науки управления можно свести к поиску **новых моделей** управления производством, которые помогут обеспечить высокий уровень хозяйствования [32].

Менеджмент – это тип управления. Но так же, как и любой тип, он имеет общие и специфические черты. Общие черты отражают этап развития цивилизации, модель экономики, социально-экономические потребности управления, уровень научно-технического прогресса и пр. Специфические – национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономического развития в конкретной стране, культуру.

Реальный менеджмент всегда содержит общее и особенное в определенном соотношении и сочетании. В мире существует понимание не только менеджмента вообще как концепции, философии, типа управления, но и понимание различных моделей менеджмента – японского, немецкого и т.д. Очевидно, по аналогии с этим можно говорить и о российском менеджменте.

Понимание российского менеджмента имеет большое значение для современной практики развития управления в нашей стране. Увлечение концепцией менеджмента не должно приводить к прямому переносу американского опыта в Россию. Это были бы мало эффективные усилия. Знать, понимать и учитывать специфику России при использовании опыта и концепций зарубежного управления – это значит полнее реализовать идеи менеджмента.

Существует два подхода в понимании российского менеджмента.

**Первый подход.** Полное отрицание возможности и необходимости менеджмента в России. У нас свой путь, мы не приемлем западные модели, у нас такое управление не приживется, слишком много затруднений исторического и национально-культурного характера.

**Второй подход.** Довольно разговоров о российской специфике, не следует преувеличивать ее значение, процессы научно-технического прогресса одинаковы, они сближают модели управления, надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой, факторов, благоприятствующих этому, больше, чем препятствующих, если они вообще есть.

Есть и те и другие факторы. Их надо рассмотреть в систематизированном виде, надо сбалансировано оценить, что затрудняет, а что благоприятствует менеджменту в России.

**1. Регионально-политический аспект развития экономики России создает трудности менеджменту.** Экономические связи оказываются в зависимости от политических процессов, затрудняют коммуникации, создают атмосферу опасения при инвестировании. Процессы развития рыночных механизмов происходят неравномерно по разным регионам.

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

**3. Нередко в российском менеджменте сталкиваются западная и российская организационные культуры.** Но есть и такое качество российской культуры, которое способствует менеджменту – это высокий научно-интеллектуальный потенциал, который признан во всем мире и который может сыграть положительную роль в становлении менеджмента и эффективном его использовании. Ведь чем глубже способен человек понять, что ему необходимо делать, тем лучше он сделает 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 и хороший опыт государственного регулирования экономики. Если его использовать в соответствии с новыми задачами реформирования экономики и управления, это может иметь необходимый эффект способствовать формированию нового управления. Опыт надо уметь использовать, понимая позитивные и негативные его стороны. Это для нас сейчас актуально.

**1. Существуют еще в России и прежние традиции технократического подхода к управлению.** Такой подход 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, способствующее усилению административного подхода к решению проблем. Руководитель – командир производства, и у него все должны работать, как часы [33].

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

**2. В экономическом развитии наша страна стремительно движется к рыночной экономике.** Но, так или иначе, мы переживаем еще переходный период, когда существуют и действуют и прежние и новые методы управления.

Это также создает определенные трудности для менеджмента [34].

За многие годы командно-административного управления дух предприимчивости не исчез. Он вспыхнул с новой силой в период 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 также и качества, которые хорошо согласуются с идеями менеджмента и отвечают условиям этого типа управления. Здесь имеется в виду потребность в целеустремленности и миссии. Многие в истории России способствовало закреплению этого свойства в российском менталитете. Сегодня оно должно сыграть свою роль в экономической реформе и совершенствовании управления.

- Менеджмент как тип управления в условиях либеральной экономики может и должен использоваться в условиях реформ и дальнейшего экономического развития России.

- Не следует в чистом виде переносить в российскую действительность модель западного менеджмента. Практика развития многих стран свидетельствует о необходимости учета

конкретной специфики, поиска варианта сочетания общего и особенного. Только это может дать действительный эффект.

- Российский менеджмент – это творческая интерпретация мирового опыта управления в условиях либеральной экономики.

- Российский менеджмент должен быть вкладом в развитие идей менеджмента и обогащения опыта управления современными процессами развития экономики [35].

Образно говоря, техническое задание на проектирование менеджмента (типа управления) «выдает» производственная система предприятия (объект управления). Она определяет составляющие конструкции менеджмента («детали, узлы, агрегаты»), схему их сочленения и условия эффективной работы конструкции. Производственная система включает все виды производства (основное, вспомогательное, обслуживающее) и имеет подсистемы:

- техническую;
- технологическую;
- организационную;
- экономическую;
- социальную.

Названные подсистемы образуют сферы деятельности (техническая подготовка производства, материально-техническое снабжение, финансовая деятельность, планово-экономическая и т.п.), которые требуют управления. Сферы деятельности определяют создание органов управления (служб, отделов, бюро и т.п.), объем и трудоемкость выполняемых работ, и численность занятого управленческого персонала. Так происходит построение управляющей системы, которое начинается с формирования организационной структуры с заданными функциями управления по горизонтали и вертикали. Вертикальный ряд структуры требовательно задает производственная система со своей иерархией (рабочее место – производственный участок – цех – предприятие). Организационная структура управляющей системы «открывает шлюзы» процессу управления, где происходит выполнение многообразных функций, процедур, операций по подготовке управляющего воздействия, выработке, принятию и реализации управленческих решений. Процесс управления имеет общие черты с производственным процессом (операционность, стадийность, экономичность протекания во времени) и отличается собственной природой в силу специфичности управленческого труда. Менеджмент (тип управления в рыночной экономике) надо рассматривать со стороны предприятия (фирмы), для которого требуется новая модель

управления, и внешней среды, на возмущающие воздействия которой необходимо своевременно реагировать. В рамках предприятия менеджмент componeтся из двух больших неравных частей: управляемой системы (производственная система) и управляющей системы. Обе системы в совокупности и представляют конструкцию менеджмента или систему управления [36].

В конструкции управляющей системы наряду со структурой и процессом должны занять место механизм управления (методы и средства воздействия), профессиональные кадры, техника и технология управления, организация и оплата труда управленческого персонала. Основная задача управляющей системы – обеспечение высокой результативности производственно-хозяйственной деятельности предприятия путем разработки и функционирования эффективной модели управления. Последняя предусматривает рационализацию, как производственной системы (объекта управления), так и управляющей системы по ведущим блокам (компонентам).

Так мы приблизились к определению содержания менеджмента, но чтобы раскрыть его, необходимо уточнить, о каком менеджменте идет речь. Все разновидности менеджмента можно свести к двум группам:

- основной (общий) менеджмент;
- специфический менеджмент.

Основной менеджмент один, а разновидностей специфического менеджмента много.

Специфический менеджмент обычно сориентирован на какую-либо сферу деятельности, а иногда – на решение одной или нескольких смежных проблем. Каждый специфический менеджмент – это тип управления той или иной сферой деятельности в условиях рыночной экономики со своим содержанием и особенностями, определяемыми спецификой решаемых проблем. Показанные на рисунке разновидности специфического менеджмента далеко не исчерпывают возможный их перечень.

Но сколько бы, ни было разновидностей специфического менеджмента, все они должны иметь одну основу, которую содержит общий менеджмент (основной).

## **МОДУЛЬ 2.**

### **ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ: СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССА И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

Процесс (от лат. Processus – продвижение) означает:

- последовательную смену явлений, состояний в развитии чего-нибудь;
- совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата (производство продукции, подготовка решений).

**Процесс управления** – это совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения целей организации [37].

#### **Процесс управления**

**Параметры процесса управления.** Все протекающие на предприятии процессы (в сфере производства и управления) прежде всего, являются **процессами труда**, поскольку и производство, и управление – это совместный труд людей, совершающих целенаправленные действия по определённой программе. К параметрам (характеристикам) процесса управления можно отнести:

- предмет труда;
- средства труда;
- продукт труда;
- исполнитель трудового процесса.

Общие функции выполняются во всех без исключения организациях с вещественным и духовным производством. Формирование конкретных функций зависит, как известно, от специфики производственной системы, сфер деятельности предприятия. Поэтому перечень конкретных функций может быть как угодно малым и как угодно большим в зависимости от размера организации и масштаба её производства.

На каждом конкретном предприятии в процессе управления задействованы все общие и конкретные функции для подготовки управляющего воздействия, подготовки, принятия и реализации решений.

**Процесс управления** – это деятельность субъекта управления по согласованию совместного труда работающих для достижения целей организации [38].

Как научное понятие процесс управления выступает в единстве трёх своих сторон:

- 1) содержания;
- 2) организации;
- 3) процедур осуществления (технологии управления).

1. **С содержательной стороны** процесс управления может быть охарактеризован как целенаправленное воздействие на состояние элементов, образующих систему управления. Процесс этот выражает единство различных частичных процессов (технических, экономических, социальных и др.), выполняемых аппаратом управления в определённых пространственных и временных границах применительно к конкретным объектам и уровням управления.

2. **Организационная характеристика** процесса управления выражает пространственную и временную последовательность его протекания, определяемую циклом управления. Последний включает 1) определение целей и 2) осуществление функций управления. Важная роль в этом аспекте принадлежит делению процесса управления по принадлежности к компонентам системы управления и её уровням.

На уровне предприятия различают следующие типовые компоненты системы управления как объекты приложения процесса управления:

- 1) подсистему линейного руководства;
- 2) целевые подсистемы;
- 3) функциональные подсистемы;
- 4) подсистему обеспечения управления.

*Подсистема линейного руководства* включает всех линейных руководителей – от мастера до директора предприятия.

*Целевые подсистемы охватывают:*

- управление выполнением плана производства и поставок продукции;
- управление качеством продукции;
- управление ресурсами;
- управление развитием производства;
- управление социальным развитием трудового коллектива;
- управление охраной окружающей среды.

*Функциональные подсистемы* характеризуются специализацией управленческой деятельности по выполнению соответствующих 1) конкретных и 2) специальных функций управления.

*Подсистема обеспечения управления охватывает:*

- 1) правовое обеспечение;
- 2) информационное обеспечение;
- 3) организацию и внедрение нормативного хозяйства;
- 4) делопроизводство;
- 5) оснащение предприятия техническими средствами управленческого труда.

3. С **процедурной** (технологической) стороны процесс управления представляет собой связь определённых его стадий и фаз, получающих своё выражение и закрепление в их дальнейшем членении на виды работ, операции и действия, а также процедур, алгоритмов и т.д.

Понятие процесса управления тесно связано с категорией потенциала управления, под которым понимается совокупность располагаемых системой управления возможностей и ресурсов управления – информационных, материальных, трудовых, финансовых, опыта и квалификации кадров, традиций управления.

Содержание процесса управления носит комплексный характер со следующими составляющими:

- методологическое содержание,
- функциональное содержание,
- экономическое содержание,
- организационное содержание,
- социальное содержание [39].

*Методологическое содержание процесса управления* предполагает выделение определенных этапов, отражающих как общие черты трудовой деятельности человека, так и специфические черты управленческой деятельности. Этапы характеризуют последовательность качественного изменения работ в процессе управления, являясь ступенями внутреннего развития **воздействия** в каждом акте его осуществления.

**Этап** – это совокупность операций (действий), характеризующихся качественной определенностью и однородностью и отражающих необходимую последовательность их существования.

Процесс управления можно представить как последовательность следующих этапов

- постановки цели (целеполагание),
- оценки ситуации,
- определения проблемы,
- выработки управленческого решения.

**Цель** – это представление руководителя о том, какой должна быть управляемая им система. В научном определении её можно сформулировать как идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния системы. Процесс управления начинается с постановки цели воздействия. Если он является сознательно осуществляемым процессом, целенаправленным и целесообразным, он может начинаться только с уяснения, определения и постановки цели воздействия [40].



**Ситуация** – это состояние управляемой системы, оцениваемой относительно цели. Под ситуацией было бы неправильно понимать лишь отклонение от программы либо конфликтные случаи работы. Управление осуществляется независимо от того, есть отклонение или нет, конфликтна или неконфликтна обстановка. Состояние системы никогда не может быть тождественно цели, следовательно, всегда существует ситуация.

Отличие ситуации от цели, как правило, включает множество противоречий. Акт воздействия необходим для разрешения этих противоречий, для приближения состояния системы к цели. Но это возможно лишь в том случае, если мы найдём ведущее противоречие, разрешение которого поведёт за собой разрешение всех остальных.

**Проблема** – это ведущее противоречие ситуации и цели, на разрешение которого должно быть направлено воздействие. Без определения проблемы невозможно управленческое решение[50].

**Управленческое решение** – это нахождение путей разрешения проблемы и организационная работа по реализации решения в управляемой системе. Является заключительным этапом процесса управления, его соединением с процессом производства, импульсом воздействия управляющей системы на управляемую [51].

*Функциональное содержание процесса управления.* Оно проявляется в масштабной последовательности и предпочтительности реализации основных функций управления. Здесь можно выделить следующие этапы:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Функция руководства осуществляется по этим этапам.

*Экономическое содержание процесса управления.* Оно обусловлено тем, что в процессе управления находит своё выражение использование ресурсов производства – от оценки их наличия до превращения в продукт. Исходя из этого экономическое содержание процесса управления можно представить как этапы использования ресурсов, движения фондов, которое осуществляется трудом в управляемой системе, но определяется деятельностью управляющей системы. Экономическое содержание процесса управления можно выразить в следующих этапах:

- установление экономических потребностей;
- оценка наличия ресурсов;

- распределение ресурсов;
- использование ресурсов.

*Организационное содержание процесса управления.* Оно проявляется в последовательности использования организационных рычагов воздействия по этапам:

- регламентирования;
- нормирования;
- инструктирования;
- ответственности.

Каждый акт воздействия предполагает, что руководитель должен чётко сформулировать задание (что надо сделать). Это регламент, который может быть различным по продолжительности действия. Далее нужно установить их допустимые отклонения. Это нормативы. Затем определяется, как лучше выполнять задание, что использовать, чем руководствоваться и пр. Это инструктирование. Каждое задание должно предполагать указание на меру ответственности за невыполнение его или неправильное выполнение.

В многоуровневой системе управления организационное содержание процесса управления проявляется также в порядке взаимодействия различных звеньев и уровней данной системы управления. Порядок взаимодействия определяется характером конкретной цели, особенностями ситуации, что не позволяет построить общую схему организационного взаимодействия звеньев и ступеней системы. Она различна по каждому конкретному акту воздействия.

*Социальное содержание процесса управления* раскрывается ролью человека в его осуществлении. Каждый этап процесса управления предполагает непременно участие человека. При этом процесс управления требует механизации и автоматизации выполнения его операций. Наиболее приемлемыми для использования современной техники являются этапы оценки ситуации, поиска проблемы и разработки вариантов решения, т.е. те этапы, выполнение которых в значительной степени зависит от обработки информации[52].

Следовательно, социальное содержание процесса управления можно представить последовательностью сугубо человеческих и человеко-машинных операций. При любой степени механизации управленческого труда процесс управления начинается и заканчивается сугубо человеческой деятельностью. Процесс управления обладает специфическими свойствами, которые отражают его особенности. Такими свойствами являются следующие:

**1. Свойство изменчивости** (динамичности), наблюдаемое в постоянном изменении процесса управления по его направленности, проблематике, характеру осуществления. Это свойство проявляется в динамичности взаимодействия его различных этапов и операций. Процесс управления переходит с одной ступени системы управления на другую, осуществляется в различном взаимодействии звеньев (органов) управления[51].

Свойство изменчивости иногда называют свойством гибкости процесса управления, имея в виду его способность, переключаться на новые проблемы, новые методы управления.

Конечно, такая изменчивость имеет постоянные границы. Это отражает другое свойство процесса управления, находящееся в диалектической связи с первым.

**2. Свойство устойчивости.** Оно проявляется в возникновении в процессе управления и соответствующем закреплении определённых каналов его осуществления. Они образуют естественную структурную основу системы управления, которая закрепляется в организационных актах её стабилизации и служит систематизирующим фактором процесса управления. Благодаря данному свойству образуется система управления, представляющая собой совокупность установившихся связей процесса управления между звеньями, его осуществляющими.

**3. Свойство непрерывности.** Процессу управления присуще также свойство, отражающее важную черту его осуществления – непрерываемость процесса управления, пока осуществляется процесс производства. Оно может по-разному проявляться в зависимости от уровня управления, особенностей самого производственного процесса (в единичном, серийном, массовом производстве и пр.). Но сама суть названного свойства от этого не меняется[52].

**4. Свойство дискретности** дополняет и в определённом смысле противостоит свойству непрерывности. Оно проявляется в том, что во внутренних своих особенностях процесс управления протекает неравномерно, вначале как бы накапливая потенциал воздействия при постановке цели, оценке ситуации, определении проблемы и далее превращаясь в импульс активной организационной работы на этапе решения. Это свойство ничего общего не имеет со штурмовщиной. Оно отражает специфику управленческой деятельности и не отрицает необходимости равномерного ритма работы. Наоборот, оно требует ритмичной деятельности аппарата управления.

**5. Свойство последовательности.** Оно характеризует обязательную последовательность этапов осуществления процесса управления. Последний не может быть построен по

своим этапам иначе, как **цель, ситуация, проблема, решение**. Каждый из этих этапов является обязательным и играет большую роль в эффективности управления.

Нередко решение разрабатывается только лишь на основе цели управления, без достаточно тщательного учёта существующего положения дел, реальных условий работы, сложившихся обстоятельств. Такой процесс управления не может быть эффективным, потому что в этом случае решения оказываются либо ошибочными, либо преждевременными, либо просто волюнтаристскими. Возможна и другая крайность, когда недостаточно внимания в процессе управления уделяется целеполаганию. Решения разрабатываются на ситуационной основе, без достаточного уяснения целей, которые они преследуют. И здесь решения бывают недостаточно эффективными, часто противоречивыми, лишёнными перспективы и долгосрочной ориентации [53].

Цель систематизирует решения, придаёт общую направленность и перспективу; ситуация определяет реальность и практическую значимость решения; проблема – его конкретность и эффективность. Каждый из этапов процесса управления обязателен, как и последовательность, их осуществления.

**6. Свойство цикличности.** Каждый акт воздействия заканчивается переходом управляемой системы в новое состояние. Это вызывает необходимость либо постановки новой цели управления (в зависимости от того, что это за новое состояние), либо корректировки и дополнения прежней цели, для достижения которой необходим новый акт воздействия. Процесс управления повторяется заново, осуществляется новый его цикл.

Вполне возможно и такое положение, при котором не возникает необходимости изменения цели управления. Но это тоже должно быть предметом анализа в процессе управления, и таким образом, этап целеполагания всё равно остаётся необходимым этапом процесса управления.

Понимание свойств процесса управления имеет большое значение в успешном решении всех проблем его совершенствования.

Процесс управления по своему содержанию, особенностям и свойствам требует определённой последовательности операций и их сочетания. Эти операции различаются по стадиям процесса управления (от чисто интеллектуальных до операций практической организационной работы) [54].

Стадия отражает переход к определённым группам операций без учёта их качественной однородности или отличия. Назовём эти стадии:

Общая последовательность операций управления соответствует последовательности выделения их групп по стадиям, но допускает определённую *параллельность* их выполнения с увеличением или снижением значимости тех или иных групп операций. Покажем состав операций по этапам и стадиям процесса управления (рис. 4).

Процесс управления начинается с разработки цели воздействия, целеполагания, определяющих его начальные операции, трудоёмкость которых снижается по мере уточнения формулировки цели воздействия. Параллельно с целеполаганием ведётся информационная работа, так как без достаточно полной информации трудно правильно сформулировать цель воздействия.

Информационные операции, начинаясь с целевой стадии, продолжают на протяжении всего процесса управления. Роль информации в процессе управления велика. Но нельзя процесс управления сводить только к обработке информации и все операции управления рассматривать только как информационные. Процесс управления – сложное явление социально-психологической и организационно-экономической природы. Этим определяется специфика его операций. Одна и та же информация об объекте управления приводит к различным решениям, если их разрабатывают разные руководители[55].

По мере формирования цели воздействия возникает необходимость её корректировки и увязки с имеющимися средствами и возможными методами управления. Это лежит в основе осуществления операций по оценке имеющихся средств воздействия и выбору методов управления, с помощью которых возможно достижение поставленных целей. Эта работа охватывает несколько стадий процесса управления и осуществляется параллельно с другими его операциями.

Выбор варианта действия определяется не только целью, но и наличием информации о тех или иных сферах деятельности, результатами анализа, показывающего слабые места работы. Значимость и трудоёмкость выбора методов управления увеличиваются по стадиям процесса управления, достигая окончательной определённости на стадии разработки решения.

Цикл процесса управления завершают операции организационной практической работы в управляемой системе. Эти операции часто называют реализацией принятого решения. На данной стадии могут выполняться операции корректировки цели управления, а также информационная работа, связанная с доведением до исполнителей дополнительной информации, расшифровывающей решение.

Управление производством представляет собой целенаправленный организационно-технический и социально-экономический процесс воздействия на коллективы. Следовательно, воздействие является существенным и необходимым элементом процесса управления.

**Воздействие в процессе управления** – это различные формы влияния субъекта управления на управляемый объект с целью изменения способов его функционирования путём изменения состава или взаимодействия элементов управляемой системы[56].

Управление как целенаправленное воздействие на коллективы людей в процессе производства можно осуществить различными способами:

- воздействовать директивно с помощью приказов и распоряжений, предписывающих строго определённые изменения в системе, обязательные для исполнения;
- создать новую систему планирования, хозрасчётных отношений, стимулирования и других форм воздействия, которая как бы автоматически влияла на деятельность коллектива при изменяющихся внешних и внутренних обстоятельствах, способствуя поиску эффективного производства.

Воздействие отражает сущность процесса управления: процесс управления невозможен без воздействия.

**Понятие «действие», «воздействие» и «взаимодействие».** При рассмотрении сущности воздействия необходимо различать три взаимосвязанных понятия, а именно: «действие», «воздействие» и «взаимодействие». Все эти понятия используются в процессе управления и различаются, несмотря на их общую характерную черту, заключающуюся в том, что все они представляют форму влияния одного элемента системы на другой. Представим различия и сущность этих трёх понятий в графической форме.

Названные понятия тесно связаны с основными факторами производства:

- человеческим (отвечающим на вопрос «кто?»);
  - вещественными (отвечающими на вопрос «что?»).
- Факторы производства рассматриваются как элементы социально-экономической системы (активные и пассивные).

Элементами системы, отвечающими на вопрос «кто?» или «что?», могут быть:

**Действие** – влияние активного элемента на пассивный (рабочий выполняет операцию).

**Воздействие** – влияние одного активного элемента на другой активный элемент (указание мастера рабочему выполнять конкретную работу).

**Взаимодействие** – согласованное воздействие двух или более активных элементов на пассивные или активные элементы (мастер доводит до рабочих участка утвержденные директором нормы труда на конкретные работы) [57].

Названные понятия находятся в следующем соотношении:

Понимание различий в этих трех понятиях позволяет более правильно понять процесс управления, определить основные направления и типы воздействия.

Воздействие как форма влияния на производственную систему направлено на развитие двух противоречивых тенденций:

- 1) обеспечение устойчивости и постоянства системы;
- 2) обеспечение гибкости, динамичности, постоянного развития.

Различие в направленности воздействия ведёт к возникновению различных типов воздействия, одни из которых ориентированы на поддержание устойчивости, другие – на мобильность системы.

**Основные направления и типы воздействия.** Различают следующие направления и типы воздействия:

- 1) организационное;
- 2) экономическое;
- 3) социальное[59].

Формирование целенаправленного воздействия на производственные коллективы и отдельных работников непосредственно связано с мотивацией, т.е. изучением факторов, определяющих поведение человека в коллективе в процессе производства. В системе факторов, определяющих поведение человека, важную роль играют его потребности и интересы. Осознанная потребность воплощается в цели, побуждает к её достижению, определяя поведение человека.

Типы воздействия классифицируются по тем классификационным характеристикам, которые лежат в основе направления воздействия.

*Организационный тип воздействия.* Этот тип воздействия направлен на организацию, т.е. формирование устойчивости, слаженности, соответствия элементов и их взаимодействия, установления путей, ведущих все элементы к единой цели. Всё это характеризует организационное направление воздействия.

Организационный тип воздействия позволяет использовать в процессе управления стремление человека к упорядоченной организационной деятельности, приводящей к определённой взаимосвязи основных элементов предприятия – средств труда, предметов труда и самих работников. Такой тип воздействия носит прямой характер, так как он однозначно определяет

будущее состояние системы, которое должно быть достигнуто. Организационное воздействие облекается в форму организационной и организационно-производственной структур и различных регламентирующих и нормирующих актов, определяющих состав и взаимодействие элементов системы производства.

*Экономический тип воздействия.* К этому направлению относится воздействие на материальные интересы, использование материальной мотивации. Последняя используется как в форме материального вознаграждения за количество и качество труда, так и в форме материальных санкций за несоответствующее его качество и недостаточное количество. При этом используется как индивидуальная материальная заинтересованность, так и коллективная.

Экономическое направление воздействия имеет свои специфические особенности и отличается в первую очередь **косвенным** характером воздействия: оценка эффективности такого воздействия носит ориентировочный, вероятностный характер. Так называемый порог чувствительности, на который мы ориентируемся, например, при установлении размера индивидуального материального вознаграждения, определить далеко не просто (порогом чувствительности считается минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности) [60].

Порог чувствительности даже у одного и того же лица существенно меняется под влиянием большого количества факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, важность и характер решаемых задач и т.д.). Тем более трудно определить эффект воздействия на материальные интересы в более или менее крупном коллективе. Надо также иметь в виду, что необоснованное материальное вознаграждение приводит, как правило, к отрицательным конечным результатам и нередко исключает из арсенала воздействия весьма действенные стимулы повышения эффективности производства.

Экономический тип воздействия ориентирован на выявление, развитие и использование экономических рычагов для усиления активности системы, увеличения её мобильности и эффективности.

*Социальный тип воздействия.* Относится к косвенному воздействию на социальные интересы. Социальная мотивация предусматривает ориентировку на профессиональные, культурные, психологические, моральные, национальные, семейные и др. социальные интересы. Методы воздействия на социальные интересы включают как поощрение, так и различные



формы санкций. Использование социальной мотивации отличается особой сложностью, вызванной многообразием социальных потребностей, существующих в коллективе.

Если при воздействии на экономические (материальные) интересы работников появляется возможность использовать единый для всех канал удовлетворения этих потребностей – деньги, то при воздействии на социальные интересы требуется удовлетворять их в разнообразных, конкретных и специфических формах. Это приводит к необходимости детального изучения возможных средств воздействия на указанные социальные мотивы и интересы.

Кроме названных типов воздействия, различают «горизонтальное» и «вертикальное» воздействие.

«Горизонтальный» тип воздействия проявляется в том, что один отдел управляющей системы воздействует на другой, расположенный на одном и том же уровне управления.

«Вертикальный» тип воздействия осуществляется по линиям линейной или функциональной подчинённости на разных уровнях управления.

Подведём итог по различию типов воздействия:

#### **Источники воздействия в процессе управления.**

Определяя в общем виде источники воздействия в процессе управления, можно сказать, что основным источником воздействия на управляемую систему является управляющая система. Однако это определение хотя и является правильным, тем не менее, не даёт чёткого представления о сложной системе воздействия в процессе управления [61].

Управляющая система должна постоянно изменять формы, методы, приёмы управления и в то же время быть устойчивой по отношению к осуществлению процесса управления. Эта система сама испытывает воздействие со стороны внешней среды, т.е. предприятий и организаций, взаимосвязанных с данным предприятием, и, наконец, со стороны управляемой системы. Управляющая система в свою очередь оказывает воздействие на управляемую систему путём изменения состава элементов её подсистем или условий их функционирования.

Источником воздействия со стороны управляющей системы являются её отдельные звенья и ступени управления. На процесс управления большое влияние оказывают квалификация кадров, методы выполнения ими своих обязанностей. Источником является также отдельный человек и его деятельность в процессе управления.

#### **Постоянные и периодические воздействия.**

Управляющие воздействия в зависимости от продолжительности влияния на коллективы подразделяются на две группы:

- 1) постоянные;
- 2) периодические.

*Постоянные воздействия* выступают как:

- действующие функции управления;
- оргструктура управления;
- распределение полномочий;
- устав предприятия;
- положение о подразделении;
- должностная инструкция работника;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- режим работы предприятия;
- штатные нормативы;
- инструкция по технике безопасности;
- нормативно-правовые акты и др.

Постоянные воздействия используются продолжительное время до отмены их или замены на новые постоянные.

*Периодические воздействия* носят характер кратковременных актов.

К ним относятся:

- выдача задания подчинённым;
- установление стимулов к труду;
- доведение до исполнителей норм труда;
- принятие решений;
- издание приказов, распоряжений;
- делегирование полномочий подчинённым;
- передача информации о внутренней и внешней среде предприятия;
- постановка целей, задач перед исполнителями;
- совершенствование техники, технологии производства, условий труда и др.

Управляющие воздействия отражают специфику категории «управление» и занимают центральное место в процессе управления. Поэтому осваивающим менеджмент и начинающим менеджерам надо твердо усвоить понятие управляющего воздействия и всесторонне изучить все его аспекты. Здесь важно также попытаться определить арсенал управляющих воздействий на работника, коллективы для линейных и функциональных руководителей по уровням управления, специалистов и технических исполнителей.

**Механизм управления** – центральная конструкция менеджмента, раскрывающая механику, специфику управленческого труда, многообразный его инструментарий в виде средств воздействия на управляемый объект и технологию их выбора менеджером. Выработка (построение) механизма управления (отбор нужных средств воздействия на работников)

составляет основную заботу, прежде всего линейных руководителей, хотя весь остальной аппарат управления – строитель этого механизма [62].

Слово «метод» греческого происхождения (methodos), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления (инструменты воздействия) реализуется процесс управления.

**Метод управления** – это совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей организации [63].

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

*Направленность* методов управления ориентирована на объект управления. Последним может быть любая управляемая система:

предприятие, цех, производственный участок, функциональное звено (отдел, служба, сектор, группа), коллектив подразделения, отдельный работник.

**Содержание** – это специфика приёмов и способов воздействия. По этому признаку различают следующие методы управления:

- организационные;
- административные;
- экономические;
- социально-психологические;
- самоуправление.

**Организационная форма** – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (создание стимулирующих условий воздействия).

В любой организации (фирме, на предприятии) используются все известные методы управления, в том или ином объёме с набором в каждом методе средств воздействия.

Подобно тому, как токарь подбирает нужный инструмент для изготовления детали, менеджер подбирает метод управления для достижения определённой цели. Методы и средства воздействия рассматриваются как инструменты управленческой деятельности. Иначе их называют механизмом управления.

**Средство воздействия** – это то, с помощью чего можно оказывать влияние на работников.

В предыдущей теме подчёркивалось, как важно для менеджера ориентироваться в многообразии средств воздействия и умело их использовать в различных ситуациях, особенно, если учесть, что методы управления и средства воздействия всегда

направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности [64].

Покажем в качестве примера используемые в процессе управления средства воздействия (инструменты влияния субъекта на управляемый объект):

В управленческой практике менеджера большим подспорьем мог бы стать классификатор средств воздействия, т.е. набор инструментов влияния на работников, составленный по определённым направлениям. Можно предложить следующую модель классификатора

Все принимаемые людьми методы всегда рассматриваются как средства достижения той или иной цели, выполнения работы, решения конкретной задачи. Не будут исключением и названные методы управления. Они представляют совокупность средств воздействия, т.е. решения управленческих задач в различных производственно-хозяйственных ситуациях. Поэтому каждое средство воздействия в отдельности правомерно называть методом управления по тому или иному направлению (экономическому, организационному, административному и т. Д.)

Поскольку метод управления есть способ воздействия на работников, то механизм управления представляет собой поиск и выбор средств воздействия для решения управленческих задач в конкретной хозяйственной ситуации. Можно предложить следующую процедуру выработки методов управления:

- оценка ситуации, условий и характера объекта управления;
- определение целей воздействия на коллектив;
- изучение особенностей и мотивов к труду отдельных работников;
- разработка вариантов путей и средств достижения целей;
- выбор методов воздействия, формирующих у работников личные цели и определенное отношение к труду для достижения цели коллектива;
- корректировка методов по отдельным группам работников с учетом того, что для них представляется особенно ценным из материальных и духовных благ.

Говоря о методах управления, нельзя упускать из поля зрения вопрос: кем и чем управляют? Применительно к любой организации (предприятию) управляют производством потребительной стоимости (продукта труда) или трудом (живым и овеществленным) как соединением основных факторов производства (рабочей силы, предметов труда и средств труда). Поэтому отвечая на вопрос, кем или чем управляют, мы

называем «производство» и «труд», между которыми ставим знак равенства

В процессе производства происходит потребление рабочей силы для преобразования предмета труда в готовый продукт, и совершенствуются многочисленные частичные процессы труда, составляющие производственный процесс предприятия. При этом наряду с потреблением человеческого ресурса происходит потребление всех остальных ресурсов, без чего не возможен совместный труд и ожидаемый его результат.

Труд как сложный социально-экономический процесс, конечной целью которого является создание потребительных стоимостей, имеет много сторон со своими характеристиками. Последние могут служить точками приложения методов управления, поскольку труд по созданию благ и услуг есть управление [65].

Многочисленные характеристики труда можно сгруппировать и представить в виде следующих блоков:

- технический (производительная сила, качество исполнения, степень точности, степень автоматизации, новизна);
- технологический (производственная, интеллектуальная, социальная технология, использование ресурсов);
- психофизиологический (интенсивность, тяжесть, напряженность, санитарно-гигиеническая среда, физиологическое состояние);
- нормативный (нормы и нормативы, регламент, дисциплина, право);
- социальный (структура групповых целей, эмоционально-личностные оценки, статусы, роли, коммуникации, взаимозависимость и взаимодействие, автономность);
- качества рабочей силы (квалификация, здоровье, образование, мобильность);
- экономический (оплата, участие в доходах, участие в собственности);
- культурный (общепринятая культура, внутриорганизационная культура, культура деятельности, культура поведения);
- организационный (формы разделения и кооперации труда, организация, проектирование и обслуживание рабочих мест, организация заработной платы, подбор и расстановка персонала).

Организационный блок можно рассматривать как упорядочение и гармонизацию всех элементов труда и под этим углом зрения он является интегрирующим, в значительной части

объединяющим остальные блоки характеристик труда. Организационное начало требуется для всех сторон труда. Этот тезис должен приниматься во внимание при выработке методов управления.

**Цели и средства воздействия.** «Выработка» методов управления понимается как поиск, выбор (отбор, набор) наиболее действенных средств воздействия на работников. Надо иметь в виду, что методы управления как направления воздействия известны, и мы их не раз называли. Суть проблемы состоит в запуске и надёжной работе механизма управления, т.е. подборе таких средств (инструментов) воздействия, которые бы способствовали достижению поставленной цели и получению ожидаемого результата [66].

В зависимости от цели воздействия, продиктованной той или иной ситуацией в производственной системе, менеджер начинает конструировать механизм управления, привлекая организационные, административные, экономические, социально-психологические и прочие методы управления с набором средств по каждому из них. Сравнивая конструкцию технического механизма (пылесос, электромясорубка) с социально-экономическим механизмом (воздействие на работников), убеждаемся в том неоспоримом факте, что технические механизмы данного типа имеют строго определённый набор конструктивных элементов, выполняющих свои функции.

Иначе обстоит дело с конструированием отвечающего цели воздействия механизма управления, когда качество и количество «конструктивных элементов» определяет менеджер (руководитель), часто единолично, на свой страх и риск, выбирающий средства воздействия. Для решения одной и той же управленческой задачи различные руководители по-разному построят механизм управления (со своим набором средств воздействия), который будет отражать индивидуальность субъекта управления с его способностями, опытом, знанием, чертами характера.

А если попытаться построить типовую модель механизма управления (или воздействия), которую с успехом мог бы использовать любой руководитель, получивший такое мощное подспорье в поиске и выборе комплекса нужных средств воздействия при возникновении конкретной ситуации. Но сколько потребуется построить таких типовых моделей механизма управления? Очевидно, столько, сколько будет целей воздействия, формулируемых аппаратом управления и относимых часто к целям организации (предприятия, фирмы).

Производственно-хозяйственная деятельность сложна и многообразна и её осуществление каждодневно связано с решением текущих и перспективных задач, т.е. достижением поставленных целей, которые превращаются в цели воздействия на первой стадии их реализации. Таких целей очень много. Назовём некоторые из них:

- повысить качество выпускаемой продукции;
- оснастить производственный процесс высокопроизводительным оборудованием;
- организовать послепродажный сервис;
- расширить рынки сбыта продукции;
- укомплектовать рабочие места квалифицированными кадрами;
- снизить текущие затраты на производство продукции;
- расширить ассортимент выпускаемой продукции;
- увеличить прибыль по сравнению с прошлым периодом на 10 %;
- увеличить объём выпуска продукции;
- улучшить условия труда работников и обслуживание рабочих мест;
- выполнить работу (заказ) в установленные сроки и с высоким качеством;
- повысить конкурентоспособность организации и её имидж.

Внимательно прочитав перечисленные цели воздействия, можно отметить два момента:

1) есть цели *ведущие* (определяющие жизнедеятельность и развитие организации) и *подчиненные* первым, служащим их ветвями;

2) цель воздействия в ряде случаев может становиться средством воздействия. Названные моменты лишней раз подчёркивают не только множественность целей воздействия, но и их различие по ролевому статусу, иерархии, другим признакам, что снижает вероятность построения типовой модели механизма управления [67].

Если построение (разработка) механизма управления специализированным подразделением по оргпроектированию или НИИ по **всем** возможным целям воздействия субъекта на управляемый объект представляет большую трудность при всей заманчивости проблемы, то каждый менеджер (руководитель) любого ранга обязан после установления цели воздействия *выработать* механизм управления в соответствии со сложившейся ситуацией.

Наряду со сказанным следует заметить, что по ведущим целям предприятия специализированная разработка механизма в виде типовой модели – вполне реальная задача.

Уточним ещё раз, что управление есть процесс воздействия субъекта управления на объект управления. Следовательно, термины «воздействие» и «управление» можно считать равнозначными. Безусловным является тот факт, что управление начинается с цели воздействия, которую формирует руководитель единолично или коллегиально (вместе со своей командой). Нам уже известно, что формулировка цели содержит идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы или видимый (предполагаемый) результат её функционирования (см. приведённый перечень целей).

Но коль скоро цель воздействия сформулирована, надо построить механизм её достижения, который мы называем механизмом управления (воздействия). А это значит, что требуется по определённым направлениям выбрать (отобрать) нужные средства (инструменты) воздействия, которые иначе называют методами управления.

**Пример.** Цель воздействия: *повышение качества выпускаемой продукции*. Выработать механизм управления. Поставленная цель воздействия масштабна, она затрагивает интересы всего предприятия, отражает его конкурентоспособность и имидж. Кроме того, качество продукции – сфера (вид) и направление деятельности предприятия, охватывающая технику, технологию, организацию производства, квалификацию рабочих кадров, трудовую дисциплину, условия труда и традиции фирмы.

Согласно приведённой схеме модели механизма управления (см. рис. 6) выберем из имеющегося арсенала средств воздействия наиболее выигрышные по соответствующим блокам.

*Блок организационных средств воздействия:*

- доведение до рабочих мест отработанной и хорошо выверенной конструкторской документации, новой и новейшей технологий;
- обеспечение исполнителей трудового процесса быстродействующими приспособлениями и прогрессивным инструментом;
- установление должностных обязанностей, прав и ответственности для работников службы контроля и её структуры;
- доведение до рабочих мест норм затрат труда и санитарно-гигиенических норм;



- обеспечение рабочих необходимыми инструкциями и правилами.

*Блок административных средств воздействия:*

- приказы директора и распоряжения его заместителей по оснащению производственного процесса новым оборудованием, передовой технологией, укомплектованию рабочих мест квалифицированными кадрами;
- установление задания исполнителям и сроков его исполнения;
- установление рекомендаций по выполнению текущих оперативных задач.

*Блок экономических средств воздействия:*

- установление более высокой цены за качественную продукцию;
- установление индивидуального дохода работникам в зависимости от полученной прибыли;
- установление премий работникам за изготовление продукции высокого качества;
- установление экономических санкций за допущение брака и нарушение технологической дисциплины;
- установление дотаций работникам за питание, транспорт, содержание детей в детских садах;
- выплата дивидендов на акционерный капитал.

*Блок социально-психологических средств воздействия:*

- формирование производственных коллективов с учётом социальных и психологических свойств личности;
- создание благоприятного психологического климата в рабочих коллективах (бесконфликтное сочетание характеров работников);
- стимулирование трудовой и творческой активности работников, достижение ими высоких результатов (признание работника);
- предоставление работникам возможности работать в престижной бригаде, на новейшем оборудовании, в обустроенных помещениях;
- создание условий социального роста, предоставление возможности работникам раскрыть свои способности.

*Блок правовых средств воздействия:*

- участие работников в прибылях;
- участие в управлении предприятием;
- наделение работника правом собственности части акционерного капитала;
- обязательное выполнение приказов и распоряжений руководства;

- использование служебных прав и несение ответственности за некачественное и несвоевременное выполнение работы (обязанностей);

- использование и выполнение законов, указов и постановлений федеральных и местных властей [68].

Отобранные по различным направлениям (блокам) средства воздействия в соответствии с его целью могут служить спроектированным механизмом управления. Его эффективность можно оценить только после использования всего набора средств воздействия, которые в процессе «работы» механизма могут частично изменяться и дополняться по соображениям руководителей (менеджеров) на уровнях управления.

В зависимости от цели воздействия при построении (выработке) механизма управления отбор средств воздействия может осуществляться либо по всем известным направлениям (блокам), либо по части их с более полным использованием арсенала средств воздействия данного направления. Например, для достижения локальной цели воздействия менеджер может выработать механизм управления, ограничившись организационными и экономическими средствами воздействия.

Но в большинстве случаев при выработке механизма управления желательно держать в поле зрения арсенал средств воздействия по всем направлениям, т.е. использовать все методы управления.

**Методы управления как регуляторы отношений управления.** Каждый акт воздействия субъекта на управляемый объект вносит изменения в отношения управления – во взаимосвязи и взаимодействия людей и коллективов. Последние определённым образом реагируют на те или иные средства воздействия (организационные, экономические, административные и т.д.), т.е. изменяют свой образ действия адекватно характеру управляющего воздействия.

В ответ на новый механизм управления с набором средств его воздействия отдельные работники и коллективы должны:

- изучать устав предприятия;
- осваивать должностную инструкцию, где определены должностные обязанности, права и ответственность работника;

- осваивать новое задание и установленные нормы затрат труда;

- приспособливаться к новой организационной структуре подразделения и изменённым полномочиям должностных лиц;

- выполнять действия, предписанные приказами и распоряжениями руководства;

- покупать акции приватизированного предприятия и требовать выплаты дивидендов по итогам года;
- участвовать в прибылях предприятия;
- повышать свою квалификацию;
- выполнять работу с учётом факторов премирования качественного и результативного труда и т.д.

С каждым актом воздействия отношения управления получают новый импульс, активизируются или видоизменяются взаимосвязи и взаимодействия между участниками хозяйственного процесса.

Мы рассматриваем отношения управления, существующие в совокупном производственном процессе предприятия, объединяющем производство, обслуживание и управление. Иначе, это отношения управления, связанные с производством и реализацией продукции и услуг. Они уже (ударение на у) общественных отношений управления в соответствии с видами социального управления.

Различают три вида социального управления:

- экономическое управление;
- социально-политическое управление;
- управление духовной сферой жизни общества.

Трёх основным видам социального управления в обществе соответствуют три основных вида управленческих отношений: экономические отношения управления; социально-политические отношения управления; отношения управления духовной сферой общества.

Отличительная особенность управления в сфере общественного производства заключается в том, что оно имеет дело со всей совокупностью общественных отношений. Обусловлено это тем, что человек выступает в производственном процессе не только как участник процесса кооперированного труда, но и одновременно как социальная личность, которой свойственны многообразные формы потребностей, интересов, побуждений и т.д.

**Прямое и косвенное воздействие.** По форме все методы (средства) воздействия делятся на две группы:

- методы прямого воздействия;
- методы косвенного воздействия.

**Прямой характер воздействия** однозначно определяет будущее состояние системы, которое должно быть достигнуто. Воздействия с прямым характером оказывают на работников непосредственное влияние и более жестко ориентируют их на достижение целей организации. К методам прямого воздействия относятся:

- организационные;

- административные;
- правовые.

**Косвенный характер воздействия** заключается в опосредовании влияния на участников хозяйственной жизни через постановку задач и создания стимулирующих условий. К методам косвенного воздействия относятся:

- экономические;
- социально-психологические;
- самоуправление.

Для менеджера, строящего механизм управления в соответствии с его поставленной целью, важны все средства воздействия: с прямым и косвенным характером влияния на участников производственного процесса.

**Организационные методы управления** – это способы воздействия на управляемый объект, направленные на создание организационной основы совместной работы путем распределения функций, обязанности, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений для достижения целей организации.

Объектами организационного воздействия могут быть:

- элементы управляемой (производственной) системы (отдельные исполнители работ, коллективы производственных подразделений, предметы и средства труда, сферы деятельности);

- элементы управляющей системы (отдельные руководители на нижних уровнях управления, специалисты и технические исполнители, коллективы управленческих подразделений);

- процессы непосредственного изготовления продукции;
- процессы управления производством;
- организация труда производственного персонала;
- организация труда управленческого персонала.

Всю совокупность организационных методов управления можно классифицировать по трем группам:

- методы организационно-стабилизирующего воздействия;
- методы распорядительного воздействия;
- методы дисциплинарного воздействия [68].

**Методы организационно-стабилизирующего воздействия.** Они предназначены для создания организационной основы совместной работы. Это распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия включают:

- 1) организационное регламентирование;

2) организационное нормирование;

3) организационно-методическое инструктирование.

Должностная инструкция определяет правовой статус работника. Она необходима в случае возникновения споров, конфликтных ситуаций в трудовых правоотношениях. На основании должностной инструкции составляется трудовой контракт с работником.

Рассмотрим некоторые разделы правил внутреннего трудового распорядка, которые могут помочь менеджеру при выработке механизма управления и выборе средств воздействия [69].

*Основные обязанности администрации.* Ими являются:

- правильно организовывать труд рабочих и служащих и создавать условия для результативной работы;
- закреплять за каждым рабочим и служащим определённое рабочее место, оборудование и инвентарь;
- укреплять производственную и трудовую дисциплину;
- внедрять передовые методы работы;
- обеспечивать исправное состояние машин, механизмов и прочего оборудования;
- соблюдать законы и правила по охране труда.

*Основные обязанности рабочих и служащих.* К ним относятся:

- честно и добросовестно трудиться;
- соблюдать дисциплину труда и выполнять правила внутреннего трудового распорядка;
- добиваться высоких качественных и количественных показателей трудовой деятельности;
- бережно относиться к имуществу предприятия;
- соблюдать правила техники безопасности.

*Меры поощрения рабочих и служащих.* Ими являются:

- объявление благодарности;
- премирование;
- награждение почётными грамотами;
- награждение ценными подарками;
- назначение на более высокую должность;
- присвоение почётных званий;
- представление к правительственным наградам.

**Виды взысканий за нарушение трудовой и производственной дисциплины.** К ним можно отнести:

- замечание (постановка на вид);
- выговор;
- строгий выговор;
- предоставление очередного отпуска в зимнее время;
- лишение или уменьшение выплат по итогам года;

- лишение или уменьшение размера дотаций;
- переход на нижеоплачиваемую работу или низшую должность;
- увольнение.

Средствами воздействия здесь являются нормы и нормативы, с помощью которых достигается пропорциональность элементов процесса производства и труда, согласованность действий, сравнимость результатов, контроль за количеством и качеством труда. Нормы и нормативы служат организационной основой рационального и прибыльного хозяйствования. Перечислим ряд норм и нормативов по определённым направлениям [70].

*Нормы и нормативы использования ресурсов.* К ним можно отнести:

- нормы расхода материалов;
- нормы расхода инструмента;
- нормативы производственных запасов;
- нормы времени;
- нормы выработки;
- нормы расхода энергии;
- финансовые нормативы.

*Нормы и нормативы использования основных фондов.* К ним относятся:

- технические нормы производительности оборудования;
- нормы амортизации;
- нормативы срока службы основных фондов;
- ремонтные нормативы;
- режимы обработки.

*Нормы и нормативы для расчёта численности персонала.* К ним относятся:

- нормы обслуживания;
- нормативы численности;
- нормы управляемости;
- штатные нормативы.

*Организационно-структурные нормативы.* К ним относятся:

- организационно-производственные структуры;
- организационные структуры управления;
- схемы подчинения;
- типовые схемы управления;
- оптимальные размеры предприятия и его подразделений.

*Оперативно-календарные нормативы.* К ним относятся:

- нормативы размера партии деталей;
- нормативы продолжительности производственных циклов;
- нормативы размера незавершённого производства.

*Нормы и нормативы для оценки и оплаты труда.* К ним относятся:

- порядок аттестации руководителей и специалистов;
- нормативные признаки и коэффициенты для бальной оценки труда работников управления;
- должностные оклады;
- разряды рабочих и служащих;
- расценки на отдельные виды работ;
- тарифная сетка и тарифные коэффициенты;
- факторы премирования работников.

Нормы и нормативы являются самым распространенным инструментом регламентации всех сфер деятельности каждой организации (предприятия) и общества в целом.

Различные виды инструктирования работников и граждан, решающих многообразные вопросы в районных, городских и областных органах управления, являются распространёнными средствами воздействия [71].

Каждый рабочий и служащий от момента поступления в организацию и на протяжении всего периода работы соприкасается с инструктированием. В процедуру приема на работу включен обязательный инструктаж работника по правилам безопасности, в дальнейшем в помощь рабочим и служащим будет предложен обширный перечень правил и наставлений методического характера. Как официально обратиться с просьбой по тому или иному вопросу в орган управления, как правильно выполнить работу (задание) с учётом обозначенных требований, разработать схему организационной структуры, рассчитать среднемесячную зарплату работника, проверить качество изготовленного продукта, расставить мебель в офисе, наконец, как правильно одеться деловому человеку? На все эти и многие другие подобные вопросы дадут ответ инструкции, памятки, правила, советы и рекомендации специалистов.

К средствам организационно-методического инструктирования можно отнести:

- вводный инструктаж при приёме на работу;
- инструктаж по технике безопасности;
- инструкцию по хранению предметов труда, химикатов и т.п. материалов;
- инструкции по применению машин, механизмов, передаточных устройств;
- памятки при работе во вредных средах, на высоте, при низких или высоких температурах;

- методические материалы по калькулированию себестоимости, изучению затрат рабочего времени наблюдением, приватизации предприятия;
- формуляры для составления документов;
- правила поведения в трудовом коллективе;
- памятку руководителю коллектива;
- рекомендации по проведению собраний, совещаний, конференций, семинаров;
- рекомендации по структурированию предприятия, оформлению офисов, рабочих помещений, организации сервиса;
- советы специалистов по сохранению и укреплению здоровья людей, повышению коммуникабельности в деловом мире.

Средства воздействия в форме организационно-методического инструктирования оказывают неоценимую помощь работникам предприятия в выполнении ими своих функций. Их арсенал велик и постоянно пополняется новыми разработками органов управления на уровне предприятия, а также разработками методического характера научно-исследовательских институтов, ведомств, министерств и других федеральных органов управления [72].

**Методы распорядительного воздействия.** Они предназначены для дополнения организации работ, установленных путём организационно-стабилизирующего воздействия, при решении текущих задач, не предусмотренных ею. Методы распорядительного воздействия позволяют компенсировать неучтённые моменты организации, корректировать сложившуюся систему организации по новым задачам и условиям работы.

Распорядительное воздействие конкретизирует все формы воздействия в процессе управления. Любой метод управления на определённом этапе может быть реализован путём применения распорядительного воздействия. Объём такого воздействия находится в прямой зависимости от состояния организации производства и управления. Распорядительное воздействие, являясь наиболее активной формой управления, направлено на решение многообразных текущих вопросов жизни коллектива.

*Характерные черты распорядительного воздействия.* Заключаются в том, что оно:

- опирается на акты организационного регламентирования и нормирования, на определённую систему организации;
- носит обязательный характер для исполнителя;



- возникает как следствие отклонений от установленной программы под воздействием конкретных причин;
- направляется сверху вниз по иерархической лестнице, т.е. носит одностороннюю направленность;
- возникает как по программе, так и случайно.

Распорядительное воздействие обеспечивает:

- проверку исполнения намеченной программы;
- организацию непосредственного воздействия на факторы производства и отдельные звенья управляющей системы;
- предупреждение отклонений от заданной программы;
- перевод системы из одного состояния в другое.

К средствам распорядительного воздействия относятся:

- приказы;
- указания;
- распоряжения;
- резолюции;
- предписания.

**Методы дисциплинарного воздействия.** Предназначены для поддержания организационных основ работы, чёткого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникших отклонений в системе управления.

Данная группа методов связана с понятием дисциплины и её различными видами.

**Дисциплина** – обязательное для каждого работника, для каждой организации (предприятия) подчинение установленным *порядку, правилам*, сложившимся в обществе нормам права, морали и требованиям администрации предприятия [73].

Различают следующие виды дисциплины:

- *государственная* – точное и обязательное выполнение возложенных на органы управления, должностных лиц и всех служащих обязанностей, реализация их функций и прав в соответствии с требованиями законности;

- *производственная* – совокупность требований, предписывающих участникам производственного процесса обязательное соблюдение правил технологии, определённого порядка поведения в условиях производства;

- *технологическая* – совокупность норм, определяющих необходимость точного соблюдения работниками на всех этапах производства и на рабочих местах требований технологии;

- *трудова* – точное выполнение рабочими и служащими своих трудовых обязанностей, регулируемых правилами внутреннего трудового распорядка;

- *договорная* – точное и неукоснительное выполнение всех условий договорного обязательства, определённых нормами права, актами планирования и соглашениями сторон;

- *плановая* – своевременная разработка плана и обеспечение сбалансированности заданий по показателям и звеньям предприятия;

- *платёжная* – соблюдение предприятием установленных сроков платежей в госбюджет, отчислений в фонды, погашения банковских ссуд, выполнения других финансовых обязательств;

- *финансовая* – эффективное использование предприятием оборотных средств, обеспечение их сохранности, ускорение оборачиваемости, использование средств строго по назначению и недопущение их перерасхода.

Средствами дисциплинарного воздействия служит набор требований к работникам предприятия по соблюдению установленных порядка, правил, норм морали и этики при выполнении ими своих функций, т.е. государственной, трудовой, производственной, технологической, договорной, платёжной, плановой и финансовой дисциплины. Несоблюдение в полном объёме предъявляемых к работникам требований приводит к применению мер взысканий и санкций.

**Административные методы управления** – это способы воздействия на управляемый объект при помощи административных актов, имеющих обязательную силу и направленных на достижение целей организации [74].

Различные авторы, освещающие методы управления, по-разному их классифицируют. Одни авторы под названием административных методов объединяют все методы организационного и распорядительного воздействия. Другие – организационные методы управления называют «организационно-распорядительными» и не выделяют административные методы. Третьи авторы наряду с методами организационного и распорядительного воздействия выделяют административные методы.

Следует заметить, что названные группы методов управления тесно взаимодействуют и переплетаются между собой. Так, методы распорядительного воздействия опираются на организационно-стабилизирующий инструментарий (устав, положения, нормы, инструкции, правила, стандарты и т.п.) и активно используются администрацией для решения оперативных задач производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

**Особенности административных методов управления** состоят в том, что эти методы:

- связаны с властной природой государственного управления – должностное лицо наделяется властными полномочиями и может приказывать управляемому;
- принадлежат к средствам волевого воздействия;
- характеризуются обязательностью выполнения и подкрепляются дисциплинарными требованиями;
- являются наиболее сильным средством поддержания дисциплины и порядка в работе;
- определяют, как правило, однозначное решение вопроса и не предоставляют исполнителю большой самостоятельности [75].

Административные методы управления держатся на подчинённости – зависимом положении управляемого звена от управляющего в системе управления. Наличие подчинённости обеспечивает устойчивость и целостность системы, стабильность её структуры. Подчинённость обычно устанавливается с помощью линейных связей между субъектом и объектом управления. Благодаря подчинённости каждое вышестоящее в иерархии управления звено имеет право осуществлять контроль деятельности каждого нижестоящего звена. Каждое нижестоящее звено подконтрольно вышестоящему звену, отчитывается перед ним и имеет право обращаться к нему с предложениями, реализация которых требует его участия.

*Средства административного воздействия.* К ним относятся:

- установление работникам заданий и сроков их выполнения;
- делегирование полномочий подчинённым;
- контроль за деятельностью нижестоящих звеньев (подчинённых работников);
- заключение трудовых контрактов с рабочими и служащими;
- разрешение просьб и жалоб работников;
- применение к работникам мер дисциплинарного взыскания за нарушение установленных порядка и правил;
- увольнение работников по различным мотивам (сокращение штатов, профессиональная непригодность и пр.);
- применение к рабочим и служащим мер поощрения за трудовые успехи и творческую активность;
- привлечение рабочих к управлению производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (участие в выработке решений, создание кружков качества, супербригад по американскому образцу).

В зависимости от применяемых администрацией стилей руководства формируется соответствующая им система подчинения. В процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

1) *вынужденное и внешне навязанное*. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчинёнными как нажим «сверху»;

2) *пассивное*. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3) *осознанное, внутренне обоснованное*.

Мы совершенно справедливо критиковали и критикуем рычаги административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не могут существовать без административного воздействия, которое обеспечивает чёткость, дисциплинированность и порядок в работе коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов управления.

К характерным особенностям методов прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчинённого. Однако в целом прямые воздействия, в конечном счете, ведут к усилению **пассивности** подчинённых, а иногда и к скрытому неповиновению.

**Экономические методы управления** – это способы воздействия путем использования экономических стимулов и рычагов отдельно и в комплексе для формирования экономического механизма, заинтересовывающего работников и коллективы действовать в соответствии с целями организации.

Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме (на предприятии) – овладение экономическими методами

управления, которые представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требования коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается *воздействием на экономические интересы* управляемого объекта [76].

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо как минимум обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных подразделений и самофинансирование предприятия (организации). В свою очередь, расширение самостоятельности ведёт к большой свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам управления, когда:

- коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой;
- реализует свои экономические интересы.

Экономические методы управления способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идёт об изменении системы материального стимулирования с учётом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.

Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

**Экономический механизм хозяйствования.** Он может быть представлен в виде набора систем (или блоков).

Рассматривая экономический механизм хозяйствования, уместно обратить внимание на распространённый в отечественной экономике термин «хозрасчёт», который определялся как метод хозяйствования и считался что-то вроде панацеи от всех «экономических» болезней. Известно, что в зарубежной экономической литературе стран капиталистической ориентации, как и в хозяйственной практике, термин «хозрасчёт» не употребляется. Экономисты – исследователи хозяйственной жизни приходят к выводу, что этот термин надуман, хотя все

принципы, так называемого хозрасчёта, являются основой прибыльного хозяйствования.

Видные экономисты 20-х годов определяли хозрасчёт как экономическую и управленческую самостоятельность хозяйственных единиц. Такое понимание хозрасчёта делает акцент на важнейшем условии прибыльного хозяйствования.

Переход ряда предприятий путем приватизации из государственной в частную (индивидуальную или чаще коллективную) собственность значительно расширил сферу действия общехозяйственных отношений и мало что изменил на деле по расширению экономической самостоятельности внутривладельческих подразделений. На этом пути много проблем и время решения их пока не пришло [77].

### **Принципы прибыльного-хозяйствования (хозрасчета).**

К ним можно отнести следующие:

1) *соизмерение затрат и результатов* (в стоимостной форме);

2) *самоокупаемость* – возмещение расходов за счет доходов от продажи своей продукции, выполнения услуг;

3) *рентабельность* – необходимость превышения доходов предприятия над его текущими расходами и получение прибыли;

4) *принцип материальной заинтересованности* – зависимость личных доходов работников от объёма реализуемой продукции и массы прибыли, получаемой предприятием;

5) *принцип экономической ответственности* – возмещение причиненного ущерба подразделениям своего предприятия, другим предприятиям и окружающей среде;

6) *контроль рублем* – означает проверку компетентными органами состояния и оценку уровня хозяйствования путём изучения денежных документов

Перечисленные принципы хозяйствования являются необходимыми на любом предприятии, независимо от того, в какой стране оно находится, и знают ли там о «хозрасчете» [79].

**Средства экономического воздействия.** К ним можно отнести:

- установление плановых заданий подразделению (отдельному работнику),

- доведение до коллективов подразделений показателей – лимитов по расходованию ресурсов;

- установление цен на традиционную и новую продукцию, изготавливаемую подразделением;

- установление системы оплаты труда рабочих и служащих;

- определение факторов (показателей) премирования рабочих и служащих;

- установление нормативов отчислений от прибыли и распределение оставшейся у предприятия;
- выделение предприятию (подразделению) кредита под невысокий процент на реконструкцию и обновление производства;
- определение условий выплат рабочим и служащим по итогам года;
- установление экономических санкций за нанесение ущерба другим коллективам, потребителям продукции, окружающей среде;
- переход на выпуск новой продукции с расширением рабочих мест;
- установление дотаций рабочим и служащим на питание, транспорт, содержание детей в дошкольных учреждениях;
- изменение формы собственности предприятия;
- выплата дивидендов на акционерный капитал.

Экономические методы управления отличаются от организационных и административных методов косвенным характером воздействия на объект управления (трудовые коллективы) и в этом их преимущество. Они развивают у работников хозяйственную предприимчивость, ответственность за протекание экономических процессов в организации, чувство причастности к результатам работы предприятия, его имиджу.

Рыночные условия хозяйствования заставляют работников предприятия приобретать экономические знания, чтобы свободно ориентироваться в экономических рычагах и стимулах, знать экономический механизм, стать настоящим совладельцем предприятия, участвовать в его прибылях.

**Социально-психологические методы управления** – способы воздействия на людей путем воспитания сознательного отношения к труду, использования социальных и психологических свойств личности и коллектива для достижения целей организации.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний, то на 85 % – от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что

каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшится.

**Цель и задачи социальной психологии.** *Социальная психология* изучает закономерности поведения и деятельности людей, объективные факторы их включения в социальные группы, а также психологические характеристики этих групп.

*Психология личности* изучает типы высшей нервной деятельности и темперамент человека, его характер, способности, эмоции, память, мыслительные процессы и чувства [80].

**Цель социальной психологии управления** – исследовать и объяснить сущность общественных отношений между людьми в процессе управления, создать такую обстановку в трудовом коллективе, чтобы труд приносил каждому человеку материальное и моральное удовлетворение при достижении высшей результативности.

**Задачи социальной психологии управления:**

1) формирование производственных коллективов и подбор руководящих кадров в соответствии с социально-психологическими условиями и индивидуальными особенностями работников;

2) организация процесса управления с учётом особенностей коллективов, групп, личностей;

3) стимулирование и направление трудовой деятельности работников путём воздействия на их психическое состояние, управление социально-психологическими факторами.

**Коллектив и группа как объект воздействия.**

**Коллектив** – группа лиц, объединённых общностью целей и задач, сформированная в рамках структурного подразделения и находящаяся под единым руководством.

**Первичный коллектив** – структурная, не имеющая дальнейшего деления часть основного («вторичного») коллектива.

В первичном коллективе:

- конкретизируются процессы достижения производственных целей и организационно-воспитательные мероприятия;

- непосредственно выражается связь личных и коллективных интересов;



- осуществляются наиболее частые и устойчивые межличностные контакты;
- складываются фактические отношения коллективизма;
- наиболее ярко проявляются морально-психологические конфликты [81].

Каждый первичный коллектив имеет свои особенности, выступающие как социально-психологические явления (общее мнение, коллективные ценности, предпочтения, нормы, установки, вкусы, настроения, традиции).

Первичный коллектив делится на малые группы.

**Малая группа** – объединение небольшого (4 – 7 чел.) числа людей, постоянно взаимодействующих между собой на основе общих целей и интересов и непосредственно влияющих друг на друга.

*Формальные* – малые группы, где взаимодействие людей регулируется определёнными правилами, закреплёнными в организационных документах (положениях о подразделениях, должностных инструкциях и т.п.). Они являются структурными ячейками, звеньями (производственная бригада отдел, бюро – управленческие звенья).

*Неформальные* группы организуются на основе полной добровольности, общности интересов и психофизиологической совместимости.

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива. Члены неформальной группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперёд или тормозить развитие организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направить в нужное русло их власть [82].

**Этапы формирования производственного коллектива.**  
Назовём их:

- 1) определение объёма работ и оптимальной численности коллектива;
- 2) подбор людей в формальный коллектив с учётом их индивидуальных качеств;

3) разъяснение целей и задач коллектива, содержание его производственной деятельности. Изучение деловых, моральных и психологических качеств каждого члена и проектирование формальной структуры коллектива;

4) расстановка людей и испытание в работе её первого варианта, уточнение состава коллектива;

5) утверждение состава коллектива и регламентирование служебного положения каждого работника. Введение общего порядка взаимоотношений;

6) дальнейшее изучение ролевого статуса работников в процессе деятельности данного коллектива, выявление неформальных лидеров и корректировка формальной структуры коллектива.

### **Виды совместимости работников коллектива.**

Рассмотри три основных вида.

#### *Профессиональная:*

- по специальности;
- по уровню квалификации;
- по опыту работы, навыкам неумению.

#### *Социально-психологическая:*

- общность производственных интересов и целей;
- сходство мотивов деятельности;
- одинаковое мировоззрение;
- близость гражданских и нравственных чувств, культуры;
- совпадение формального лидерства с неформальным;
- правильное распределение ролей между членами

коллектива.

#### *Психологическая:*

- гармоничность психофизиологических реакций;
- бесконфликтность сочетания характеров работников;
- эмпатия членов коллектива (способность понимания психического состояния других людей).

### **Работа менеджера с типами темперамента человека.**

#### **Средства социально-психологического воздействия.**

**Социологические средства воздействия.** К ним можно отнести:

- установление и развитие социальных норм поведения (поддержание хороших традиций, проведение социальных обрядов, проведение праздников);

- введение системы социального регулирования (использование договоров, обязательств, установление порядка распределения благ, очерёдности их получения);

- установление системы социального стимулирования (создание обстановки заинтересованности в выполнении какой-

либо важной работы, в достижении определённых целей, результатов, рубежей развития, стимулирование повышения образовательного уровня, культурного роста, повышения квалификации, творческого отношения к труду);

- удовлетворение культурных и социальных потребностей (обеспечение возможностей для проведения досуга, внепроизводственного времени, участие в культурных и спортивных мероприятиях);

- создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе (атмосферы целеустремлённости, социальной активности, требовательности, взаимоподдержки и помощи, нетерпимости к нарушениям дисциплины, норм поведения);

- развитие демократических форм управления [81].

*Средства психологического воздействия.* К ним относятся:

- формирование трудовых коллективов с учётом психологических характеристик людей (способностей, темперамента, черт характера);

- управление психическим состоянием человека;

- использование (целенаправленно) психических процессов в человеке (памяти, мышления, внимания, воли);

- развитие эмоций, повышающих трудовую активность и устранение – её снижающих;

- формирование или использование определённых психических свойств личности.

Поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Приёмы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Уточним, что весь персонал аппарата управления мы называем служащими (управленцами), которые делятся на руководителей, специалистов и технических исполнителей. В начале темы было сказано, что нередко все работники аппарата управления принимают участие в выработке (построении) механизма управления, т.е. формировании, поиске и наборе нужных средств воздействия в сложившейся управленческой ситуации [82].

Следует иметь в виду, что речь идёт о множестве вырабатываемых механизмов управления, необходимость в которых диктуется складывающимися условиями функционирования и развития управляемой (производственной) системы под действием внешних и внутренних обстоятельств (возмущающих воздействий). На среднем предприятии аппарат управления ежедневно вырабатывает десятки механизмов управления для достижения поставленных целей, а каждая цель воздействия требует построения механизма её достижения (механизма управления).

**Кто вырабатывает (строит) механизм управления.** Это, прежде всего **линейные руководители**, ставящие и формулирующие цель воздействия на всех уровнях (ступенях) управления):

Участниками построения механизма управления являются функциональные руководители, возглавляющие службы, отделы и другие звенья управления, и подчинённые им специалисты, технические исполнители. Роли участников выработки механизма управления распределяется следующим образом:

- линейные руководители преимущественно используют средства воздействия;
- остальной управленческий персонал, как правило, готовит (разрабатывает, оформляет, утверждает) средства воздействия.

Механизм управления как сложная конструкция состоит из отдельных элементов и включает:

1) разработку, оформление и утверждение регламентирующих документов – средств воздействия (устава, положений о подразделениях, должностных инструкций работникам, правил, нормативов, стандартов);

2) разработку, оформление и утверждение материалов по методическому инструктированию (инструкции, правила, памятки, предостережения);

3) разработку свода требований дисциплинарного характера;

4) подготовку и издание распорядительных документов – средств воздействия (приказов, распоряжений, предписаний, указаний);

5) разработку систем прибыльного хозяйствования;

6) использование экономических рычагов и стимулов (план, цена, прибыль, кредит, зарплата, хозрасчёт);

7) использование нормативно-правовых актов (законы, указы, постановления);

8) использование администрацией властных полномочий (принимать, увольнять, поощрять, наказывать, разбирать просьбы и жалобы);

9) использование характеристических качеств личности (потребности, интересы, убеждения, знания, умения, темперамент, задатки);

10) использование советов и рекомендаций ученых, специалистов по проблемам управления;

11) подбор комплекса средств воздействия, необходимых для достижения поставленной цели [83].

Важно отметить, что все средства воздействия – это различные виды информации, которую субъект управления целенаправленно готовит и передает объекту управления для изменения образа его действий. В подавляющем большинстве случаев носителем информации являются разнообразные документы и обязательно человек как объект управления.

Теперь, после всего сказанного о средствах воздействия (управления) можно подвести итог относительно арсенала таких средств на предприятии. Подобно арсеналу любых технических средств средства воздействия не остаются вечно неизменными. Они стареют, требуют замены, обновления, что и составляет предмет заботы аппарата управления.

Все без исключения работники аппарата управления используют имеющиеся средства воздействия в зависимости от своего правового статуса, т.е. объем и частота использования средств воздействия наибольшая у линейных руководителей и наименьшая у технических исполнителей. Функциональный (технологический) персонал аппарата управления, как и положено, больше создаёт средства воздействия, а линейные руководители больше их используют для реализации локальных и общих целей организации.

### МОДУЛЬ 3.

## ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Слово «организация», восходящее к греческому «органон» – «инструмент» или «орудие», в русский язык попало кружным путём через французский, где основным его значением было «устройство». Термин «организация» несёт на себе разнообразную смысловую нагрузку:

- под организацией понимается процесс создания, формирования чего-нибудь из отдельных элементов, составных частей;
- организация – это степень, **мера соответствия** упорядоченности какой-либо системы её функции, решаемым ею задачам;
- организация – общее название учреждений, предприятий (объект со своей структурой) [84].

**Признаки организации.** Организация как структура характеризуется рядом основополагающих признаков. К ним относятся:

- *Наличие цели.* Цель придаёт смысл существованию организации, определённость и направленность действиям её членов, сплачивает и объединяет их в повседневной жизни, служит ориентиром для их личных задач.

- *Наличие в организации некоторого числа участников,* которые, дополняя друг друга, объединяя свои усилия, помогая друг другу, обеспечивают реализацию ее цели.

- *Наличие внутреннего координирующего центра,* который придаёт стабильность организации, равновесие внутренним и внешним процессам. Это служит важным условием нормального функционирования и развития организации.

- *Действие принципа саморегулирования* Суть саморегулирования состоит в том, что координирующий центр на основе имеющейся информации самостоятельно принимает решения, касающиеся внутренней жизни организации и координирует действия ее членов.

- *Обособленность,* наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения, в том числе от других организаций

- *Организационная культура,* представляющая собой совокупность норм поведения, традиций, символов, словом, всего того, что отличает данную организацию от других. Организационная культура формируется постепенно, и в этот процесс вносит вклад каждый из членов организации. В то же время посредством целенаправленного воспитания и обучения она прививается новичкам, обогащаясь одновременно теми

полезными для организации элементами, которые они с собой приносят.

**Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Жизненный цикл организации.** «Жизнь» организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития. Вся деятельность организации проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. Известны пять основных фаз развития организации [85].

**Фаза 1 – рождение организации.** Для неё характерны:

- определение главной цели, заключающейся в выживании;
- кризис стиля руководства (руководство одним лицом);
- основная задача – выход на рынок;
- организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли.

**Фаза 2 – детство и юность.** Отличительные особенности:

- главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост;
- выживание за счёт жёсткого руководства;
- основная задача – укрепление и захват части рынка;
- организация труда – планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг.

**Фаза 3 – зрелость.** Её особенности:

- главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа;
- эффект руководства за счёт делегирования полномочий (децентрализованное руководство),
- основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учёт разнообразных интересов;
- организация труда – разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

**Фаза 4 – старение организации.** По сути, – это высшая степень её зрелости. Характерные особенности:

- главная цель – сохранить достигнутые результаты (остаться на «завоёванных» позициях);
- в области руководства эффект достигается за счёт координации действий;
- основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

**Фаза 5 – возрождение организации.** Особенности этой фазы:

- главная цель – обеспечение оживления по всем функциям;

- рост организации – за счёт коллективизма;
- главная задача – омоложение;
- в области организации труда – внедрение НОТ, коллективное премирование.

Каждая организация, функционирующая для выполнения ею своей миссии (предназначения), как социально-экономическая система находится в системном окружении, среди множества социально-экономических объектов. Она постоянно взаимодействует с внешней средой. Между конкретной организацией и внешней средой происходит обмен и движение материально-вещественных и информационных потоков.

**Внутренняя среда и ее параметры.** Вопросы внутренней и внешней среды организации мало исследованы и слабо освещены в литературе по проблемам управления. Вряд ли существует установившийся набор составляющих внутренней или внешней среды. Однако можно попытаться очертить внутреннюю среду и с определенной погрешностью определить ее составляющие в виде блоков (параметров) [86].

Внутреннюю среду организации целесообразно рассматривать под углом зрения кибернетики, как состоящую из двух частей (управляемой и управляющей систем или подсистем). Каждая из названных систем состоит из блоков. Совокупность этих блоков и даст набор параметров внутренней среды.

Перечисленные блоки (параметры) внутренней среды по управляемой и управляющей системам расположены без ранжирования по значимости и представляют собой набор компонентов изучаемой среды, что немаловажно для решения теоретических и практических вопросов менеджмента. Кроме того, перечень параметров внутренней среды по управляемой (производственной) системе и управляющей (аппарат управления) целесообразно дополнить ещё одним: **цель**. Последняя – важнейшая категория социально-экономической системы, требующая ответа на вопрос:

«Для чего должны функционировать обе её части и организация в целом?» Подробно вопрос о цели будет рассмотрен в следующей теме.

**Внешняя среда и ее параметры.** В отличие от внутренней среды, имеющей границы существования (те же, что и организация), внешняя среда не имеет фиксированных границ. Её составляют различные социальные объекты (системы), как соседствующие с данной организацией, так и сколь угодно удаленные от последней.



Для рассмотрения составляющих внешней среды применим блочную конструкцию (как и в случае с внутренней средой) и попытаемся определить набор блоков и параметров.

#### Параметры внутренней среды

При специальном исследовании внешней среды перечень её параметров может быть конкретизирован и расширен в соответствии с поставленной целью.

Мы здесь обращаем внимание осваивающих менеджмент на компоновку составляющих среды, не претендуя на полноту их набора. Кроме составляющих внутренней и внешней среды, которые являются важнейшими характеристиками организации как социально-экономической системы, необходим учёт факторов, оказывающих влияние на организацию со стороны той или иной среды.

**Взаимодействие внутренней и внешней среды организации.** Поведение каждой среды, особенно в рыночной экономике, непредсказуемо, поскольку в социально-экономических системах важную роль играет человек, а он непредсказуем. Человек творит, созидает и разрушает. Каждая организация – частица мировой хозяйственной системы, а в мире идёт постоянная политическая и экономическая борьба с войнами и конфликтами за власть, за капитал. Человек – он «экономический» и «социальный» одновременно, строит системы и обеспечивает их функционирование в системном окружении [87].

Природа, как внешняя среда организации тоже непредсказуема. Бушующие в социально-экономических системах страсти порой не идут ни в какое сравнение с природными катаклизмами: землетрясениями, ливневыми дождями, ураганами, засухами, пожарами от возгорания и другими бедствиями. Уязвима и сама природа, большой вред ей наносит человек, что отрицательно сказывается на деятельности той или иной организации.

Взаимодействие между внутренней и внешней средой оценивается их влиянием на жизнедеятельность организации. Это влияние может быть как позитивным, так и негативным.

Внешняя среда, как воздух, необходима организации, она обеспечивает её функционирование и развитие. Из внешней среды организация получает сырьё, материалы, оборудование, рабочую силу, информацию, т.е. всё необходимое для преобразования предмета труда в готовый продукт. Во внешнюю среду организация направляет произведённую продукцию, выполненные работы и услуги, информацию. Так происходит постоянный обмен продуктами деятельности между внешней

средой и организацией. В этом и заключается позитивное влияние внешней среды на организацию (рис. 14).

Внутренняя среда, как и внешняя, имеет разнонаправленное влияние на организацию (со знаком плюс – позитивное и со знаком минус – негативное). Организация будет успешно достигать поставленных целей, если все блоки (элементы) управляемой и управляющей систем будут работать без сбоев в оптимальном режиме.

Внутренняя среда организации подвластна профессиональным менеджерам, они успешно управляют ею, добиваясь высоких результатов. Но для этого должна быть разработана прогрессивная модель управления, обеспечивающая прибыльное хозяйствование.

Такая модель предусматривает упорядочение и гармонизацию в функционировании всех составляющих внутренней среды и превращение последней в хорошо отлаженный механизм. Внутренняя среда становится благоприятной для организации (рис. 14).

Изучаемые среды часто оказывают на организацию возмущающее воздействие, стремятся разрушить её. Организация испытывает удары извне и изнутри, которые становятся наиболее тяжеловесными в переходный к рыночным отношениям период. Чтобы укрыться от прямых ударов и выжить, организация ищет способы защиты, приспособившись к агрессивным средам и перестраивая внутреннюю среду, что в её силах.

Изучение и анализ влияния среды на организацию является главной заботой менеджера, а для решения этих сложных задач ему потребуются обширные знания, опыт и экономический образ мышления. Вопросы среды организации настолько объёмны и многообразны, что охватывают весь теоретический и практический менеджмент.

Известны десятки форм организаций по российскому и зарубежному законодательству со своими правовыми и управленческими особенностями. По российскому законодательству (Гражданский кодекс РФ, часть первая) все организации делятся на коммерческие и некоммерческие [88].

К коммерческим организациям относятся:

- производственный кооператив (артель);
- полное хозяйственное товарищество;
- хозяйственное товарищество на вере (коммандитное);
- хозяйственное общество с ограниченной ответственностью;
- хозяйственное общество с дополнительной ответственностью;
- акционерные общества (открытое, закрытое);

- государственные и муниципальные унитарные предприятия на праве хозяйственного ведения, федеральное казённое предприятие.

К **некоммерческим** организациям относятся:

- потребительский кооператив (союз, общество);
- фонды;
- общественные и религиозные организации;
- учреждения;
- объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Все организации независимо от правовой формы (формы хозяйствования):

- являются юридическими лицами;
- имеют форму собственности [89].

**Понятие юридического лица.** Юридическим лицом признаётся организация, которая имеет в собственности, в хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету.

В связи с участием в образовании юридического лица его учредители (участники) могут иметь обязательственные права в отношении этого юридического лица либо вещные права на его имущество.

К юридическим лицам, в отношении которых их участники имеют обязательственные права, относятся:

- хозяйственные товарищества и общества;
- производственные и потребительские кооперативы. К юридическим лицам, на имущество которых их учредители имеют право собственности или иное вещное право, относятся:

- государственные или муниципальные унитарные предприятия, в том числе дочерние предприятия;

- финансируемые собственником учреждения. К юридическим лицам, в отношении которых их учредители (участники) не имеют имущественных прав относятся;

- общественные и религиозные организации (объединения);
- благотворительные и иные фонды;
- объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

**Форма собственности.** Известны следующие формы собственности:

- государственная;
- частная;
- муниципальная;

- собственность общественных организаций.
- Частная собственность имеет разновидности:
- частная индивидуальная (индивидуальный труд);
  - частная коллективная собственность (коллективный труд).

**Содержание собственности.** Рассмотрим материальное и социальное содержание собственности.

**Материальное содержание** собственности включает:

- пользование средствами производства;
- владение;
- распоряжение.

**Социальное содержание** собственности охватывает вопросы:

- существует ли экономическое отчуждение непосредственного работника от средств производства;
- участвует ли он в управлении производством;
- участвует ли он в распределении прибыли;
- кто распоряжается результатами труда [90].

Когда пользование, владение и распоряжение сосредоточено в одних руках, имеет место полная собственность. Однако в реальной жизни часто происходит рассредоточение или разделение собственности между участниками экономической жизни: кто-то пользуется средствами производства, кто-то владеет ими, а кто-то распоряжается. Важно при этом, чтобы не терялось, а воспитывалось чувство хозяина – и у наёмного работника, и у арендатора.

Наёмный работник на современных предприятиях рыночных стран редко бастует, участвует в совершенствовании производства, заботится о престиже фирмы. Объясняется это тем, что существенно модифицировалась традиционная частная собственность и наёмный рабочий владеет акциями, участвует в управлении и дележе прибыли.

Для освещения поставленного вопроса нам потребуется прибегнуть к понятию производства и производственного процесса и доказать, что любая организация имеет производство, производственный процесс и что-либо производит, т.е. создаёт потребительную стоимость. Рассмотрим классические определения производства и производственного процесса и критически оценим их пригодность для любого производства: материального и нематериального.

Как видим, данное классическое определение обслуживает только материальное производство (создание материальных благ и услуг), упуская из поля зрения нематериальное производство (создание нематериальных услуг и благ).

Производство обычно воспринимается как создание или преобразование чего-то материального, вещественного. Когда говорят: «Предприятие производит продукцию», то мысленно представляется, что продукция – это автомобиль или трактор, костюм или туфли, колбаса или пряники. Что же касается оказания большинства услуг, создания духовных ценностей выработки и преобразования информационного продукта, научных знаний, то принято называть область этой деятельности социально-культурной сферой.

Несомненно, что материальное производство, понимаемое как изготовление материальных предметов в виде пищи, одежды, обуви, жилья, машин, приборов, зданий и сооружений, играет огромную роль в экономике и составляет значительную часть всей экономической деятельности. Труд в сфере материального производства, будучи во многом физическим трудом, есть источник материальных благ, вещественного богатства, благосостояния людей.

Однако с позиций современной экономики, экономической науки сводить производство только к созданию и преобразованию материальных, вещественных предметов было бы крайне ограниченным, пожалуй, ошибочным. Ведь даже получение, преобразование, передача энергии уже не есть производство вещественной продукции, а между тем выработку тепла, электричества мы называем энергопроизводством.

Совершенно правомерно и словосочетание «производство услуг», хотя и в быденной речи, и в книгах многие предпочитают говорить и писать «оказание услуг». Напомним, что услуги есть вид деятельности, полезный эффект которой создаёт сама деятельность, изменяющая качество продукта. Почему же не говорить и не считать, что услуги производятся? Ведь актёры производят сценическое действие, врачи производят лечение, операции, учителя производят новые знания [91].

Употребление термина «производство» в самом широком смысле слова по отношению к созданию любого полезного, нужного творения позволяет считать любой труд «производством ценностей, стоимостей».

Теперь потребуется скорректировать классическое определение производства и производственного процесса с тем, чтобы оно обслуживало любое производство: материальное – вещественное и нематериальное – духовное

Если труд есть взаимодействие людей с природой и между собой и главный фактор производства, то достоверно можно утверждать, что в любой организации: Производство есть труд людей. Производственный процесс есть процессы труда, работы, функции.

Тогда при таком, правильно перефразированном, определении, верно, другое утверждение: Управление производством и его процессом есть управление трудом.

Труд любой профессии работников характеризуется следующими простыми моментами:

- предмет труда;
- средство труда;
- продукт труда.

Эти моменты свои у преподавателя, врача, парикмахера, художника, каменщика, дворника, токаря, шахтера, руководителя коллектива, агронома, тракториста, доярки. Названные моменты труда раскрывают его особенности у каждой профессиональной группы работников [92].

Среди простых моментов труда наибольший интерес для осваивающих менеджмент и исследователей проблем управления представляет предмет труда. С него любой работник в любом производстве (материальном, духовном) начинает свой трудовой процесс, добиваясь преобразования (превращения) предмета труда в готовый продукт. Без предмета труда не может осуществиться ни индивидуальный процесс, ни коллективный, ни производственный процесс как совокупность частичных процессов.

Предмет труда играет главную роль в определении понятия «производство» и «производственный процесс». Если производство есть воздействие на предмет труда, то производственный процесс – это действие по превращению предмета труда в готовый продукт. В итоге, переведя многословные определения на простой язык, понятия «производство» и «производственный процесс» можно выразить буквально в двух словах: «производить что-либо» для удовлетворения потребностей потребителя.

И последний штрих в различии слов «производство» и «производственный процесс», которые близки как синонимы: Производство отвечает на вопрос «Что производить», производственный процесс отвечает на вопрос «Как производить».

Таким образом, независимо от миссии организации последняя обязательно что-либо производит, создает потребительную стоимость и удовлетворяет потребности потребителя. Взгляд на любую организацию как носителя производства и производственного процесса не распространен в экономической теории и литературе, что является пробелом в образовании и хозяйственной жизни

Говоря о безусловном наличии производственного процесса в любой без исключения организации, следует заметить, что

- в организациях материального (вещественного) производства процесс по производству материальных благ и услуг называется, как и должно, производственным,
- в организациях нематериального (духовного) производства процесс по производству нематериальных благ и услуг, являясь производственным, чаще называется в соответствии с миссией организации (образовательный, воспитательный, финансовый и т.п.) [92].

В российской экономике (литературе и хозяйственной практике) многие социально-экономические объекты называют предприятиями, несмотря на официальную организационно-правовую форму. Термин «предприятие» по обобщенному названию социальных объектов, особенно материального производства, у нас занимает второе место после термина «организация». В последнее время по образцу рыночных стран «предприятия» начинают сдавать свои позиции «фирмам», широко распространенным в зарубежной хозяйственной жизни. Но суть дела не в названии и все уже рассмотренные нами элементы организации и ожидающие своей очереди в последующих темах целиком переносятся на предприятия и фирмы.

**Предприятие** – инструмент предпринимательской деятельности.

Предприятие как экономическая категория – это основное звено организации производительных сил и производственных отношений.

Предприятие с правовой точки зрения – это самостоятельный хозяйствующий субъект с правом юридического лица, который на основе использования закрепленного за ним имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы и услуги [93].

**Предприятие как система.** Являясь социально–экономической системой, предприятие может быть физической и кибернетической (информационной) системой. **Физическая система** представляет собой совокупность средств производства и процессов труда по преобразованию предметов труда в готовый продукт. Такая система отчетливо себя проявляет в материальном (вещественном) производстве, хотя имеет место в любом производстве, включая духовное. Нельзя себе представлять физическую систему предприятия как функционирующую изолированно, в автономном режиме. Она имеет место на уровне рабочего места оператора (исполнителя трудового процесса), который воздействует на предметы труда с помощью инструментов, машин и механизмов (средств труда). И вряд ли в любом производстве исполнитель трудового процесса

обойдется без предметов и средств труда: станок, резец и заготовка у токаря, телефон, микрокалькулятор, авторучка у руководителя коллектива, трактор с навесными приспособлениями у тракториста полеводческой бригады; скрипка, микрофон у скрипача и т.п. Таким образом, человек как социальная система для производства благ и услуг постоянно взаимодействует с физической (или технической) системой [94].

**Кибернетическая (информационная) система** представляет собой две части предприятия: преобразующую производственную систему (управляемую систему) и аппарат управления (управляющую систему), взаимодействующие с внешней средой. В этой связи важно не выпускать из виду тот неоспоримый факт, что все протекающие на предприятии процессы делятся на два вида:

- процессы по производству благ и услуг (материальных и нематериальных);
- информационные процессы [95].

Первые протекают в управляемой системе (производственной), вторые – в управляющей. Однако такое суждение не означает, что участвующий в производственной системе рабочий при выполнении трудового процесса не прибегает к информации. Сначала всегда информация, а затем действие человека, его творение. Каждый человек на протяжении жизни – управляющий своими действиями, индивидуальной деятельностью.

Производственный рабочий управляет предметами и средствами труда, используя технологию, инструкции, режимы, правила и другие носители информации. Следовательно, вместе с процессами по производству благ и услуг протекают и информационные процессы. Работники аппарата управления участвуют в выполнении только информационных процессов.

Предприятие как кибернетическая и преобразующая система имеет следующие основные параметры:

- вход; трансформацию (процесс преобразования); выход.

На входе производственной системы предприятия имеем факторы производства (предметы, средства труда, рабочая сила); трансформация – процесс производства по преобразованию предметов труда в готовый продукт; на выходе – произведённые продукция, работы, услуги

Поступающая из внешней среды информация на вход производственной системы по каналам обратной связи передаётся в управляющую систему для подготовки и принятия управленческого решения. Аналогичным образом поступает информация о состоянии процесса преобразования и с выхода о реализации продукта труда. Так происходит взаимодействие



производственной системы (управляемой) с управляющей системой и функционирование кибернетической системы (предприятия в целом) [96].

Предприятие как система на самом деле представляет собой совокупность систем

**Предприятие как совокупность подразделений.** Почему любое предприятие делится (расчленяется) на подразделения? Расчленяется на подразделение и производство (объект управления), и аппарат управления (субъект управления). Часто говорят, что подразделенческое строение предприятия обусловлено иерархией производства и обеспечивает более эффективное управление им путём нацеленности той или иной команды со стороны субъекта управления на конкретное звено производства. Такую мысль нельзя сбрасывать со счетов. Однако в основе расчленения предприятия на подразделения лежит технологический, функциональный принцип (наделение подразделения производственными или управленческими функциями), обусловленный разделением и специализацией труда. Именно в силу разделения труда за цехом основного производства закрепляется круг номенклатуры изделий со своей технологией изготовления. А цех, в свою очередь, расчленяется на участки с технологическим, предметным или комбинированным строением. Строение производства – это целая и сложная наука со своими законами, правилами и рецептами, стратегией и тактикой. Всем этим должен овладеть менеджер по организации производства [94].

За каждым управленческим подразделением закрепляется большая конкретная функция (управление кадрами, управление учётом, управление маркетингом), которая в силу специализации труда расчленяется на подфункции (участки работ), выполняемые бюро, группами, секторами или отдельными специалистами. Число управленческих, как и производственных, подразделений определяется размерами предприятия и масштабом производства.

Всю совокупность подразделений предприятия можно наглядно представить так

Подразделенческая модель предприятия даёт богатую пищу менеджеру для разработки новых, более экономичных конструкций социально – экономической системы на основе совершенствования разделения труда, технологии производства и управления им.

## МОДУЛЬ 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Для определения термина стратегическое управление проследим эволюцию систем управления.

**1. Управление на основе контроля за исполнением** формирует реакцию организаций на изменения, которая проявляется после совершения событий: разница между ожидаемыми и фактическими результатами порождает контрольный сигнал (решение). Основным видом контроля является бюджетно-финансовый. Данная методология использовалась при относительно стабильной внешней среде в эпоху массового производства, а также при достижении отраслью стадии зрелости. Система управления имеет определенные недостатки:

- квоты и эталоны основываются на прошлом опыте, поэтому действия связаны с прошлым, нежели с будущим фирмы;
- реакция требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы [95].

**2. Управление на основе экстраполяции** актуально в условиях ускорения темпов изменений. Происходит переход к варианту долгосрочного планирования, который в основном соответствует приростному развитию компаний с минимальными изменениями относительно традиционного варианта. Помимо бюджетно-финансового контроля, внимание акцентируется на прогнозных оценках роста компании. Коренное различие между системами управления методом контроля и методом экстраполяции состоит в том, что первая основана на прошлой деятельности, а последняя экстраполирует прошлое в будущее. Как правило, долгосрочное планирование использовалось в эпоху массового сбыта, применялось в крупных, а также в отдельных средних компаниях. Недостатки управления на основе экстраполяции:

- применяется при относительной стабильности внешней среды;
- требует большого объема информации, разработки новых методов измерения и процедур оценки;
- предполагает активное участие и поддержку всех уровней управления.

**3. Управление на основе предвидения** актуально в условиях возросшего темпа изменений, сопровождающегося возможностью вовремя предусмотреть будущие тенденции и

определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии. Стратегическое планирование направлено не внутрь организации, а вовне: переход от модели «закрытой организации» к модели «открытой организации». Для данной системы управления характерны: отход от экстраполирования оценок, учет изменчивости факторов, стратегический анализ внешней и внутренней среды, альтернативность решений.

В условиях, когда задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть, формируется управление на основе **гибких экстренных решений** (стратегическое управление).

По Г. Минцбергу ментальность стратегического планирования: «прошлое через настоящее – к будущему». Ментальность стратегического менеджмента: «от успешного будущего – к настоящему и снова к будущему».

Различия между вариантами стратегического планирования и управления, прежде всего, характеризуется следующими моментами:

- стратегическое планирование фактически сводилось к стратегическому программированию;
- стратегическое планирование не является стратегическим мышлением [95].

### **Особенности стратегического управления**

Выделяют некоторые особенности стратегического управления.

1. Целью современной организации стала **адаптация к изменениям**. В связи с необходимостью учета динамики внешней среды, выделяют два направления развития стратегического управления:

- регулярное стратегическое управление, которое является логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии;
- стратегическое управление в реальном масштабе времени – решение неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с высокой частотой и непредсказуемы.

Организация вынуждена параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач.

2. Целью стратегического управления является **развитие**, т.е. изменение не только количественных, но и качественных характеристик. Например, к числу стратегических решений можно отнести решения о

реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта.

3. Продуктом стратегического управления является **потенциал организации**, который складывается из ресурсов и источников их пополнения, связей, положения и организационной системы в целом. Потенциал также характеризует максимально эффективное использование ресурсов для достижения поставленной цели. С другой стороны, потенциал представляет собой источник формирования конкурентного преимущества организации, а, следовательно, нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

4. В качестве дополнительных признаков стратегического менеджмента выделяют:

- гибкое реагирование на импульсы внешнего окружения;
- осуществление своевременных изменений в организации;
- опора на человеческий потенциал;
- ориентация на потребителя;
- долгосрочные перспективы за счет конкурентных преимуществ;
- рассмотрение массива данных, а не отдельных ее составляющих;
- обеспечение конкурентоспособности компании в перспективе.

Предметом стратегического управления являются:

1) проблемы, связанные с целями компании, которые направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов;

2) проблемы, связанные с элементами организации, если эти элементы необходимы для достижения целей, но в настоящий момент отсутствуют или имеются в недостаточном объеме;

3) проблемы, связанные с внешними факторами.

Таким образом, **стратегическое управление** – это современный инструмент управления развитием организации, направленным на повышение потенциала путем достижения конкурентоспособности в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности [96].

**Содержание стратегического менеджмента организации**

Содержание стратегического менеджмента включает в себя:

- 1) проведение диагностики внешней и внутренней среды;
- 2) системный стратегический анализ ситуации;
- 3) формулирование миссии, дерева стратегических целей и системы стратегических целевых приоритетов компании;

- 4) разработка стратегий подсистем компании;
- 5) установление полной системы стратегических приоритетов;
- 6) формирование целостной программы действий на перспективу (анализ портфеля диверсифицированной компании);
- 7) реализацию общей стратегии через систему стратегических указаний, а также посредством общей тактической программы, в том числе проектирование организационной структуры, выбор степени интеграции и систем управления;
- 8) стратегический контроллинг, как комплексная координация всех процессов и элементов системы стратегического управления (обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании).

Таким образом, **современная концепция стратегического управления** основана на следующих предпосылках:

- 1) организация является динамической системой – на поведение влияют как детерминированные факторы, так и вероятностные, связанные главным образом с действиями отдельных личностей и непредсказуемыми влияниями внешнего окружения;
- 2) организация наделена возможностью целеобразования;
- 3) организация может изменять свою структуру в соответствии с поставленными целями;
- 4) процесс управления должен быть непрерывным, что характеризуется немедленным реагированием на любые изменения.

#### **Общее содержание стратегии**

Существует два взгляда на понимание сущности стратегии:

*стратегия как долгосрочный **план** достижения цели:* определяется конечное состояние, фиксируются действия для достижения данного состояния, составляется план действий с разбивкой по временным интервалам.

2) *стратегия как долгосрочное **направление** развития компании:* понимание стратегии исключает детерминизм в поведении, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

Наиболее комплексной к определению стратегии является концепция пяти «П» Г. Минцберга.

Стратегия в рамках данного подхода определяется как совокупность пяти составляющих: позиции в окружающей среде (взгляд вниз), принципов делового поведения компании,

перспектив и видения будущего (взгляд вверх), приемов с точки зрения конкурентной борьбы, плана действий.

### **Основные организационные уровни разработки стратегии**

Выделяют четыре уровня разработки стратегии:

- корпоративный уровень;
- уровень СЗХ (бизнес-стратегии);
- функциональный уровень;
- оперативный уровень (менеджеры низшего уровня) [97].

Разработка стратегии для диверсифицированной компании отличается от аналогичного процесса в компании одиночного бизнеса тем, что в первом случае, кроме трех уровней, присутствует также и корпоративная стратегия, позволяющая объяснить общее направление деятельности компании. Опишем уровни разработки стратегии.

**Корпоративная стратегия** компании описывает подходы к управлению портфелем СЗХ и описывает действия по достижению позиций путем создания и оптимизации портфеля СЗХ и улучшения конкурентных преимуществ диверсифицированной компании. Для диверсифицированной компании стратегия должна дать больше, чем сумма стратегий СЗХ, в связи с чем, основной задачей на уровне корпорации является формирование эффекта синергизма.

**Бизнес-стратегия** представляет собой план управления СЗХ. Стратегия одновременно является и стратегией одиночного бизнеса. Элементами бизнес-стратегии являются:

- реакция на изменения в отрасли;
- разработка конкурентной стратегии;
- накопление необходимых знаний и средств производства;
- координация стратегических инициатив;
- решение конкретных стратегических проблем компаний.

Таким образом, бизнес-стратегия – это комплекс мер и подходов, которые целесообразны в определенной конкурентной среде.

**Функциональной стратегией** называют план управления функциональной единицей в рамках одного подразделения компании (НИОКР, производства, маркетинга, сбыта, финансов, кадров). Как и бизнес-стратегия, функциональная стратегия должна поддерживать корпоративный уровень принятия решений.

*Производственная стратегия* – это подсистема стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции создания продукта, которая предусматривает использование и развитие всех

производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества. Постановка целей производственной стратегии осуществляется в соответствии с определенными критериями: затраты на производство продукта, качество производства, качество производственных поставок, соответствие производства спросу.

*Стратегия управления персоналом* – это подсистема стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции развития потенциала персонала в целях обеспечения стратегического конкурентного преимущества. Основой создания стратегии является решение вопросов отбора и расстановки кадров, оценки положения человека в организации, формирования системы вознаграждения, создание механизмов повышения квалификации.

*Финансовая стратегия* – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов в целях достижения конкурентного преимущества.

Через финансовую стратегию происходит интегрирование всех специализированных стратегий и стратегических позиций в единую корпоративную стратегию. Финансовая стратегия должна содержать сводные стратегические показатели, решения по оптимизации корпоративных финансов, финансово-инвестиционную стратегию. По каждой позиции программа должна содержать цели, стратегические указания и конкретные тактические действия.

Функциональные стратегии взаимно дополняют друг друга. В связи с этим, возможен следующий принцип построения стратегии: выделяется ключевое направление (функция), посредством которого во многом задается процесс разработки других функциональных стратегий, а также общей стратегии в целом.

**Оперативная стратегия** представляет более детальный подход и служит основанием пирамиды выработки корпоративной стратегии.

Оперативная стратегия важна с точки зрения стратегической законченности и содержит принципы руководства ключевыми единицами и конкретные стратегические инициативы.

Необходимым условием эффективного управления является согласование целей и стратегий по вертикали и горизонтали организационной структуры.

## **Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры**

Единицей стратегического анализа является **стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** отдельного сегмента окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. В дополнение к этой концепции предложена идея **стратегического хозяйственного центра (СХЦ)** – внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования (рис. 25).

Верхняя часть рис. 25 показывает, что СЗХ характеризуется как определенным видом спроса, так и определенной технологией. После выбора СЗХ, компания должна разработать соответствующую номенклатуру изделий.

Ответственность за выбор области деятельности, разработку продукта и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Концепции СЗХ и СХЦ – это необходимый инструмент, обеспечивающий ясное представление о том, каким может стать в будущем ее окружение, что важно для принятия эффективных стратегических решений [98].

СЗХ следует описывать, пользуясь следующим параметрами:

- перспективы роста, которые выражены темпами роста и характеристикой жизненного цикла спроса;
- перспективы рентабельности;
- уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;
- главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

### **Стратегическая гибкость**

Одним из принципов работы в нестабильных условиях является достижение стратегической гибкости. Выделяют два типа стратегической гибкости: внутренняя и внешняя гибкость.

**Внутренняя гибкость** достигается путем внутрифирменной координации, при которой ресурсы компании могут быть быстро и легко переведены из одной СЗХ в другую. Большинство компаний могут повысить свою внутреннюю гибкость лишь в меру той мобильности, которая обеспечивается свойствами технологий, квалификацией персонала, характеристиками оборудования, зданий, сооружений и т.д. Абсолютно «гибкими ресурсами» являются финансовые ресурсы компании.

**Внешняя гибкость** позволяет диверсифицировать деятельность компании с целью распределения риска во внешней среде.



Внешняя и внутренняя гибкость противоречат друг другу. Насколько фирма диверсифицирует свою внешнюю базу, настолько же падает возможность переключения ее внутренних ресурсов.

Если руководство склонно к наступательным действиям, то оно постарается распределить риск, но в то же время будет сознательно стремиться к тому, чтобы закрепиться на определенных позициях в тех или иных СЗХ. Если руководство склонно к консервативному образу действий, проблему стратегической уязвимости можно решить, выбирая такие СЗХ, ресурсы и группы влияния, которые зависят от различных технологий и требуют разнородных экономических, культурных и политических условий, так что неожиданные события в одной области не смогут тяжело сказаться на другой.

### **Синергизм и внутренняя взаимосвязь**

При формировании стратегии компании необходимо использовать системный подход: корпоративная стратегия должна представлять собой стратегию системы СЗХ. В связи с этим возникает проблема оценки уровня синергизма системы бизнес-стратегий. Синергизм означает превышение совокупным результатом суммы слагающих его факторов. Например, различные СЗХ могут использовать общие производственные мощности, общефирменные службы, научно-исследовательские подразделения и т.д. Таким образом, синергизм это эффект взаимодействия, который обеспечивает эффективность бизнеса, большую, чем простая арифметическая сумма деятельности отдельных СЗХ («2+2=5») [99].

Синергизм является основополагающим фактором при стратегическом выборе сфер деятельности компаний. Если крупные компании не используют синергизм своих отделений, они не будут иметь преимуществ перед малыми фирмами. Синергизм позволяет компании ускорить внедрение инвестиций, добиться увеличения объемов реализации выпускаемых продуктов, сокращения издержек и расходов на управление, экономии важнейших ресурсов.

Потенциальный синергизм существует в каждом звене цепочки стоимости. Во-первых, координация усилий позволяет сократить издержки и повысить квалификацию персонала. Во-вторых, каждый вид деятельности предлагает источник синергизма. Например, объединение нескольких видов закупок позволяет добиться от поставщика скидок. Весьма важным представляется синергизм в области маркетинга и продаж, когда деятельность одной СЗХ компании становится примером для других.

В стратегическом менеджменте выделяют следующие **источники достижения синергии** (синергетического эффекта):

1) функциональная возможность – достижение эффекта за счет использования профессиональной компетенции функциональными службами организации;

2) стратегическая возможность – достижение положительного эффекта за счет комплиментарности конкурентных стратегий организации на всех уровнях;

3) управленческая возможность – достижение эффекта через компетенции менеджмента организации.

Таким образом, ключевая цель стратегического менеджмента – достижение максимальной синергии по стратегическим факторам.

Синергетический эффект может проявляться через передачу ноу-хау, совместное использование ресурсов, создание преимуществ при согласованности сроков отдельных проектов, выигрыш в качестве, рост доверия потребителей конечного результата. В целом синергетические эффекты можно описать тремя переменными:

- увеличение прибыли в денежном выражении;
- снижение оперативных расходов;
- снижение потребности в инвестициях.

### **Факторы, влияющие на стратегический выбор компании**

Для одиночного бизнеса определение сферы деятельности предполагает ответы на частные вопросы, связанные с группой потребителей, потребностью клиентов, выявлением конкурентных преимуществ компании. Для диверсифицированной компании вопрос о сфере деятельности включает в себя два уровня: ориентация на потребителя СЗХ и ориентация на портфель СЗХ. Далее будут рассмотрены основные подходы к формированию стратегии.

1. *Подход главного архитектора.* Руководитель берет на себя роль главного стратега: ставит цели и лично руководит разработкой. Данный подход характерен для компаний, главы которых одновременно являются и учредителями компаний.

2. *Делегирование.* Подход целесообразен в крупных компаниях с широким ассортиментом, что позволяет быстро адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Недостатками подхода является потеря контроля над отдельными компонентами стратегии, необходимость наличия высокой квалификации, узость кругозора менеджеров низшего уровня и их нацеленность на решение текущих задач.

3. *Коллективный подход*. Подход рационален в случае, когда компоненты стратегии касаются различных подразделений и предусматривает выработку компромиссного варианта, опираясь на советы подчиненных. При этом участники становятся приверженцами выработанной стратегии. Недостаток выражается в большом объеме времени, уходящем на данный вид деятельности в силу участия большого количества сотрудников.

4. *Привлечение внутренних резервов*. Высшее руководство предоставляет возможность творчески раскрыться работникам компании. Стратегия в данном случае – совокупность инициатив, выбираемых на конкурсной основе. Подход зарекомендовал себя в компаниях, работающих в отрасли высоких технологий.

Описанные подходы имеют плюсы и минусы и должны рассматриваться в конкретной ситуации [100].

### **Стратегический анализ: макроокружение PEST-анализ**

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям (рис. 27):

- политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?

- состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

- социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?

- научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;
- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;
- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

### **Стратегический анализ: макроокружение**

#### **Отраслевой анализ**

Под отраслью понимают группу компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей. В рамках анализа отрасли идентифицируются все факторы, которые влияют на степень конкурентного поведения. Выделяют два направления отраслевого анализа:

- 1) определение доминирующих в отрасли экономических характеристик;
- 2) определение движущих сил в отрасли.

Рассмотрим выделенные направления отраслевого анализа.

**Доминирующие экономические характеристики отрасли определяются** путем анализа ряда параметров, которые зависят от стадии жизненного цикла отрасли, и, в конечном счете, сводятся к выявлению степени конкуренции в отрасли.

Далее будут рассмотрены некоторые характеристики отрасли с точки зрения влияния на степень конкуренции.

*1. Темпы роста отрасли.* Конкурентное поведение будет менее агрессивным при относительно высоких темпах роста отрасли, так как в этом случае каждая компания может увеличивать объемы продаж, без увеличения своей доли рынка.

*2. Уровень прибыльности.* Недостаток прибыли во всей отрасли или среди главных игроков рынка имеет тенденцию делать конкурентное поведение менее предсказуемым.

*3. Уровень постоянных издержек.* Инвестиции приводят к повышению доли постоянных издержек, что при обострении конкуренции по цене может привести к снижению.

4. *Экономия в зависимости от масштабов и от опыта компании.* Поведение конкурентов будет более агрессивным, если есть очевидные преимущества от большого масштаба фирмы.

5. *Уровень дифференциации.* Несовершенство рынков создает определенный уровень защиты для отдельных фирм: имеет смысл ожидать жестокой конкуренции в тот период, когда компании предлагают стандартизированный продукт, и более лояльное поведение конкурентов, когда продукт высоко дифференцирован.

6. *Количество фирм и рыночных ниш.* Разделенная на ниши отрасль, в которой ни одна из фирм не занимает значительной доли рынка, склонна к более жестокой конкуренции, чем отрасль с рыночным лидером. Отрасли условно делят на два типа:

- консолидированные отрасли – присутствуют несколько крупных игроков, при этом изменение стратегии или уход с рынка одного из игроков меняет ситуацию и перераспределяет силы в отрасли.

- фрагментарные отрасли – характерно отсутствие лидера, на рынке функционирует большое количество относительно мелких компаний. Отрасль характеризуется низкими барьерами входа, отсутствием эффекта масштаба, высокой степенью дифференциации.

По мере развития отрасли и перехода от одной стадии к другой может меняться тип отрасли.

7. *Появление новичка в отрасли.* Часто в устоявшихся отраслях образуются договоренности между контрагентами, которые смягчают агрессивность конкуренции. Такая ситуация часто изменяется под влиянием новичка, который или не знает скрытых правил, или просто решает их игнорировать.

8. *Природа самого продукта.* Продукты, требующие немедленного употребления более восприимчивы к снижению цены, чем те, которые могут долго и дешево храниться.

9. *Входные барьеры* это факторы, препятствующие входу компании в отрасль, например: высокие капиталовложения, высокая степень дифференциации продукта, объемы и уровень производства и реализации, лояльность потребителей к существующим брендам, зрелость отрасли, жесткая конкуренция внутри отрасли, патенты, договора с поставщиками, интеграция и др.

10. *Выходные барьеры* – это барьеры, которые препятствуют уходу компании с рынка. В качестве таковых рассматривают экономическую зависимость (от поставщиков, потребителей, сотрудников и других групп) и психологическую

зависимость (зависимость от сферы деятельности и самой отрасли).

**Определение основных движущих сил отрасли.** Движущие силы представлены рядом факторов, изменения которых приводят к значительным изменениям самой отрасли. Факторов, которые можно считать движущими силами, довольно много, часть из них специфична и характерна только для отдельно взятых ситуаций или отраслей.

*1. Изменение в долговременной скорости роста.* Данный фактор влияет на соотношение спроса и предложения, на условия вхождения и выхода с рынка, на характер и интенсивность конкуренции. Устойчивый рост спроса привлекает новые компании и усиливает конкуренцию. На сужающемся рынке усиливается конкурентное давление, ожесточая борьбу за долю рынка и вызывая приобретения и слияния, в результате чего происходит консолидация отрасли при уменьшении участников.

*2. Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров.* Выделенные силы меняют характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта; возникают новые методы продвижения.

*3. Инновации в продуктах.* Внедрение новых товаров расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к дифференциации товаров конкурирующих компаний.

*4. Технологические изменения.* Технологические новинки коренным образом изменяют ситуацию в отрасли, создавая возможности для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывая новые перспективы для отрасли в целом.

*5. Маркетинговые инновации.* Приемы маркетинга повышают интерес к товарам, увеличивают спрос в масштабах отрасли, усиливают дифференциацию компании и снижают себестоимость продукции.

*6. Вход или выход на рынок крупных компаний.* Появление на рынке нового мощного конкурента всегда меняет условия конкуренции: меняется не только расстановка сил среди игроков, но и характер конкуренции. То же самое происходит и при выходе из отрасли крупной компании: меняется структура конкуренции в отрасли, сокращается число лидеров (при улучшении позиций остающихся игроков), обостряется конкурентная борьба оставшихся компаний.

7. *Глобализация в отрасли* становится движущей силой в тех отраслях, где:

- для достижения экономии на масштабе компаниям необходимо расширять рынок своей продукции за пределы страны;

- низкая цена является ведущим фактором захвата рынка;

- крупные компании в поисках новых рынков стараются закрепиться в как можно большем количестве стран;

- основные природные ресурсы или материалы поставляются из разных стран.

8. *Изменение в издержках и прибыли.* Увеличение либо сокращение разрыва между издержками и прибылью у основных конкурентов может радикально изменить характер конкурентной борьбы в отрасли.

9. *Переход потребителей от стандартизированных товаров к дифференцированным.* Развитие отрасли во многом определяется повышением либо снижением интереса потребителей к персонализированным товарам. Заметив смещение покупательских предпочтений в сторону персонализированной продукции, поставщики могут расширить клиентскую базу за счет изготовления товаров на заказ, новых моделей, оригинального дизайна, дополнительных функций. С другой стороны, потребители иногда считают, что стандартный товар по более низкой цене удовлетворяет их потребности ничуть не хуже, чем дорогостоящие товары с большим набором дополнительных свойств и индивидуальным обслуживанием. Сдвиг потребительских предпочтений в сторону стандартных товаров обостряет ценовую конкуренцию.

10. *Влияние законодательных изменений.*

11. *Изменение общественных ценностей и образа жизни.* Возникновение новых социальных проблем, изменение общественного мнения и стиля жизни – мощный источник перемен в отрасли.

12. *Снижение неопределенности и риска в бизнесе.* Растущая отрасль обычно характеризуется отсутствием подробной информации о параметрах рынка, поэтому привлекает склонных к риску игроков. Если компаниям-пионерам сопутствует успех, в отрасль устремляются и более осторожные игроки (поздние последователи), обычно из числа крупных, финансово устойчивых компаний, ищущих выгодные возможности для инвестирования в растущие отрасли.

Таким образом, на отрасль оказывают влияние многие факторы, но лишь некоторые из них можно квалифицировать как *движущие силы* в том смысле, что именно они определяют особенности развития отрасли [101].

## **Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)**

Анализ проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Далее представлена характеристика пяти сил модели Портера.

**1. Риск входа потенциальных конкурентов** создает опасность прибыльности компании. Угроза возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух факторов:

- реакции существующих конкурентов,
- наличия барьеров для входа в отрасль.

Существует шесть предпосылок, создающих барьеры для входа.

**1. Экономия на масштабе** формирует абсолютное преимущество по издержкам, что сдерживает вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками.

**2. Дифференциация продукта.** Отождествление товарной марки с компанией является барьером вторжения: новичкам необходимо преодолеть лояльность потребителей к существующим маркам.

**3. Потребность в капитале.**

**4. Доступ к каналам распределения.** Чем более ограничены каналы сбыта, тем тяжелее проникнуть в эту отрасль. Иногда эти препятствия настолько серьезны, что новые участники вынуждены создавать собственные каналы распределения.

**5. Политика правительства.** Правительство может лимитировать или даже вовсе исключить вторжение в отрасли такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья.

**6. Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов** является основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль. Опасениями может служить заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение.

С точки зрения формирования стратегии определяющим фактором является стадия жизненного цикла отрасли.



**Соперничество существующих в отрасли компаний** возможно по разным параметрам: по цене, качеству, ассортименту. Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели. Конкуренцию в отрасли усиливают ряд факторов, представленных ниже.

1. *Рост количества конкурирующих компаний*, выравнивание их по размерам и потенциалу.

2. *Замедление спроса на продукцию*. Снижение роста вызывает обострение конкуренции, так как компании увеличивают рыночную долю отобрав рынки сбыта у конкурентов.

3. *Снижение цен и иные увеличения объемов продаж*. Постоянные издержки составляют значительную часть затрат на производство, а недогруженные мощности увеличивают стоимость продукции, так как постоянные затраты распределяются на меньшее количество изделий.

4. *Лояльность потребителей к торговой марке*. Выделяют три модели отношения клиента к компании:

- эмоционально-позитивное – клиенты редко переоценивают нужды, считая выбор в пользу конкретной компании оптимальным;

- индифферентное – клиенты редко переоценивают свои потребительские нужды, основываясь на том, что переориентация на другую компанию сопряжена с нежелательными издержками;

- оценочно-рациональное – группа в большей степени склонна переоценивать свои возможности и запросы, исходя из таких критериев, как цена продукта, качественные характеристики и уровень сервисного обслуживания.

5. *Попытки компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов*. Например, приобретение мелких конкурентов, внедрение новых товаров, увеличение расходов на рекламу.

6. *Успешность применения стратегических действий*. Чем больше преимуществ от реализации некой возможности, тем выше вероятность того, что компании-конкуренты проявят к ним интерес.

7. *Большие различия между компаниями-участниками* – в стратегиях, ресурсной базе и условиях микроокружения.

8. *Приобретение крупным игроком другой отрасли одной из компаний* (даже слабой с последующим превращением ее в сильную).

9. *Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы*. Чем больше препятствий

на пути выхода с рынка, тем сильнее решимость компании остаться и продолжить борьбу, несмотря на невысокий уровень дохода или даже убытки. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции. Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства:

- оборудование, которое не имеет альтернатив использования;
- экономическая зависимость от отрасли;
- эмоциональное тяготение к отрасли;
- стратегические взаимоотношения между СЗХ.

Силы конкуренции, действующие на фирму, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

#### ***Возможность покупателей «торговаться».***

Степень давления со стороны потребителей зависит:

- 1) от возможности потребителей диктовать условия поставок;
- 2) от уровня конкурентной значимости воздействия между компанией и потребителями.

Возможность покупателей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. При этом под потребителями следует понимать не только конечных потребителей, но и промежуточных. Учитывая данный факт, покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

- когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало;
- когда покупатели делают закупки в больших количествах;
- когда отрасль зависит от отдельных покупателей в большей части своей деятельности;
- когда промежуточные покупатели получают небольшую прибыль, которая побуждает их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью;
- когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний равнозначны;
- когда продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг промежуточных покупателей.

#### ***4. Возможность поставщиков «торговаться».***

Поставщики оказывают давление на участников рынка при заключении сделки, путем увеличения цены или снижения качества товаров. Сила поставщика зависит от следующих факторов:

- способность оказывать давление на потребителя в направлении изменения условий поставок (цены и качества);

- уровень взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

Мощное давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда продукт имеет мало заменителей, важен для компании;

- когда группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли;

- когда потребители не являются важными клиентами;

- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;

- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу вертикальной интеграции назад;

- когда компании обходится дешевле покупка продукции, чем ее производство.

### **5. Угроза заменяющих продуктов.**

Существование полностью заменяющих продуктов формирует конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Товары-заменители представляют угрозу, когда их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход к заменителям не сопряжен с чрезмерными расходами. Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения стратегии, являются продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли.

Таким образом, эффективность конкурентной стратегии определяется эффективностью защиты компании от влияния пяти факторов, возможностью компенсации конкурентного давления и способностью к созданию устойчивых конкурентных преимуществ [103].

### **Карта стратегической группировки**

Оценка структуры конкуренции предполагает анализ положения конкурентов на рынке. Одним из методов сравнения конкурентных позиций компаний является разработка карты стратегических групп, которая позволяет сравнить рыночные позиции компаний, объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов. Стратегическая группа состоит из компаний со схожими стратегиями и занимаемыми позициями. Отрасль может содержать как одну группу, так и множество стратегических групп. Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна конкуренция. Ниже представлены этапы процедуры конструирования карты стратегической группировки.

1. Выявляются отличительные конкурентные характеристики.

2. Положение компаний наносится на двухкоординатный график.

3. Отмечаются компании, попадающие в одну область.

4. Отмечается доля каждой группы в объеме продаж отрасли.

Построение карты стратегической группировки требует соблюдения следующих правил:

- переменные по осям координат не должны коррелировать;
- переменные должны отражать отличия конкурентов;
- переменные должны носить дискретный характер;
- площади фигур соответствуют относительной доли продаж;

- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

После анализа карты следует этап изучения поведения конкурентов. Компании могут попытаться переместиться в другую группу, занимающую более благоприятную позицию. Данные действия усиливают конкуренцию. Результативность перемещения зависит от барьеров входа в выбранную группу.

#### **Оценка действий соперничающих компаний**

Лучший источник информации о конкурентах – это наблюдение за ситуацией, анализ высказываний конкурентов, ежегодные отчеты, статьи в отраслевых изданиях, экспозиции, беседы и т.д.

## МОДУЛЬ 5.

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: КОНЦЕПЦИИ, ТЕХНОЛОГИИ И СРЕДСТВА

На современном этапе экономических преобразований человеческий капитал является главной ценностью общества, определяющим фактором устойчивого развития и экономического роста, поскольку конкурентные преимущества организационно-экономических систем во многом достигаются не за счет природных ресурсов, а за счет знаний, информации, инноваций, источником которых выступает человек.

Так, в 1995 г. корпорация IBM выкупила за 3,5 млрд. долл. компанию Lotus Development, балансовые активы которой оценивались всего в 230 млн. долл. Еще больший разрыв наблюдался в случае фирмы Netscape, разрабатывающей программы для работы в Интернете: при собственных фондах в 17 млн. долл. и немногим более 50 сотрудников рыночная цена фирмы на начало 1997 г. составляла почти 3 млрд. долл. В стоимости империи Билла Гейтса (порядка \$300 млрд. на 2005 г., по данным Интернета) только 5% составляют материальные активы, \$55–65 млрд. (по разным методиками измерения) — стоимость бренда. А остальные, как минимум, 50% составляет человеческий капитал [104].

В то же время в современной практике оценки предприятий человеческий капитал не учитывается в стоимости предприятия. Учету и переоценке подлежит лишь интеллектуальный капитал, отождествляемый с нематериальными активами. Данное обстоятельство не позволяет получить реальную оценку стоимости предприятия. Этого явно недостаточно для становления в России экономики, основанной на знаниях, и обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий.

Практика недооценки и не включения в активы предприятия человеческого капитала ведет к огромным потерям ресурсов и значительно занижает рыночную стоимость фондов предприятий. Одной из причин сложившегося положения является отсутствие теоретико-методологической основы формирования и оценки человеческого капитала предприятий.

Предлагаемое исследование основано на синтезе многочисленных работ зарубежных и отечественных авторов, посвященных теории и методологии человеческого капитала.

Существенный вклад в развитие теории человеческого капитала внесли Беккер Г., Шульц Т., Боуэн У., Дженисон Э., Стоуньер Т., Долан Э., Тоффлер О., Туроу Л., Минцер Д.,

Вейсброд Б., Хансен Б., Бен-Порат Й., Псахаропулос Д., Лист Ф. и др.

Вопросы исследования человеческого капитала как элемента интеллектуального капитала предприятий изложены в работах Эдвинссона Л., Мэлоуна М., Свейби К. Э., Рууса Й., Пайка С., Фернстрем,а Л., Брукинга Э., Петти Р., Стюарта Т., Кендрика Дж., Тейлора К. и др. [105].

При этом основное внимание уделяется проблемам структурирования интеллектуального капитала и обоснованию его влияния на деятельность предприятия. В связи с этим можно отметить труды отечественных ученых Козырева А.Н., Макарова В.Л., Лукичёвой Л.И., Волкова А.Т., Кирсанова К.А., Трофимовой Н.А., Багриновского К.А., Бендикова М.А., Джамая Е.В., Валеевой Ж.Р., Иванюк И.А, Климова С.М., Корицкого А.В., Логачева В.А., Жернова Е.Е., Просвириной И.И. Астаховой Т.А, Толкачевой Е.А, Смирнова В.Т., Скобляковой И.В., Орловой Т.М., Мильнер Б.З., Мясоедовой Т.Г. и др. [106].

Рассмотрение проблемы формирования и развития человеческого капитала невозможно отделить от научной теории управления персоналом. Здесь необходимо отметить фундаментальные научные исследования российских ученых: Базарова Т.Ю., Генкина Б.М., Гудиковой О.В., Журавлева П.В., Зубковой А.Ф., Ивановской Л.В., Кибанова А.Я., Митрофановой Е.А., Матирко В.И., Разумова А.А., Столяровой В.А., Резник С.Д., Резник Г.А., Свистунова В.М., Столяровой В.А., Шекшни С.В. и др. [107].

Методологические основы оценки человеческого и интеллектуального капитала, как важнейших компонентов, определяющих рыночную стоимость современного предприятия, были заложены в работах Эдвинссона Л., Мэлоуна М., Тобина Д., Пулика А., Свейби К.Э., Стюарта Т., Страссмана И., Нортон Д, Каплана Р., Лева Б., Ваганяна О.Г., Ивлиевой Н.Н., Тепловой Т.В., Бендикова М.А., Джамая Е.В., Ревуцкого Л.Д., Шакина В., Лукичевой Л.И., Салихова М.Р., Цапенко И.В.и др. [108].

Методология оценки человеческого капитала получила развитие в работах Шульца Т., Петти В., Фара У., Кендрика Дж., Энгеля Э., Туроу Л., Беккера Г., Чисуика Б., Круджера А., Фридмена М., Витстейна Т., Дублина Л., Лотка А., Стюарта Д., Рошера В., Багехота В., Сиджвика Г., Листа Ф., Фитц-енца Я., Курганского С.А., Дятлова С.А., Ильинского И.В., Цыреновой Е.Д, Добрынина А.И., Кокина Ю.П., Критского М.М., Симкиной Л.Г., Леонтьева Б.Б., Леонтьева Ю.Б., Макарова В.Л., Марининой Т.В., Новосельцева О.В., Олехнович Г.И и др. [109].

В современной экономике, в условиях динамичности и неопределенности внешней среды, ставящих перед

предприятиями задачи, решение которых требует не только новых знаний, умений и навыков, но и иного подхода к управлению, человеческий капитал приобретает определяющую роль, являясь не только основной движущей силой экономического развития, но и важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия. В связи с этим накопление и оценка человеческого капитала, как самого ценного из всех видов капитала, является одной из приоритетных задач предприятия.

При этом в процессе исследования установлено, что все имеющиеся методологические подходы к оценке стоимости предприятия рассматривают лишь оценку имущественных объектов, включающих в себя: недвижимость (земельные участки, здания, сооружения), машины, оборудование, транспортные средства, инвентарь, сырье, запасные детали, части, продукцию, а также имущественные обязательства, фирменное наименование, знаки обслуживания, товарные знаки и другие виды нематериальных активов и интеллектуальной собственности; и не затрагивают вопросы оценки человеческого капитала в составе активов предприятий.

Исходя из этого, был сделан вывод о том, что сложившаяся методологическая база не позволяет осуществлять объективную оценку стоимости предприятий, поскольку не учитывает важнейшую составляющую активов предприятия - человеческий капитал [110].

С целью обоснования места и роли человеческого капитала как одного из основных активов предприятия в диссертационном исследовании выявлена взаимосвязь человеческого и интеллектуального капиталов и обоснована следующая обобщенная структура интеллектуального капитала.

Данная структура, по мнению автора, наиболее полно отражает сущность интеллектуального капитала, как показателя значимости знаний в увеличении стоимости капитала современного предприятия, тем самым, создает основу для более эффективного управления формированием и развитием структурных элементов интеллектуального капитала, в том числе и человеческого капитала, что представляется стратегически важным в условиях динамичного развития внешней среды.

Как следует из рисунка 30, человеческий капитал, в отличие от структурного и клиентского капиталов, не относится к нематериальным активам, следовательно, не может оцениваться по методикам оценки нематериальных активов предприятия.

Проведенный анализ методологических подходов к оценке интеллектуального капитала предприятий выявил наличие на сегодняшний день широкого спектра методов оценки, что,

прежде всего, отражает различные представления их авторов о сущности интеллектуального капитала, его основных структурных компонентах.

В целом, критический анализ имеющихся методик оценки интеллектуального капитала предприятий позволил выявить их схожесть в отождествлении понятий интеллектуального капитала и интеллектуальной собственности, пополняющей нематериальные активы предприятия. Таким образом, интеллектуальный капитал отождествляется с нематериальными активами, и, соответственно, его оценка на практике осуществляется в соответствии с правовыми документами по вопросам защиты охранных прав интеллектуальной собственности и нормативными документами по учету нематериальных активов, в которых не находит отражения одна из основных составляющих интеллектуального капитала - человеческий капитал.

На основании выше изложенного в работе предлагается включить в структуру активов предприятия, подлежащих оценке, человеческий капитал предприятия, закрепив это на нормативно-законодательном уровне.

**Систематизированы основные теоретические подходы к определению сущности человеческого капитала, и дана авторская трактовка этого понятия.**

Как показало наше исследование, существует множество подходов к определению понятия «человеческий капитал». Принимая во внимание нематериальный характер и многогранность человеческого капитала, различные авторы делают неоднозначный упор на его составные элементы: одни акцентируют внимание на функциональной стороне человеческого капитала, т.е. на возможности обладателя получать доход, на росте его производительности труда, другие выделяют такие содержательные характеристики человеческого капитала как знания, профессиональные навыки и опыт, творческий потенциал, морально-психологическое и физическое здоровье. Ряд авторов использует трактовку человеческого капитала, учитывающую как характеристики человеческого капитала, так и функциональные возможности [111].

На наш взгляд, принципиально важным в рамках всех подходов является признание того, что основой для формирования человеческого капитала являются врожденные способности и дарования, которые развиваются за счет инвестиций в человеческий капитал предприятия.

Учитывая, что представленные различные точки зрения не противоречат друг другу, а являются взаимодополняющими, в



диссертационном исследовании на основе обобщения и анализа подходов к пониманию сущности человеческого капитала дается следующее определение: человеческий капитал - это совокупность таких составляющих как: врожденные способности, здоровье, мотивы и интересы, творческий и культурный потенциал, накопленные и усовершенствованные в результате инвестиций знания и профессиональный опыт, которые необходимы для профессиональной деятельности, содействуют росту производительности и приносят доход.

Как показало проведенное исследование, на сегодняшний день в отечественной и зарубежной теории и практике не сложилось единого представления о структуре видов человеческого капитала. Критический анализ используемых в настоящее время классификаций видов человеческого капитала в зависимости от степени обобщенности позволил выявить их принципиальный недостаток – неполноту структуры индивидуального и общественного (национального) человеческого капиталов, что обуславливает актуальную необходимость их развития и усовершенствования.

В состав индивидуального человеческого капитала включается компонента образования, а в состав национального человеческого капитала - компонента жизнеспособности нации, кадрово-ценностная компонента нации, инновационная компонента, компонента образования и здоровья.

При этом основу человеческого капитала составляют знания, которыми владеют работники предприятия. Кроме того, считаем необходимым подчеркнуть, что среди составляющих человеческого капитала наибольшее значение имеют компонента образования, компонента здоровья и трудовая компонента [112].

Особенностью человеческого капитала является то, что он не может быть собственностью предприятия, поэтому с утратой человеческого капитала автоматически теряется ценность как структурного, так и организационного и клиентского капитала.

Следует подчеркнуть, что национальный человеческий капитал не является результатом механического суммирования коллективного или индивидуального человеческих капиталов, а формируется и развивается на основе их неразрывного взаимодействия и взаимодополнения. При успешном развитии каждого из видов человеческого капитала может быть получен значительный синергетический эффект, выраженный в росте человеческого капитала как нации в целом, так и отдельных экономических субъектов.

**Разработана система показателей для комплексной оценки человеческого капитала предприятия.**

Сложность оценки человеческого капитала, обладающего способностью производить стоимость, заключается, прежде всего, в том, что единицу человеческого капитала представляет не сам работник, а его знания, умения и навыки, и этот капитал вне его носителя - человека, не существует.

Анализ существующих методов оценки человеческого капитала позволил сделать следующий вывод: несмотря на большое количество как зарубежных, так и отечественных подходов к оценке человеческого капитала, отсутствует комплексная система показателей оценки человеческого капитала, отвечающая требованию соответствия стратегии и целям развития предприятия. Поэтому проблема получения достоверной оценки человеческого капитала в стоимости предприятий остается нерешенной, одной из причин чего является недостаточная обеспеченность подлинными исходными данными.

Система показателей оценки человеческого капитала, ориентированная на достижение целей предприятия, должна:

- рассматриваться в качестве информационной базы для системы управления предприятием;
- быть представленной в виде как абсолютных, так и относительных величин;
- отражать цели предприятия, выраженные в экономических показателях (прибыль, объем производства, добавленная стоимость и т.д.);
- учитывать временной горизонт и быть представленной в перспективе;
- увязываться с показателями управленческого учета, прежде всего, с переменными и постоянными затратами;
- быть детализированной по подразделениям и формироваться с учетом размеров предприятия, масштабов и видов деятельности;
- быть сопоставимой с показателями международной статистики.

В связи с тем, что формирование человеческого капитала предприятия осуществляется на основе личных качеств и характеристик сотрудников, то в качестве основных показателей, используемых для исследования человеческого капитала можно принять: квалификационный состав сотрудников, средний уровень образования, возрастной состав персонала, средний стаж работы по специальности, затраты на персонал. Нами предлагается следующая система показателей оценки человеческого капитала, которые могут быть использованы в качестве исходных данных для оценки человеческого капитала предприятий.

Применение системы показателей оценки человеческого капитала позволяет предприятиям получить комплексную информацию о затратах живого труда, эффективности его использования и вложениях, необходимых для нормального функционирования человеческого капитала, с целью принятия управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия и его успех [113].

**Подтверждены теоретические положения о наличии структурного дисбаланса профессиональных качеств персонала на рынке труда и спросовых характеристик, предъявляемых бизнесом; раскрыты диспропорции в соотношении востребованных и невостребованных направлений и специальностей на рынке труда; обоснована необходимость развития и использования имеющегося персонала предприятия за счет увеличения инвестиций в повышение его образовательного и профессионального уровня.**

Человеческий и интеллектуальный капиталы выступают основными факторами, способными придать и поддерживать ускоренное развитие экономики. По данным Всемирного банка только 15-16 % экономического роста обусловлено физическим капиталом, около 20% — природным и 65 % — связано с человеческим и социальным капиталом .

Наиболее важными характеристиками совокупного человеческого капитала являются: численность населения России, численность трудовых ресурсов и их распределение по сферам занятости, а также профессионально-квалификационная структура рабочей силы, уровень образования, качество жизни граждан.

Как показало проведенное исследование, на протяжении ряда лет сохраняется устойчивая тенденция сокращения численности населения; остается высоким уровень смертности, напрямую зависящий от социально-экономического развития страны, благосостояния населения, развития системы здравоохранения, доступности медицинской помощи и т.д.; наблюдается неравномерное распределение дефицита кадров между различными профессиональными и квалификационными группами. Не отвечающая потребностям рынка труда структура начального и среднего профессионального образования не позволяет полностью удовлетворить спрос на квалифицированных рабочих и специалистов. Только 15% взрослого населения страны имеет законченное высшее образование, а для перехода к экономике, основанной на знаниях, число работников с высшим образованием должно составлять 60-90% [114].

Необходимым условием развития и сохранения человеческого капитала страны является высокое качество жизни, индикатором которого служит коэффициент жизнестойкости (жизнеспособности) населения, характеризующий возможности сохранения генофонда, интеллектуального развития населения в условиях проведения конкретной социально-экономической политики. В России же данный показатель, начиная с 1992 года, меньше единицы, что идентифицирует нацию как нежизнеспособную. Исходя из этого, главной стратегической целью российского государства должно стать сбережение нации, ее всестороннее развитие и воспроизводство.

Проведенный анализ показал, что качество человеческого капитала российских работников не всегда отвечает потребностям отечественного бизнеса, т.е. наблюдается структурный дисбаланс профессиональных качеств персонала на рынке труда и спросовых характеристик, которые предъявляет бизнес. Так, оценка состояния трудовых ресурсов с точки зрения работодателей показала следующее: оценку «хорошо» кадровому рынку выставили 5% работодателей, «удовлетворительно» – 37,5%, «плохо» – 57,5%. 17,5% работодателей считают, что квалификация персонала, доступного на рынке труда региона, находится на приемлемом уровне, 72,5% она не устраивает и 10% работодателей решительно не устраивает. Оценка уровня квалификации и профессиональной подготовки молодых специалистов и выпускников вузов, как считают 18% работодателей, растет; 40% работодателей считают, что уровень подготовки не меняется; 32% считают, что уровень квалификации выпускников падает и 10% считают, что падает решительно.

С учетом того, что в связи с переходом к инновационному развитию экономики существенно меняются требования к качеству и структуре человеческого капитала, все большее значение приобретают качественные характеристики человеческого капитала: уровень квалификации, способность к получению знаний на протяжении всей трудовой жизни и т.д., сложившееся положение на рынке труда может усугубляться. В виду негативного демографического положения Россия не сможет исправить указанную ситуацию за счет простого наращивания численности занятых в народном хозяйстве, поэтому решить указанные проблемы предлагается путем разработки и принятия государственной Программы воспроизводства человеческого капитала на федеральном и региональном уровнях, основная цель, которой - создание эффективных механизмов воспроизводства человеческого капитала за счет: привлечения работодателей для участия в

создании условий, обеспечивающих соответствие подготовки кадров требованиям производства; формирования источников финансирования воспроизводства человеческого капитала; создания благоприятных условий для привлечения в сферу воспроизводства человеческого капитала негосударственных предприятий и учреждений; использования институтов социального партнерства в сфере воспроизводства человеческого капитала; осуществления соответствующего законодательного и административного регулирования.

### **Сформирована и обоснована модель интеграции человеческого и клиентского капиталов предприятия.**

Наше исследование показало, что одним из наиболее важных факторов обеспечения эффективной деятельности предприятия и повышения его конкурентоспособности является установление и развитие его отношений с клиентами и потребителями продукции, т.е. клиентский капитал, создаваемый заказчиками, клиентами предприятия, предпочтения которых проявляются за счет обращения к услугам определенного предприятия.

При этом приоритетное значение должно уделяться удержанию старых клиентов и повышению их лояльности, поскольку затраты на привлечение нового клиента обходятся в зависимости от отрасли от 5 до 10 раз дороже, чем на удержание уже существующего; сокращение оттока клиентов на 5—10% может принести компании до 75% дополнительной прибыли; по мере насыщения рынка затраты на привлечение каждого нового клиента возрастают, а затраты на удержание сохраняются на стабильно невысоком уровне; большой процент постоянных клиентов обеспечивают высокую стабильность бизнеса и его привлекательность для внешних инвестиций [114].

Основным критерием оценки клиентского капитала является удовлетворенность клиента, наиболее точным способом измерения, которой является установление ее взаимосвязи с финансовыми показателями предприятия.

Как показали результаты проведенного анализа на предприятиях, в среднем порядка 70-80% прибыли предприятия получают за счет обслуживания постоянных клиентов.

1. Формирование человеческого капитала, которое осуществляется путем подбора и подготовки высокоинтеллектуального и высококомпетентного персонала, обладающего передовыми знаниями, инновационным потенциалом, способностью строить взаимоотношения с клиентами, создающего на этой основе исключительные преимущества предприятию на глобальном рынке, ориентацию на потребителя, надежность и качество.

2. Формирование клиентского капитала, заключающееся в разработке системы деловых отношений, создании клиентской базы и сети поставщиков, торговой марки, эффективных каналов сбыта для инновационной продукции.

По своей сути, приведенные мероприятия должны создать капитал взаимоотношений, обеспечивающий основную долю прибыли предприятия за счет обслуживания постоянных клиентов и способствующий, тем самым, повышению активов предприятия.

#### **Разработана методология оценки человеческого капитала предприятия.**

Реализация предложенных теоретических подходов позволила сформировать методологию оценки стоимости человеческого капитала предприятия, включающую следующие элементы (рисунок 36):

- Систему управления оценочной деятельностью (процедурами), определяющую направления и цели оценки, функции оценки.

- Организационную структуру, которая определяет подразделения и должности, осуществляющие оценку человеческого капитала, их задачи и связи с другими подразделениями и должностями.

- Методику оценки, отражающую методы и систему показателей оценки, процедуры и технологию оценки, виды и формы отчетов для групп пользователей.

- Систему информационного обеспечения и автоматизации процедур оценки человеческого капитала, которая состоит из источников и средств сбора данных, баз данных, программного обеспечения для выполнения расчетов и формирования отчетов.

*Цель* оценки человеческого капитала: получение реальной стоимости предприятия для принятия обоснованных управленческих решений.

Оценка человеческого капитала предприятия способствует решению следующих задач:

- получение объективной стоимости предприятия;
- обеспечение **мониторинга персонала** в целях получения оперативной информации о функциональном состоянии каждого сотрудника, его потенциальных возможностях, уровне освоения им необходимых **компетенций**, а также о состоянии коллектива и прогноза успешности его функционирования;

- *диагностика проблемных зон в организации бизнес-процесса и выработка мероприятий по их устранению;*

- разработка моделей компетенций, соответствующих бизнес-задачам предприятия;

корректировка направлений и форм осуществления деятельности предприятия по приобретению, сохранению и использованию человеческого капитала;

- разработка программ развития человеческого капитала предприятия в целом и каждого работника знаний в отдельности.

В качестве *объекта оценки* выступает человеческий капитал, как отдельного работника, так и предприятия в целом.

*Предметом оценки* являются:

- объективные показатели развития (прибыль, рост клиентской базы, общие расходы на персонал продукции);

- уровень профессиональной компетенции;

- совокупность социальных и психологических параметров персонала.

Управление оценочной деятельностью осуществляется с использованием следующих *функций*:

- планирование и проектирование мероприятий и процедур оценки;

- организация постоянных и временных (проектных и экспертных) структур оценки;

- мотивация процедур оценки;

- исполнительский контроль проведения мероприятий по оценке.

В *организационной структуре* системы оценки человеческого капитала предприятия процедуры оценки выполняют:

- менеджер по управлению персоналом;

- бухгалтер-экономист;

- руководители подразделений;

- психолог, который может быть включен в оргструктуру в качестве самостоятельной штатной единицы или в подразделение обучения и развития персонала;

- эксперты по оценке, которые объединяются в экспертные группы.

Кроме того, рекомендуется использовать и самооценку.

Методология оценки человеческого капитала может быть построена на следующих *методах исследования*:

- системный анализ, обеспечивающий раскрытие системы оценки в целом и составляющих ее элементов, а также выявление связей этих элементов между собой;

- метод оценки человеческого капитала на основе испытаний в среде бизнеса, учитывающий конкретные

результаты, полученные работниками (например, полученная прибыль);

- метод инвестиционных оценок, в основе которого лежит учет величины всех инвестиционных поэлементных затрат на формирование человеческого капитала;

- метод воспроизводственных оценок, в основе которого лежит оценка затрат на формирование и использование человеческого капитала с учетом норм его накопления и реального воспроизводственного оборота;

- метод расчета прямых затрат на персонал, позволяющий рассчитать общие экономические затраты предприятия на персонал;

- интегральный метод оценки, предполагающий учет всех видов инвестиций в воспроизводство и развитие человеческого капитала.

Методы должны обеспечивать расчет *показателей*, характеризующих:

- Величину человеческого капитала, например, гудвил человеческого капитала, включающий индексы прибыли, стоимости человеческого капитала, профессиональной перспективности и пр.

- Качество (уровень) и эффективность человеческого капитала, т.е. соответствие текущему уровню развития человеческого капитала, принятому за стандарт, например, качество профессионального человеческого капитала.

- Стоимость человеческого капитала, т.е. его ценность для собственника, покупателя и потребителя, выраженная в стоимостных единицах.

Методы реализуются посредством *процедур оценки*, выполняемых по определенной технологии, которая делится на:

- технологию работы с информацией, использующей в качестве технических средств вычислительную технику, распределенные сети и соответствующее программное обеспечение;

- технологию организации деятельности участников оценки, которая формализуется в организационных документах [115].

При этом методология оценки человеческого капитала должна обеспечивать выполнение следующих требований: оптимальный набор элементов для оценки, объективность, достоверность, доступность, простота методики.

Для обеспечения выполнения этих требований, технология оценки человеческого капитала использует следующие *принципы*:



- экономичности – предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы оценки человеческого капитала;
- комплексности – учитывает все факторы, воздействующие на систему оценки;
- достоверности - предполагает четко сформулированные критерии оценки;
- прозрачности - задает максимально объективные методы оценки;
- информационного сопровождения процесса оценки – позволяет избежать искажения информации, обеспечивая тем самым достоверность и объективность оценки.

Поскольку обязательным условием создания системы оценки человеческого капитала является автоматизация хранения, обработки и представления учетных данных с помощью средств вычислительной техники и специализированного программного обеспечения, представляется целесообразным для организации оценки человеческого капитала использовать соответствующую информационную систему, включающую:

- общую для всех пользователей базу данных;
- единое информационное электронное пространство;
- программное обеспечение для обработки информации, осуществления расчетов показателей и формирования отчетов (MS Excel и MS Access).

Создание такой системы позволит осуществлять комплексную оценку человеческого капитала, а сочетание количественных и качественных методов оценки обеспечит ее объективность.

### **Разработаны научно-методические рекомендации по оценке человеческого капитала предприятия.**

Как показало проведенное исследование, существуют различные подходы к оценке человеческого капитала - затратный, доходный, экспертный, сравнительный, однако методики, позволяющей объективно, системно и комплексно оценить все его составляющие элементы, на сегодняшний день не выработано. Объясняется это тем, что исследования в данной области в нашей стране практически не проводились, поэтому чаще всего приходится обращаться к зарубежному опыту, не позволяющему в полной мере учесть российскую специфику. Кроме того, основное внимание при оценке было сосредоточено на финансовых показателях человеческого капитала в ущерб качественным характеристикам персонала как носителя человеческого капитала предприятия.

В диссертационном исследовании оценку стоимости человеческого капитала предприятия предлагается осуществлять в следующей логической последовательности (рисунок 8).

Оценочную стоимость человеческого капитала работника предлагается рассчитывать следующим образом (формула 1):

$$\text{СТчк} = \text{ЗП} \times \text{Гчк} + \text{Ичк} \quad (1)$$

где:

**СТЧК** - оценочная стоимость человеческого капитала работника, руб.;

**ЗП** - выплачиваемая работнику заработная плата, руб.;

**Гчк** – гудвил (коэффициент) человеческого капитала работника;

**Ичк** – инвестиции в человеческий капитал, руб. [116].

Для определения стоимости человеческого капитала всех работников предприятия берется годовой фонд заработной платы и общий объем инвестиций в человеческий капитал предприятия.

*Гудвил человеческого капитала работника* - коэффициент, который отображает реальную, рыночную, индивидуальную стоимость работника, умеющего выполнять те или иные функции, решать те или иные задачи.

Таким образом, мониторинг составляющих гудвила человеческого капитала (индекса прибыли человеческого капитала, индекса стоимости человеческого капитала и коэффициента профессиональной перспективности), позволяет отслеживать состояние человеческого капитала предприятия и принимать обоснованные управленческие решения по его своевременной корректировке.

Обобщая все вышесказанное, следует отметить, что выполненное исследование и вытекающие из него научные положения, выводы и рекомендации отражают весь комплекс ключевых вопросов формирования и оценки человеческого капитала предприятия, что обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятий в условиях инновационного развития.

## Вопросы к экзамену

1. Понятие менеджмента. Роль менеджера в организации.
2. Методология менеджмента.
3. Функции управления.
4. Основные законы и принципы управления.
5. Различные подходы к управлению организацией (процессуальный, системный, ситуационный).
6. Понятие организации. Типы организационных структур.
7. Внешняя и внутренняя среда организации.
8. Миссия и цели организации.
9. Понятие стратегического управления.
10. Управление как информационный процесс. Предмет труда, средства труда и результат труда руководителя.
11. Общие и специфические функции управления. Их краткая характеристика.
12. Четырехзвенник управления. Характеристика каждого звена.
13. Принцип временной сменяемости руководителей.
14. Принцип «Двоецелия решений».
15. Формы стратегического управления.
16. Стадии выполнения стратегии.
17. Организационные изменения: методы преодоления сопротивления.
18. Эталонные и базовые стратегии развития фирмы.
19. Понятие управленческого решения. Принципы принятия решения.
20. Логическая схема выработки управленческих решений.
21. Стадии процесса принятия управленческих решений.
22. Методы принятия управленческих решений.
23. Модели принятия управленческих решений.
24. Прогнозирование, его цель и задачи.
25. Планирование как функция управления. Этапы и принципы осуществления функции планирования.
26. Экстраполяционное и нормативное направления постановки целей.
27. Аспекты взаимодействия человека с организацией.
28. Понятие организационной культуры, её структура и содержание.
29. Модели организационной культуры.
30. Управление организационной культурой.
31. Формирование и поддержание организационной культуры.
32. Определение мотивации. Три аспекта мотивации.
33. Процессуальные теории мотивации.
34. Содержательные теории мотивации.

35. Стадии процесса мотивации. Характеристика стадий процесса мотивации.
36. Управление конфликтами.
37. Причины конфликтов и их назначение.
38. Сущность и классификация конфликтов. Стадии развития конфликта.
39. Значение информации для эффективной деятельности организации.
40. Коммуникации в менеджменте.
41. Модель коммуникационного процесса.
42. Формы делового общения. Законы и приёмы делового общения.
43. Правила ведения переговоров.
44. Природа и причины стрессов. Методы снятия стрессов.
45. Проблемы деловой этики и социальной ответственности организаций.
46. Уровни управления. Требования к профессиональным и личным качествам руководителя.
47. Характеристики методов управления.
48. Системный и ситуационный подходы в управлении.
49. Стили управления. Их преимущества, недостатки и область применения.
50. Понятие стресса в управлении. Особенности управления стрессами в организации.

## Итоговый тест

1. Проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения в менеджменте называется:

- А) экспертизой; В) синтезом; В) дедукцией;
- Г) абстрагированием.

2. Фирма А получила предложения о сотрудничестве от трех поставщиков тары. Кроме того, фирма А обладает собственными возможностями производства некоторых видов тары. Процедуру обоснования альтернатив управленческого решения данной проблемы на производственном совещании в фирме А можно разделить на следующие последовательные операции:

- А) определение цели – реализация продукции в высококачественной таре по оптимальной цене;
- Б) установление ограничений по себестоимости тары и ее дизайнерским характеристикам;
- В) разделение критериев, предъявляемых к таре, по значимости;
- Г) выработка альтернативных вариантов решения: покупать или производить самим; если покупать, то у кого.

3. Подчиненность главной цели как требование к управленческому решению подразумевает:

- А) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления ранее принятыми решениями;
- Б) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов; В) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающими решение;
- Г) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации.

4. При \_\_\_\_\_ форме организации заработной платы ее величина зависит от сдельной расценки, нормы выработки, времени и объема изготовленной продукции.

- А) сдельной;
- Б) повременной; В) коллективной; Г) прямой.

5. В системе управления контроль выполняет корректирующую функцию, заключающуюся в том, что на основе полученных результатов состояние и поведение объекта изменяются таким образом, чтобы обеспечивалась:

- А) устойчивость его функционирования; Б) обратная связь с субъектом управления;
- В) обработка информации о состоянии объекта; Г) прогнозная функция управления.

6. Оргструктура – это:

- А) перечень основных отделов организации;

Б) состав и соподчинение подразделений организации; В) графическое изображение организации; Г) все вышеуказанное.

7. Дивизиональная структура может специализироваться:  
А) по продукту; Б) по потребителям;

В) по региональному признаку; Г) все вышеперечисленное верно.

8. Основное достоинство матричной оргструктуры связано с:  
А) лучшим использованием кадров; Б) введением горизонтальных связей; В) отсутствием вертикальных связей; Г) высоким контролем над персоналом.

9. В информационном аспекте исследуемая **производственная система** может быть представлена иерархической структурой, на нижнем уровне которой находятся \_\_\_\_\_, на более высоких уровнях размещаются \_\_\_\_\_, связанные с объектами управления и между собой каналами связи.

А) участки технологического процесса; Б) узлы управления; В) рабочие места; Г) топменеджеры.

10. Делегирование – это:

А) передача задач и полномочий другому лицу, которое добровольно берет на себя ответственность за их выполнение;

Б) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы;

В) задание, которое руководитель дает каждому своему подчиненному; Г) та помощь, которую работник оказывает своему руководителю.

11. Принятая система разделения труда и кооперации может успешно функционировать лишь при условии ее регламентации с помощью соответствующих нормативных организационно-правовых документов:

А) положений о структурных подразделениях; Б) должностных инструкций; В) правил внутреннего распорядка; Г) договоров.

12. Функция \_\_\_\_\_ состоит в количественной и качественной оценке и корректировке результатов работы организации.

А) контроля;

Б) координации; В) мотивации; Г) планирования.

13. Косвенное воздействие на персонал осуществляется посредством:

А) интересов;

Б) стимулов;

В) приказов;

Г) распоряжений.

14. Комбинация \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ департаментизации создает возможность для оптимального разделения управленческого труда.

А) линейной;

Б) функциональной; В) дивизиональной; Г) патриархальной.

15. Наилучшая структура управления – это та, которая в большей мере отвечает \_\_\_\_\_ организации, а также, воздействующим на нее \_\_\_\_\_.

А) целям и задачам;

Б) внутренним и внешним факторам;

В) системам мотивации;

Г) системам контроля.

16. Эффективность функционирования матричной структуры управления определяется:

А) ясностью поставленных целей;

Б) пониманием целей на всех уровнях управления; В) распределением ресурсов; Г) узкой специализацией персонала.

Основным критерием оценки эффективности интеграции в управлении организацией является:

А) рационализация процессов;

Б) сохранение стандартных процедур;

В) сокращение числа взаимодействий с поставщиками; Г) замедление вспомогательных потоков работ.

17. На концепцию «социального человека» ориентирована \_\_\_\_\_ модель менеджмента.

А) японская;

Б) американская; В) корейская; Г) российская.

18. Законодательные акты, регулирующие права и обязанности объекта управления и определяющие рамочные условия для функционирования предприятий, относятся к \_\_\_\_\_ методам управления на макроуровне.

А) административным (организационно-распорядительным); Б) экономическим; В) социальным; Г) государственным.

19. Премирование работников за досрочное выполнение заданий относится

к экономическим методам:

А) поощрения;

Б) наказания;

В) регламентирования;

Г) принуждения.

21. Работник сборочного цеха внес рационализаторское предложение по повышению производительности труда бригады. В этом случае реализуется принцип:

А) инициативы;

Б) демократизации; В) системности; Г) справедливости.

22. Примером согласительной формы проявления административных (организационнораспорядительных) методов управления является:

А) компромисс; Б) совет; В) рекомендация; Г) запрет.

23. Виды деятельности, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему, в менеджменте называются термином «\_\_\_\_\_ управления».

А) функции; Б) методы; В) принципы; Г) цели.

24. С точки зрения правовой формы организация не может быть представ  
лена:

А) физическим лицом; Б) юридическим лицом;

Г) неформальной организацией;

Г) предпринимателем без организации юридического лица.

25. Качественный уровень подготовленности менеджера, выражающийся в наличии у него определенных знаний и навыков, называется \_\_\_\_\_ менеджера.

А) квалификацией; Б) ролью;

В) должностной инструкцией; Г) компетенцией.

26. Изучение конъюнктуры рынка сбыта организации означает исследование \_\_\_\_\_ факторов внешней среды организации.

А) экономических; Б) экологических;

В) социально-культурных; Г) политико-правовых.

27. Основными функциями организационной культуры являются:

А) интегрирующая;

Б) адаптивная;

В) прогнозирующая;

Г) стимулирующая. В менеджменте управление конфликтами

включает \_\_\_\_\_ и

\_\_\_\_\_ группы методов разрешения конфликтов. А) структурные; Б) межличностные; В) экономические; Г) юридические.

29. Взаимосвязанными сторонами делового общения являются:

А) коммуникативная;

Б) перцептивная;

В) интерактивная;

Г) эмоциональная.

31. Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации:

А) шума; Б) сигнала; В) приемника; Г) передатчика.

32. Достоинством группового решения является....

А) скорость;



- Б) ответственность;
- В) информационная обеспеченность;
- Г) все вышеперечисленное.

33. К основным формам участия работников в управлении организацией относятся:

- А) обсуждение вопросов работы организации с работодателем;
- Б) внесение предложений по совершенствованию работы организации;
- В) осуществление своих обязанностей на рабочем месте;
- Г) приобретение путевок в корпоративный профилакторий.

34. К профессиональным качествам руководителя, ориентированного на организацию, можно отнести:

- А) компетентность, основанную на опыте и образовании;
- Б) высокие моральные стандарты;
- В) высокий уровень внутренней культуры;

Г) контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей.

35. Решение, используемое при авторитарном стиле управления, является: А) единоличным; Б) коллегиальным; В) коллективным; Г) демократичным

36. Целями самопознания как составляющей самоменеджмента руководителя являются:

- А) изучение своих сильных и слабых качеств;
- Б) освоение образов объективного мира;
- В) получение высшего профессионального образования;
- Г) развитие способностей путем самообучения.

37. В менеджменте недостатком авторитарного стиля управления является: А) тенденция к сдерживанию инициативы; Б) жесткий контроль за выполнением заданий; В) сложность и многоступенчатость процесса установления целей; Г) единство действий в кризисной ситуации.

38. Требование к управленческому решению, согласно которому оно должно не отставать от потребностей задач управления в организации и не опережать их, в менеджменте называется:

- А) правомерностью;
- Б) своевременностью;
- В) подчиненностью главной цели;
- Г) конкретностью.

39. Право менеджера \_\_\_\_\_, а также \_\_\_\_\_ называется полномочием.

А) выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение;

Б) направлять усилия отдельных ее сотрудников на выполнение тех или иных задач;

В) использовать определенные ресурсы организации; Г) создавать структуры организации.

40. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся \_\_\_\_\_ системы.  
А) закрытые; Б) открытые;  
В) структурированные; Г) технические.

### Список использованных источников

1. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. Пособие для подготовки к экзаменам. – Ростов на Дону: Феникс, 2003.
2. Большаков А. С. Менеджмент: Золотые алгоритмы. - СПб Издательский Дом «Литера», 2002.
3. Большаков А. С. Менеджмент: Психология успеха. – СПб Издательский Дом «Литера», 2002
4. Большаков А.С. Менеджмент: Стратегия Успеха. – Спб.: Издательский дом «Литера», 2002.
5. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2004. – 2004.
6. Велесько Е. И., Быков А. А., Неправский А. А. Стратегический менеджмент. Деловая игра «ДЕЛЬТА»: Пособие. – Мн. БРЕУ, 2001.
7. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево» целей: Учебное пособие- М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2004.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. - М.: Гардарики, 2002.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.:Гардарика, 2001.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под. Ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 1999.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2000.
12. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995.
13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М., 1993.
14. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003.
15. Гордеева Д.С. Формирование эколого-экологического сознания у будущих педагогов профессионального обучения//Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты. -2012 -№1. -С. 14-17.
16. Гордеева Д.С., Демцура С.С. Современные механизмы реального сектора экономики в сфере совместной образовательной деятельности В сборнике: Предприятия, отрасли и регионы: генезис, формирование, развитие и прогнозирование сборник научных трудов по материалам II международной научно-практической конференции. НОО «Профессиональная наука». 2016. С. 52-61.

17. Колосова Ю.А., Гордеева Д.С. Пути совершенствования системы стимулирования сотрудников в условиях современных предприятия В сборнике: Актуальные проблемы образования: позиция молодых Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2016. С. 79-82.
18. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. – М.: Финансы и статистика, 2003.
19. Громова О.Н., Свистунов В.М., Мишин В.М. Организация управленческого труда. – М., 1993.
20. Дарховский И.С., Черноиванов И.П. Бизнес и менеджер. – М.: Азимут-центр, 1992.
21. Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994.
22. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ. : Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
23. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1990.
24. Иванова О.Э. Смысл как онтологическое основание «круга правил» самоменджмента / О.Э. Иванова / Закономерности и тенденции инновационного развития общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции (28 июня 2016 г, г. Сызрань). В 2 ч. Ч.2. – Уфа: МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. – С. 48-50.
25. Иванова О.Э. Философская практика как запуск рефлексивности / О.Э. Иванова / Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире: Материалы международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург: Информационный издательский учебно-научный центр «Стратегия будущего», 2016. – Т. 14 - 3. – С. 125–128.
26. Иванова О.Э. Логико-основанная терапия как инструмент управления проблемами / О.Э. Иванова // Социум и власть, 2016. – № 3 (58). – С. 36-40.
27. Иванова О.Э. Бытие смысла в коммуникации: генезис проблемы смысла в коммуникации / О.Э. Иванова // Ценности и смыслы, 2014. – № 4. – С. 58-65.
28. Иванова О.Э. Проблема смысла в научной коммуникации / О.Э. Иванова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики, 2013. – № 3(29). Ч. II. – С. 116-120.
29. Иванова О.Э. Сетевая «гаджет-коммуникация»: «пряжка» vs «хомут»? / О.Э. Иванова / Социокультурные среды и коомуникативные стратегии информационного общества. Труды Международной научно-теоретической конференции 28-31

октября 2015 года. – СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – С. 266-269.

30. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. - Минск: Новое знание, 2002.

31. Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М ИНФА-М, 2001.

32. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2002.

33. Как работают японские предприятия / Под ред. Я. Мандена и др. – М.: Экономика, 1989.

34. Как эффективно управлять организацией?/ В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. - М.: Бератор-Пресс, 2003.

35. Калигин Н.А. Принципы организационного управления. - М.: Финансы и статистика, 2003.

36. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1993.

37. Киллен К. Вопросы управления: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1981.

38. Кирсанова М.В., Аксёнов Ю.М. Курс делопроизводства: Учебное пособие. – М.; – Новосибирск, 1997.

39. Кнорринт В.И. Искусство управления: Учебник. – М.: Изд-во «Бэк», 1997.

40. Корнеев Д.Н., Базавлуцкая Л.М., Корнеева Н.Ю. Система формирования организаторской культуры у менеджеров в условиях современного образовательного пространства/Д.Н. Корнеев, Л.М. Базавлуцкая, Н.Ю. Корнеева//Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2016. № 2. С. 47-53.

41. Корнеев, Д.Н., Роль педагогической инноватики в подготовке конкурентоспособного выпускника./Корнеев Д.Н.//Вестник Южно-Уральского университета. Серия: Образование. Педагогические науки № 36 (255)/2011

42. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю. Фандрайзинг как аддендум эффективной инновационной деятельности профессиональной образовательной организации//Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. 2015. Вып. 1. С. 152-162.

43. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Уварина Н.В. Проектирование и диффузия педагогических инноваций как

методическая проблема современного непрерывного профессионального образования В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике Сборник статей по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального обучения. 2016. С. 60-69.

44. Корнеева Н.Ю. Социально-педагогическая поддержка подростков с ограниченными физическими возможностями в профессиональном образовании: монография /Н.Ю. Корнеева. - Челябинск, 2012. -214с.

45. Корнеева Н.Ю., Корнеев Д.Н., Менеджмент профессиональной образовательной организации: теория и практика инновационного развития/Н.Ю. Корнеева, Д.Н. Корнеев//В сборнике: Гармоничное развитие личности: психология и педагогика сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. 2016. С. 4-9.

46. Корнеева Н.Ю. Социально-педагогическая поддержка подростков с ограниченными физическими возможностями в условиях профессионального образования монография/Корнеева Н. Ю.; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Челябинский гос. пед. ун-т (ГОУВПО «ЧГПУ»), Проф.-пед. ин-т. Челябинск, 2008.

47. Корнеева Н.Ю. Социально-педагогическая поддержка учащихся с ограниченными физическими возможностями в процессе профессионального обучения//Вестник Челябинского государственного педагогического университета. -2010. -№ 7. -С. 129-138

48. Лагоша Б.А. Методы и модели совершенствования организационных структур. – М., 1988.

49. Лафта Дж.К. Менеджмент. Учебник. – М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002.

50. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений. - М.: Дело, 2001.

51. Литвинов А.Н. Деловой этикет. – Ростов-на-Дону, 2003.

52. Лукичева Л.И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2005.

53. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.

54. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1993.

55. Малый бизнес. Организация, экономика, управление: Учебное пособие для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.
56. Мардас А. Н., Мардас О. А. Краткий курс практического менеджмента. - СПб Издательский Дом «Литера», 2002.
57. Менеджмент: практические занятия, и деловые игры (учебное пособие)/ Д. Д. Вачугов, Н. А. Кислякова.- М Т.Д. «Элит-2000», 2000.
58. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения/ Под ред. О.А. Страховой – СПб: Издательство «Питер», 2000.
59. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995.
60. Метелев С.Е. Менеджмент: теория и практика: монография/С.Е. Метелёв, Н.К. Иванкин, А.Д. Косьмин; федер. Агентство по обр., рос. гос. торг. –экон. ун-т Омский ин-т (филиал). – ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. - 552 с.
61. Михайлов Б.Ф. Методы управления персоналом. – М., 1995.
62. Михалева Е.П. Менеджмент: Пособие для подготовки к экзаменам. – М.: Юрайт-Издат, 2003.
63. Молочников Н.Р. Основы менеджмента. Глоссарий и практикум: Учебное пособие. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2001.
64. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. – М.: Экономика, 1991.
65. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса/ Под. Ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
66. Одегов Ю.Г., Карташов Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов.- М.: Издательство «Экзамен», 2002.
67. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под. Ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. Школа, 2001.
68. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/Ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997.
69. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов/Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая школа, 1996.
70. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М., 1986.
71. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. – М., 1984.
72. Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение : Учебник. – М.: Профиздат, 1991.

73. Практикум по менеджменту: Конкретные ситуации, задачи и курсовые проекты: Учеб. Пособие / Под ред. В.И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001.
74. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
75. Психология управления: конспект лекций / Сост. П.К. Касьяник. – М.: АСТ; Спб.: Сова, 2005.
76. Райзберг Б.А. Психологические основы управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 240с.
77. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления. – М., 1996.
78. Редход К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. – М., 1996.
79. Розанова В.А. Психология управления. – М., 1996.
80. Российский менеджмент : учебные конкретные ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2001.
81. Руденко В.И. Менеджмент. Пособие для подготовки к экзаменам. Ростов на Дону: Феникс, 2003.
82. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М. ИНФРА-М, 2002.
83. Савченков, А.В. Процессуально-технологические аспекты развития эмоциональной устойчивости будущего педагога / А.В. Савченков / Вектор науки Тольяттинского государственного университета / Серия «Педагогика, психология». – г. Тольятти: изд-во «Тольяттинского государственного университета». –2012. - №8. – С. 251 – 254.
84. Савченков, А.В. Влияние уровня развития эмоциональной устойчивости на самоопределение выпускников учреждений среднего профессионального образования / А.В. Савченков / Вектор науки Тольяттинского государственного университета / Серия «Педагогика, психология». – г. Тольятти: изд-во «Тольяттинского государственного университета»– 2012. - №9. – С. 266 – 268.
85. Савченков А.В. Проблема формирования профессиональных компетенций у обучающихся с девиантным поведением в условиях профессионального образования / А.В. Савченков, П.В. Лизунов // международный научный журнал «Мир науки, культуры, образования». – Барнаул, 2013. - № 5. – С. 233 – 235.
86. Савченков А.В. Проблема эмоциональной устойчивости слушателей курсов повышения квалификации и ее влияние на их социокультурное самоопределение / А.В. Савченков / Социум и власть. - Челябинск: ОАО «Челябинский Дом печати». - 2014. - № 6(50). - С. 111 - 116.
87. Саламатов, А.А. Компетентностный подход в повышении квалификации персонала как фактор обеспечения



экономической безопасности/А.А. Саламатов, Д.Н. Корнеев//Комплексная безопасность объектов и субъектов социальной сферы: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. с межд. участием, 23-24 нояб. 2011 г., г. Челябинск. -Челябинск: Изд-во ООО «Дитрих», 2011. -С. 250-261.

88. Саламатов А.А. Управление персоналом: учеб.-метод. пособие для студ. спец. 080507 -Менеджмент организации/А.А. Саламатов, Д.Н. Корнеев. -Челябинск: ЧГПУ, 2010. -68 с.

89. Саламатов А.А., Корнеев Д.Н. Проблемы профилактики конфликтов в теории менеджмента/А.А. Саламатов, Д.Н. Корнеев//В сборнике: Инновационные проблемы профессионального образования сборник научных статей. Челябинск, 2010. С. 233-237.

90. Саламатов, А.А. Теория и практика эколого-экономического образования в профильной школе: монография / А.А. Саламатов. – М.: Изд-во МГОУ, 2005. – 290 с.

91. Саламатов, А.А. Эколого-экономическое образование в профильной школе: теоретико-методологические аспекты: монография / А.А. Саламатов. – М.: Информационно-издательский центр АТиСО, 2004. – 187 с.

92. Саламатов, А.А. Технология эколого-экономического образования в условиях предпрофильной и профильной подготовки школьников: учеб.-метод. пособие для учителей общеобр. учреждений / А.А. Саламатов; Минобрнауки Челяб. обл. – Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2005. – 275 с.

93. Саламатов, А.А. Методология и перспективы развития современного непрерывного образования / А.А. Саламатов // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2014. – № 8. – С. 113-124.

94. Саламатов, А.А. Проектирование понятийно-категориального аппарата исследования / А.А. Саламатов // Педагогическое образование и наука. – 2012. – № 12. – С. 100-103.

95. Саламатов, А.А. Конъюнктурные аспекты инновационной деятельности образовательных учреждений / А.А. Саламатов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. Вып. 15. – 2012. – № 4 (263). – С. 70-73.

96. Саламатов, А.А. «Наша новая школа» – путь к культуре граждан и развитию общества / А.А. Саламатов, С.В. Санникова // Начальная школа плюс До и После. – 2012. – № 1. – С. 59-62.

97. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1997.

98. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». - М. Финансы и статистика, 2001.

99. Сборник бизнес-планов деловых ситуаций с рекомендациями и комментариями: Учеб. – практич. Пособие / Под. Ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М.: КноРус, 2003.

100. Семёнов А. К. Набоков В. И. Терминология менеджмента: Словарь. / Сост. А. К. Семёнов, В. И. Набоков. М Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

101. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000.

102. Семёнова И. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

103. Семь нот менеджмента / А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова, А. Матвеева и др. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО» Издательство ЭКСМО», 2002.

104. Смирнов Н. Н. Стратегический менеджмент. - СПб Питер, 2002. – 128с.

105. Современный менеджмент: теория и практика / Под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб.:Питер, 2004.

106. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000.

107. Старобинский Э.Е. Менеджмент на практике. Управление персоналом. Управление производством. Управление качеством. Опыт компаний США, Японии, Западной Европы. – М.: Книжный мир, 2002.

108. Стенюков М.В. Документы. Делопроизводство. – М., 1997.

109. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. – М.:ФАИР-ПРЕСС, 2001.

110. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2000.

111. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М., 1995.

112. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для вузов. - М «Издательство ПРИОР» , 2002.

113. Уварина, Н.В. Самоактуализация личности учащихся в процессе творческой деятельности: теоретико-методологические аспекты: монография. -М.: Издательство МГОУ, 2006. -247 с.

114. Управление затратами на предприятии: Учебное пособие. / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев и др. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003.

115. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П., Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М: ИНФРА-М, 1998.
116. Управление персоналом организации. Учебник / Под. Ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004.
117. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.К. Балаханова – М.: Издательство «Экзамен». 2003.
118. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М., 1996.
119. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: М.: ИНФРА-М. – 2003.
120. Фелорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием : Учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, 2003.
121. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. – М., 1992.
122. Чернышёв В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоиздат, 1997.
123. Честер Ли Каррас. Искусство ведения переговоров. – М.: ЭКСМО, 1997.
124. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1993.
125. Шейнов В.П. Психотехнологии влияния. – М.: АСТ: Мн.: Харвест, 2005.
126. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М., 1996.
127. Шеметов П.В. Менеджмент в схемах, таблицах и рисунках. – Новосибирск: Издательский дом «Сибирское соглашение», 2000.
128. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма-ИНФРА-М., 1998.
129. Шпалинский В.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М. Изд-во УРАО, 2000.
130. Энкельман Н.Б. Преуспевать с радостью: Пер. с нем. – М.: Экономика, 1993.
131. Яккока Л., Новак У. Карьера менеджера – Мн.: ООО «Попурри», 2002.

## **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа является важнейшей составной частью учебного процесса и обязанностью каждого студента. Качество усвоения учебной дисциплины находится в прямой зависимости от способности студента самостоятельно и творчески учиться.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Самостоятельная работа студента – это вся его работа по овладению содержанием учебной дисциплины и соответствующими практическими навыками и умениями, активная интеллектуальная деятельность.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работу над основной и дополнительной литературой;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- самостоятельная работа студента при подготовке к экзамену;
- подготовка контрольных работ (домашних заданий);
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- консультации преподавателя дисциплины.

### **Изучение понятийного аппарата дисциплины**

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена осмыслению категорий общего менеджмента, усвоению понятийного аппарата курса, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного менеджера является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Попытка понять природу профессиональной работы менеджера вне изучения соответствующего «языка», на уровне бытовых представлений обречена на провал.

Лучшему усвоению и пониманию дисциплины «Менеджмент» помогут различные энциклопедии, словари,

справочники и другие материалы, указанные в соответствующих темах дисциплины.

### **Изучение тем самостоятельной подготовки по учебнотематическому плану**

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ курса, раскрытия сущности основных категорий менеджмента, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

### **Работа над основной и дополнительной литературой**

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию. Записи как бы контролируют восприятие прочитанного. Кроме того, такая практика учит студентов отделять в тексте главное от второстепенного, а также позволяет проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации, что чрезвычайно важно в условиях большого количества разнообразных по качеству и содержанию сведений. Таким образом, конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

### **Самоподготовка к практическим занятиям**

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины; осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

### **Самостоятельная работа студента при подготовке к экзамену.**

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров.

Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Менеджмент» является экзамен. Сдача экзамена является ответственным этапом учебного процесса.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного модуля является кропотливая, систематическая работа студента

в течение всего модуля. В этом случае подготовка к экзамену будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале модуля рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к зачету, а также использовать в процессе обучения программу, учебнометодический комплекс, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом существа того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

### **Самостоятельная работа студента в библиотеке**

Важным аспектом самостоятельной подготовки студентов является работа с библиотечным фондом.

Это работа многоаспектна и предполагает различные варианты повышения профессионального уровня студентов как очной, так и заочной формы обучения, в том числе:

- а) получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;
- б) изучение книг, журналов, газет в читальном зале;
- в) возможность поиска необходимого материала посредством электронного каталога;
- г) получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников библиотеки.

При подготовке докладов, рефератов и иных форм итоговой работы студентов, представляемых ими на семинарских занятиях, важным является формирование библиографии по изучаемой тематике. При этом рекомендуется использовать несколько категорий источников информации: учебные пособия для вузов, монографии, периодические издания, законодательные и нормативные документы, статистические материалы, информацию государственных органов власти и управления, органов местного самоуправления,

переводные издания, а также труды зарубежных авторов в оригинале.

Весь собранный материал следует систематизировать, выявить ключевые вопросы изучаемой тематики и осуществить сравнительный анализ мнений различных авторов по существу этих вопросов. Конструктивным в этой работе является выработка умения обобщать большой объем материала, делать выводы. Весьма позитивным при этом также следует считать попытку студента выработать собственную точку зрения по исследуемой проблематике.



## Глоссарий

**Авторитарный руководитель** – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям.

**Адаптивная структура** – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

**Административные полномочия** – форма полномочий, передаваемая административным руководителям, в отличие от линейных полномочий, которые передаются подчиненным.

**Акционерное общество (ОАО и ЗАО)** – это общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций. Участники АО (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риски убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащим им акций. Виды акционерных обществ: открытое и закрытое. В открытом АО акции продаются на свободном рынке, в закрытом АО – только среди сотрудников.

**Анализ внешней среды** – процесс выявления внешних факторов влияния, с целью определения возможностей и опасностей.

**Ассоциация** – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какойлибо другой, как правило, некоммерческой цели.

**Бюджет** – план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

**Бюрократия** – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

**Вербальная коммуникация** – это информация, которая передается при помощи слов.

**Вертикальное разделение труда** – разделение и координации усилий и выполнение составляющих работу компонентов. Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**Взаимоотношения участников организации** – это совокупность формальных и неформальных контактов персонала

в процессе трудовой деятельности, способствующих информационному обмену.

**Власть** – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Власть, основанная на вознаграждении** – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

**Власть, основанная на принуждении** – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, ограничив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

**Влияние** – это процесс воздействия одного субъекта (влияющего) на поведение другого субъекта (влияемого).

**Влияние через участие** подчиненных в процессе предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений.

**Внешнее вознаграждение** – сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какуюлибо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода вознаграждений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

**Внешняя среда** – это совокупность внешних факторов влияния на деятельность организации.

**Внутреннее вознаграждение** – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

**Внутренние переменные** – ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

**Внутренняя среда организации** – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации.

**Вторичные потребности** – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как самореализация, привязанность и власть.

**Гигиенические факторы** – согласно двухфакторной теории Герцберга – это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

**Горизонтальное разделение труда** – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

**Группа** – два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый индивидуум влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

**Двухфакторная модель Герцберга** – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы.

**Делегирование** – передача сверху вниз задач и прав подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

**Деловая этика** – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

**Деловой этикет** – это установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов, который включает в себя детально разработанную систему правил учтивости, описывает формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, правила ведения переговоров, основы культурного поведения за столом, формы поздравлений, уместность преподнесения тех или иных подарков и т.д.

**Демократический руководитель** – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди уже мотивированы потребностями высшего уровня. Он мотивирует своих подчиненных, создавая такой организационный климат, где люди мотивируют себя сами.

**Дерево решений** – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какойлибо задаче.

**Децентрализованная организация** организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

**Динамика внешней среды** постоянное движение объектов и процессов внешней среды, т.е. изменение состояния факторов.

**Дисфункциональный конфликт** конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

**Дифференциация работ** – это их распределение между отдельными участниками трудового процесса, когда каждый получает определенный конкретный результат, имеющий самостоятельную ценность, но с точки зрения организации не являющийся законченным целым (изготовление отдельной детали).

**Единоначалие** – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

**Жизненный цикл организации:**

определенная последовательность предсказуемых состояний в течение для

тельного времени существования организации;

период, в течение которого организация принципиально меняет внутренние ценности и ориентации.

**Задача** – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена в определенный срок и определенным образом в процессе реализации цели.

**Законная власть** – влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказание.

**Закрытая система** – система, не имеющая материального, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

**Запрограммированное решение** – выбор, путь к которому ведет через определенную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

**Иерархическая структура** – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

**Иерархия потребностей Маслоу** – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**Инцидент** – это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон.

**Люди** – это конкретные лица, составляющие коллектив предприятия со всем разнообразием их индивидуальных и коллективных качеств и поведения.

**Масштаб отклонений** – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

**Межличностные стили разрешения конфликтов** – недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

**Менеджмент** – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования

материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов научного управления.

**Менеджер:**

– наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями.

- это наемный работник, организующий достижение результатов в интересах субъекта собственности силами других людей.

**Метод** – способ достижения какойлибо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности.

**Механистическая структура** традиционнбюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

**Миссия** – это главная идея создания организации, предназначение организации.

**Модель** – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

**Модель Портера-Лоулера** – процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

**Мотиваторы** – в двухфакторной теории Герцберга это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.

# **Учебно-методическое пособие**

**Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Рябчук П.Г.**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Изд-во ОАНО ДПО Челябинский институт психоанализа

**Подписано к печати 17.04.2017.**

**Формат 60X/16. Усл. Печ. Л.1,0. Тираж 500 экз.**

**Заказ 701.**

**Отпечатано в типографии**

**Южно-Уральского государственного гуманитарно-  
педагогического университета**

**454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69.**